

Kehittämisprojekti (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan YAMK

Terveyden edistäminen

2020

Opettajatutor: Ritva Laaksonen-Heikkilä

Heini Toivonen

IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN MUUTOKSEN HALLINTA JA TUEN TARVE

–Tukitoimikompassi työterveyshuolloille

Heini Toivonen

IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN MUUTOKSEN HALLINTA JA TUEN TARVE

-Tukitoimikompassi työterveyshuolloseille

Työelämässä tapahtuu monenlaisia muutoksia tuoden työntekijöille mukanaan niin positiivisia kuin negatiivisia asioita, joilla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja -kykyyn. Kehittämisprojektilla pyrittiin selvittämään erilaisia muutoksia ja tapoja hallita niitä työntekijän näkökulmasta.

Kehittämisprojekti kiinnittyy ”Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”-hankkeeseen, joka on Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston Brahea-keskuksen ja Åbo Akademin yhteishanke. Kyseinen hanke määritteli aihealueen ja ikäryhmän sekä haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden kohdeyritykset kehittämisprojektiin.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli selvittää ikääntyvien työntekijöiden muutoksenhallinnan keinoja ja tuen tarvetta. Kehittämisprojektin tavoitteena oli luoda työterveyshuolloseille tukitoimikompassi tukemaan heidän työtään ikääntyvien työntekijöiden muutoksien hallinnassa. Tuotoksena siis syntyi tukitoimikompassi työterveyshuolloseiden apuvälineeksi.

Kehittämisprojektissa tehtiin tutkimuksellinen osuus. Menetelmänä käytettiin yksilöteemahaastatteluja. Haastattelut tehtiin hankkeessa mukana olevien kohdeyritysten työntekijöille. Tavoitteena oli haastatella 5-10 työntekijää. Haastattelut toteutuivat kuudelle (6) työntekijälle. Haastatteluaineistot analysoitiin temaattisen analyysin mukaisesti. Pääteemoiksi nousivat yksilötekijät, työliitännäiset tekijät, muutokset/muutoksen hallinta, ikäsidonnaiset asiat ja ikään liittyvät muutokset sekä tukitoimet. Teemat ja alaluokat koottiin mind mapiksi ja yhdessä teoreettisen tiedon kanssa niistä tehtiin johtopäätökset. Lopulta tulosten ja johtopäätösten sekä teoreettisen tiedon pohjalta luotiin tukitoimikompassi.

Tukitoimikompassin on työkalu työterveyshuolloseille ikääntyvän työntekijän muutoksenhallinnan tukemiseen. Kohdeyrityksillä työntekijöiden ja hankkeella on myös mahdollisuus hyödyntää tukitoimikompassia. Kompassin on tarkoitus tuoda esiin, millaisissa muutoksissa ikääntyvät työntekijät tarvitsevat tukea ja suunnan näyttämistä sekä ne keinot, joiden avulla työterveyshuolto voi tukea työntekijää muutoksenhallinnassa. Lisäksi kompassia ja sen käyttöä selkiyttämään luotiin seliteosuus.

ASIASANAT:

Ikääntyvä työntekijä, muutos, muutoksenhallinta, tukitoimet, työterveyshuolto

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care and Social Services, Health Promotion

2020 | 60 pages, 9 pages in appendices

Heini Toivonen

MANAGING CHANGE AND SUPPORT NEEDS FOR AGING EMPLOYEE

-Support action compass for occupational health care

A wide range of changes are taking place in the workplaces bringing variety of both positive and negative things impacting wellbeing and health of the employees. The development project sought to clarify various changes and ways to manage them from a worker's perspective.

The development project is associated with "Good, better, productive! Towards better productivity by developing work wellbeing of aging personnel"-project which is a joint venture between the Turku Polytechnic, the Brahea center of the University of Turku and the Åbo Akademi. This venture determined the target age group and the companies involved in the employee interviews in the development project.

The aim of the development project was to clarify the means and the need for the change management of aging workers. The aim of the development project was also to create a support action compass for occupational health care, to support their work in managing changes for aging workers. As a result, a support action compass was created as an aid for occupational health care.

The development project carried out the research aspect. Individual theme interviews were used as a method. The interviews were conducted with the employees of the target companies involved in the project. The aim was to interview 5-10 employees. Interviews were carried out on six (6) employees. The interview materials were analyzed in accordance with the thematic analysis. The main themes were identified by individual factors, work-related factors, changes/change management, age related issues and support measures. The themes and subcategories were gathered into a mind map and, together with the theoretical knowledge, the conclusions were drawn from them. Eventually these were used to create the support action compass.

The support action compass is supposed to be a tool for occupational health cares to support change management for aging workers. The target companies, their employees and the project itself are also able to utilize the supporting action compass. The compass is intended to highlight the changes that aging workers need support and direction for, as well as the means and support actions that enable occupational health care to support a worker in managing change. In addition, a label section was created to clarify the compass and its use.

KEYWORDS:

Aging employee, change, managing chance, support actions, occupational health care

SISÄLTÖ

KÄYTETYT KÄSITTEET JA SANASTO	7
1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Hanke ja tarpeet kehittämisprojektin taustalla	9
2.2 Kehittämisprojektin tarve ja tavoite	9
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
3.1 Ikääntyvä työntekijä	11
3.2 Työkyky kokonaisuutena työntekijällä	12
3.2.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat asiat	12
3.2.2 Kuormitustekijät ja palautuminen	15
3.3 Työsidonnaiset tekijät	16
3.3.1 Työn kuormittavuus	16
3.3.2 Työyhteisöltä ja sen ulkopuolelta saatava tuki	17
3.4 Muutoksen hallinnan keinot ja tavat	18
3.5 Tuen tarve ja toteutuminen työelämässä	19
3.6 Työterveyshuolto ikääntyvää työntekijää tukemassa	20
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN	22
4.1 Kehittämisprojektin eteneminen prosessina	22
4.2 Ideointi ja suunnittelu	24
4.3 Toteutus	24
4.4 Tulosten ja tuotoksen hahmottaminen sekä raportointi	25
4.5 Päätttäminen: julkaisu, levittäminen ja juurruttaminen	26
4.6 Arviointiprosessi	26
5 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS KEHITTÄMISPROJEKTISSA	28
5.1 Tutkimuksen kohderyhmä, tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät	28
5.2 Tutkimuksellisen osuuden toteutus	28
5.3 Yksilöteemahaastattelut tutkimusmenetelmänä	30
5.4 Aineiston analyysi	31
5.5 Eettisyys ja luotettavuus tutkimuksellisessa osuudessa	32
5.6 Tutkimuksen hyödynnettävyys	33

6 TUTKIMUKSELLISEN OSUUDEN TULOKSET	35
6.1 Yksilötekijät	35
6.2 Työliitännäiset tekijät	36
6.3 Muutokset/muutoksen hallinta	38
6.4 Ikäsidonnaiset asiat ja ikään liittyvät muutokset	39
6.5 Tukitoimet	40
7 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET	43
7.1 Muutokset	43
7.2 Työhyvinvointi ja muutostenhallinnan tavat	43
7.3 Työterveyshuollon rooli ja mahdollisuudet muutostenhallinnassa	45
8 TUKITOIMIKOMPASSI TUOTOKSENA	46
8.1 Taustaa tuotokselle	46
8.2 Tuotoksen mallintaminen tukitoimikompassina	46
8.3 Tuotoksen käytön selventäminen seliteosuudella	49
9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	51
9.1 Arviointi suunnitelmavaiheessa	51
9.2 Toteutusvaiheen arviointi	52
9.3 Päätös vaiheen arviointi	53
10 KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTAA	54
LÄHTEET	56

LIITTEET

- Liite 1. Tutkimustiedote- ja lupa.
- Liite 2. Saatekirje ja suostumuslomake haastateltaville.
- Liite 3. Julkaisu- ja viestintäsuunnitelma.
- Liite 4. Haastatteluiden teemat.
- Liite 5. Haastatteluiden apukysymykset.
- Liite 6. Temaattisen analyysin mind mapit.

KUVAT

Kuva 1. Työkykytalo Työterveyslaitoksen mukaisesti.	13
Kuvio 2. Kehittämiprojektin arviointi SWOT-analyysillä.	51

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämisprosessin prosessikaavio.	23
Kuvio 2. Tukitoimikompassi tuotoksena.	47
Kuvio 3. Tukitoimikompassin seliteosuus.	50

KÄYTETYT KÄSITTEET JA SANASTO

Ikääntyvä työntekijä Ikääntyvänä työntekijänä pidetään kehittämisprojektissa ”Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”-hankkeen mukaisesti yli 55- vuotiaita työntekijöitä (Turun ammattikorkeakoulu 2018, 2).

Muutos Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toiseksi tai on tämän prosessin lopputulos (Sanastokeskus TSK 2015). Muutos työntekijällä on positiivinen tai negatiivinen yksilöllinen kokemus, johon voidaan reagoida eri tavoilla (Työturvallisuuskeskus 2013, 5; KEVA 2016).

Muutoksenhallinta Muutoksenhallinta voidaan nähdä esimerkiksi organisaation muutokkyvykkyutenä tai henkilöstön mahdollisuuksina muutoksen edessä (Ilmarinen, 3). Kyseisessä kehittämisprojektissa muutoksenhallintaa käsitellään työntekijän näkökulmasta kuitenkin työntekijään vaikuttavat tekijät huomioiden.

PATU-hanke Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”-hanke, joka toteutuu Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston Brahea-keskuksen ja Åbo Academin yhteishankkeena.

Tukitoimi Tukitoimena pidetään palvelua, jonka palvelunjärjestäjä organisoii asiakkaan tueksi (Sanastokeskus TSK 2015).

Työhyvinvointi Työhyvinvointi syntyy työstä, joka on turvallista ja terveellistä sekä tuottavaa. Se toteutuu ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toteuttamana toimivassa organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2019.)

Työkyky Työkyky voidaan nähdä ihmisen voimavarojen ja työn sopivuuden vastaavuutena (Työeläkevakuuttajat TELA ry, Työterveyslaitos). Se muodostuu monista tekijöistä (Työeläkevakuuttajat TELA ry; Työterveyslaitos).

Työntekijän tuen tarve Työntekijän tuen tarve tulee havaita mahdollisimman varhain ja siihen puuttua. Tämä on työnantajan ja erityisesti esimiestason asia, mutta myös työntekijä itse, työterveyshuolto ja muut tahot linkittyvät tuen tarpeen selvittämiseen ja työkyvyn tukemiseen. Tuen tarvetta tulee pyrkiä ehkäisemään myös jo ennalta. (Työterveyslaitos 2019.)

1 JOHDANTO

Kehittämiprojektin aihe käsittelee ikääntyvän työntekijän muutoksenhallintaa ja tukitoimia, joita työterveyshuolto pystyy muutostilanteessa tarjoamaan ikääntyvälle työntekijälle. Kehittämiprojekti kiinnittyy ”Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”- hankkeeseen (PATU- hanke). PATU-hankkeen kohderyhmänä ovat yli 55- vuotiaat työntekijät.

Erilaisia muutoksia tapahtuu työpaikoilla (KEVA 2016). Toisaalta ne mahdollistavat työskentelyjen ja työolojen kehittymisen, mutta samalla tuovat mukanaan tarpeen kehittyä, oppia sekä sopeutua uusiin työtapoihin, työtahtiin ja työn teon paikkoihin. (Työterveyslaitos 2019). Työntekijöille muutos on positiivinen tai negatiivinen yksinäinen kokemus, johon voidaan reagoida eri tavoilla (Työturvallisuuskeskus 2013, 5; KEVA 2016). Muutokset voivat lisätä riskiä työuupumukseen ja -kyvyttömyyteen (Työterveyslaitos 2019). Muutoksen kohtaamisessa ja hallinnassa tarvitaan mm. tietoa muutoksesta, osaamista, kehittämistä, työyhteisön toimimista ja luottamusta (Työturvallisuuskeskus 2013, 5 – 12). Millä tavoin työntekijät toivovat saavansa tukea muutoksien yhteydessä? Entä millaisia ovat työterveyshuollon mahdollisuudet tukea työntekijöiden työkykyä muutoksien keskellä?

Kehittämiprojektin haastatteluista saatiin tietoa työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista työelämän muutoksiin ja niissä toivottavaan tukeen. Näiden ajatusten kautta pystyttiin luomaan tukitoimikompassi. Tukitoimikompassin avulla pyritään avustamaan työterveyshuollon ammattilaisten ja asiantuntijoiden työtä muutoksissa tukemiseen.

Kyseinen kehittämiprojektin loppuraportti koostaa yhteen kehittämiprojektin teoreettista viitekehystä, tutkimuksellisen kehittämiprojektin toteuttamista, tuloksia ja johtopäätöksiä sekä näiden pohjalta syntyneitä tuotoksena toimivaa tukitoimikompassia. Näiden lisäksi kyseisessä loppuraportissa tuodaan laajemmin esiin teorian tietoa aihealueeseen liittyen työkyvystä, työliitännäisistä asioista, muutoksenhallinnasta sekä työterveyshuollon mahdollisuuksista tukea työntekijää. Kehittämiprojektin loppuraportissa pyritään siihen, että lukijalla on mahdollisuus ensin kattavasti saada tietoa kyseisistä aiheista ja tutkimuksellisen osuuden etenemisestä. Näiden sekä aukikirjoitettujen tutkimustulosten ja johtopäätösten myötä lukijalla on mahdollisuus päästä mieltämään tukitoimikompassin muodostumista ja toimintaa.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Hanke ja tarpeet kehittämisprojektin taustalla

Kehittämisprojekti liittyy “Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”-hankkeeseen (PATU- hanke). Hanke on Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston Brahea-keskuksen ja Åbo Akademin yhteistyössä tapahtuva ja se toteutetaan ESR-rahoituksella. (Turun ammattikorkeakoulu 2018, 1,16.)

Hankkeen tavoitteena on kehittää ja testata uusia toimintamalleja ikääntyvien työssä jaksamista ja jatkamista tukemaan. Hankkeessa pyritään tuottamaan työterveyshuolloille työkaluja muutoksenhallinnan tueksi. (Turun ammattikorkeakoulu 2018, 5.) Kehittämisprojektin ideana oli selvittää ikääntyvien työntekijöiden (55 +) voimavaroja, kuormitustekijöitä, haasteita, muutoksia ja muutoksenkyvykkyyttä sekä tuen tarvetta, jotta selviää hallintakeinot ja tukitoimet, joilla ikääntyvää työntekijää voidaan muutoksien yhteydessä tukea. Näiden pohjalta pyrittiin luomaan tukitoimikompassi työterveyshuolloille ja vastamaan näin hankkeen tavoitteeseen kehittää työkaluja työterveyshuolloille muutoksenhallinnan tueksi.

2.2 Kehittämisprojektin tarve ja tavoite

Kehittämisprojektin tarve kytkeytyi PATU-hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on parantaa työntekijöiden ja yrittäjien työhyvinvointia sekä pidentää työuria ja lisätä tuottavuutta (Turun ammattikorkeakoulu 2018, 2 – 6). Näihin asioihin liittyvien työntekijän tarpeiden ja keinojen selvittäminen on tärkeää. Hyvin toteutettuna muutos voi antaa osaamista työpaikalle, voimia työntekijälle ja kehittää niin työpaikkaa kuin työntekijääkin (Työturvallisuuskeskus 2013, 3). Muutos vaatii onnistuakseen työhyvinvointia, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä ja työpaikan toiminta mahdollistuu tuottavana (KEVA 2016).

Kehittämisprojektin avulla oli tarkoitus saada tietoa ikääntyvien työntekijöiden kohtaamista muutoksista, muutoksenhallinnan keinoista ja tuen tarpeesta. Tavoitteena oli luoda työterveyshuolloille tukitoimikompassi tukemaan heidän työtään ikääntyvien työntekijöiden muutoksenhallinnassa. Tuotoksena siis syntyi tukitoimikompassi työterveyshuolloille. Tukitoimikompassisti pyrittiin koostamaan mahdollisimman selkeä tuotos

työterveyshuoltojen ja näiden kautta työntekijöiden avuksi. Kehittämiprojektista saatava tieto tulee myös kohdeyritysten käyttöön ja sitä pystytään hyödyntämään yrityksissä esimerkiksi muutostilanteiden yhteydessä. Kehittämiprojektista saatava tieto ja tuotos on hankkeen käytössä.

Kehittämiprojekti antaa uutta näkökantaa aiempiin työelämään liittyviin kehittämiprojekteihin kohderyhmän iän ja näkökulman perusteella. Hankkeeseen kiinnittyy myös kaksi muuta kehittämiprojektia eri näkökannoilla (digitaalisuus ja ikäkaarimalli).

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Ikääntyvä työntekijä

Suomalaisten työpaikkojen henkilöstö koostuu suurimmalta osin usean eri ikäryhmän edustajista (Vartia ym. 2012, 35). Ikä on ajateltu nyt ja tulevaisuudessa olevan yksi monimuotoisuuden tekijä työelämässä tuoden esiin pääosin positiivisia seikkoja, mutta myös haasteita. (Vartia ym. 2012, 39 – 42.) Iäkkäiden työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen nousee entistä tärkeämmäksi, jotta työssäkäyvien määrä saataisiin pysymään riittävällä tasolla varsinkin, kun työikäisten määrä laskee (Shemeikka ym. 2017, 137 – 141). Eläkepäätökset vaikuttavat laajemmin yhteiskunnan rakenteisiin ja palveluihin, politiikkaan sekä talouteen, joten vaikutusala niillä on suuri (Dufva 2012, 151).

Iäkkäiden työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen nousee entistä tärkeämmäksi, jotta työssäkäyvien määrä saataisiin pysymään riittävällä tasolla varsinkin, kun työikäisten määrä laskee. Tämä siitäkkin huolimatta, että nimenomaan ikääntyvillä työntekijöillä (55-64- vuotiaat) työllisyysaste on ollut noususuuntainen lähes koko viimeisen 20 vuoden ajan. (Shemeikka ym. 2017, 137 – 141.) Eläketurvakeskuksen (Tuominen ym. 2012, 7) tekemän tutkimuksen mukaan useampi työntekijä haluaisi siirtyä eläkkeelle, vaikka mahdollisuus olisi jatkaa työssä, kuin jäädä töihin ilman työnantajan siihen tarjoamaa mahdollisuutta.

län puolesta kohtelun tasa-arvoiseksi kokee 62 % henkilöstöstä. Miehet kokevat nuorten ja naiset vanhempien työntekijöiden olevan epätasa-arvoisemmassa asemassa työpaikalla. (Vartia ym. 2012, 35.) Toisaalta samaisessa Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa ”Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä” (Vartia ym., 2012, 37) havaittiin Työolotutkimuksen 2008 pohjalta syrjintää tapahtuvan nimenomaisesti ikään liittyvänä asiana. Ikä on koettu joka tapauksessa nyt ja tulevaisuudessa yhdeksi monimuotoisuuden tekijäksi työelämässä tuoden esiin pääosin positiivisia seikkoja, mutta myös haasteita. (Vartia ym. 2012, 39 – 42.)

lällä on vaikutus sekä työuran pituuteen että työttömyyden riskiin. Toki on muitakin työuran pituuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi työhyvinvointi, koettu terveys ja sukupuoli. (Palomäki & Tuominen 2010, 31; Shemeikka ym. 2017, 135 – 136.) Myös työntekijöiden parantunut terveys mahdollistaa nykyään pidemmät työurat ja työssäoloajan vaikka toki sosioekonomisten tekijöiden vaikutus on tässä tärkeää ottaa huomioon

kokonaisuutta tarkasteltaessa. Iäkkäiden työttömyyttä kuvaavat muun muassa rakenneyöttömyys ja kohtaanto-ongelmat. (Ilmakunnas 2018, 247 – 249.) Työttömyys ja työkyvyttömyys määrittävätkin paljon työurien pituutta (Järnefelt 2018, 285).

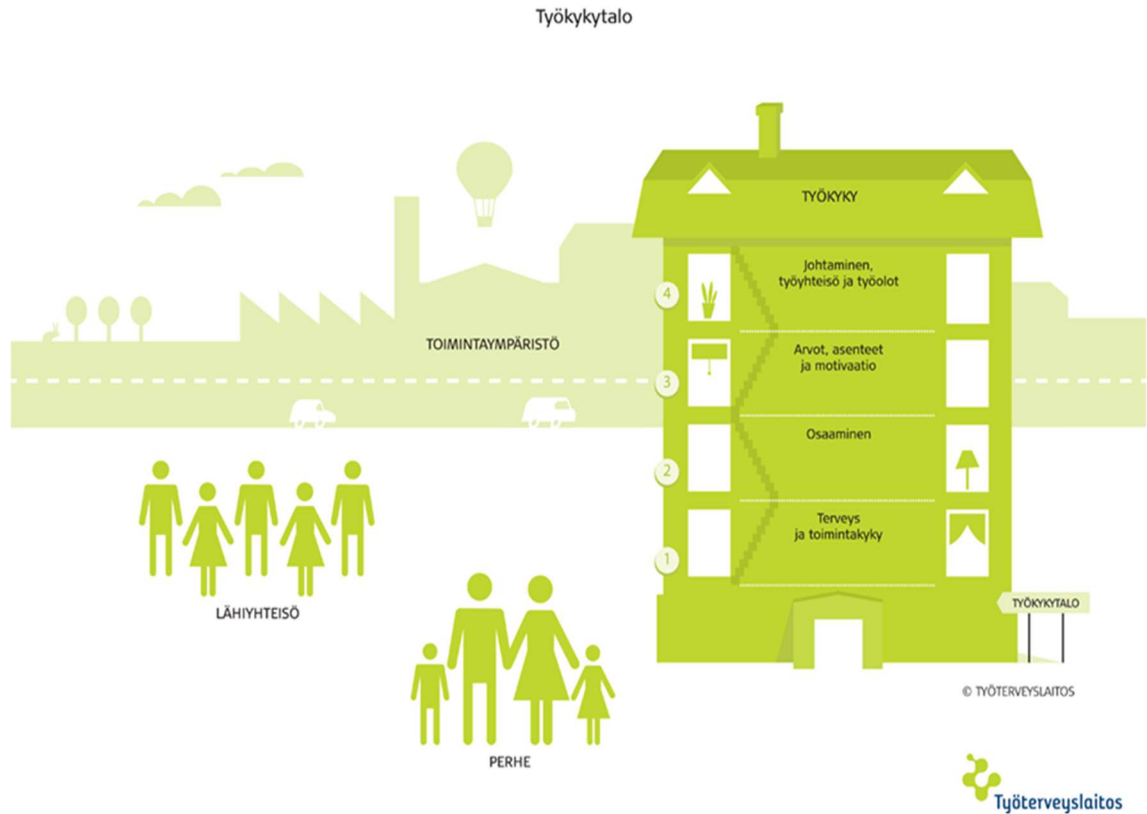
Työntekijän omien voimavarojen lisäksi valmistautuneisuudella ja niiden eteen tehtävällä panostuksella on vaikutusta työntekijän kokemaan työn imuun ja mahdollisuuksiin työuran seniorivaiheessa (Vuori ym. 2017, 31 – 32). Tämä ilmeni Työn imua uran seniorivaiheeseen-tutkimuksesta (Vuori ym. 2017), missä pääpainoisesti osallistujat olivat yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Myös eläkkeelle siirtymiseen työntekijän voimavaroilla on merkitystä ja tämä on yksi tärkeä huomioon otettava tekijä poliittishallinnollisen ohjauksen toimia mietittäessä eläkekysymyksissä (Dufva 2012, 163).

Suurimpana vaikutuksena eläkkeelle siirtymiseen on todettu olevan työoloilla ja työliitännäisillä asioilla. Kuitenkin myös vapaa-ajan asioilla on todettu olevan merkitystä eläkkeelle jäämistä suunniteltaessa. (Tuominen ym. 2012, 7.) Koulutuksella ja toimialalla vaikutukset ilmenevät niin, että koulutus ei vaikuta työuran pituuteen ja toimialakohtaisesti teollisuudessa työskentelevillä on pisimmät työurat. (Palomäki & Tuominen 2010, 31). Toisenlaisiakin esiintuonteja tulee teoreettisessa viitekehyksessä esiin todeten, että korkeasti koulutetut ovat muita todennäköisemmin iäkkäinä töissä (Shemeikka ym. 2017, 166). Onkin saatu tutkimustietoa, että vähemmän koulutusta omaavissa ammateissa ei työuran pituus ole selkeästi paljon koulutusta saaneita pidempi (Järnefelt 2018, 293).

3.2 Työkyky kokonaisuutena työntekijällä

3.2.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat asiat

Työkyky voidaan nähdä ihmisen voimavarojen ja työn sopivuuden vastaavuutena. Se muodostuu monista tekijöistä (Työeläkevakuuttajat TELA ry N.d.; Työterveyslaitos 2019). Sitä ja sen monikerroksisuutta on kuvattu myös työkykytalon muodossa (Työterveyslaitos 2019). Kuvassa 1. (s. 13) on mallinnos Ilmarisen suunnittelemasta Työterveyslaitoksen työkykytalomallista.



Kuva 1. Työkykytalo Työterveyslaitoksen mukaisesti.

Työkykytalo rakentuu neljästä kerroksesta, joista alimmainen perustuskerros on terveys ja toimintakyky. Tämän kerroksen päälle nousevat osaaminen, asennesisidonnaiset tekijät ja pääimmäisenä esimiestyöhön ja työyhteisöön liittyvät asiat. Talon ulkopuolella jääviksi, mutta työkykyyn sidonnaisiksi tekijöiksi voidaan nähdä verkostot, toimintaympäristöt ja yhteiskunnalliset tekijät. (Työterveyslaitos N.d.) Työkyky voi näyttäytyä laajasti myös kulttuuriin ja tuotantoon yhteydessä olevana asiana. Sen voidaan ajatella muodostuvan aina uudelleen kyseisen aikajakson mukaan (Väänänen 2018).

Mielekäs työ on koettu tärkeäksi hyvinvointia ja jaksamista koskeväksi asiaksi (Eriksson 2017, 8). Hyvinvoivilla työntekijöillä taas on todettu olevan paremmat voimavarat, elämäntunne ja sosiaalinen tuki kuin heikomman hyvinvoinnin omaavilla työntekijöillä. Tilanne pysyi ennallaan myös pitkän aikavälin tarkastelussa ja muutostilanteissa. Resurssien osalta muutos oli jopa positiivinen hyvinvoivilla työntekijöillä. (Pahkin 2015, 7.) Nykyajan työelämän ja siinä tapahtuvien muutosten ja stressitekijöiden vuoksi tärkeiksi kompetensseiksi työntekijöillä ovat nousseet joustavuus, epävarmuuden käsitteilytaidot ja mukautumiskyky (Vastamäki 2009, 14). Työntekijä itse pystyy, esimerkiksi

liikuntaa harrastamalla, vaikuttamaan henkisten voimavarojen kehittymiseen (Rutanen 2017, 8).

Koherenssi on nähty tärkeänä asiana työhyvinvoinnin yhteydessä. Työntekijät, joilla on vahva koherenssin tunne pystyvät ottamaan vastuuta ja huolehtimaan paremmin työhyvinvoinnistaan. (Marjala 2009, 191 – 192.) Vastamäki (2009, 14) käsittelee koherenssin tunnetta Antonovskyn (1979, 1987a) määritelmän mukaisesti niinä resursseina, jotka tarvitaan stressitilanteen yhteydessä ja sitä ratkaistaessa. Työelämän muutosten keskellä tulevaisuuden ennakointi ja näköalat vaativat entistä enemmän sopeutumista ja hahmottamiskykyä, jotta voidaan pyrkiä tietynlaiseen tilanteen ja tulevaisuuden ymmärtämiseen sekä hallittavuuteen (Siitala 2018, 95).

Resilienssia kuvataan muun muassa kimmoisuutena, joustavuutena ja muutuskävykkyytenä haasteiden edessä. Sitä voidaan käyttää määrittelyssä niin yksilön, perheen kuin organisaationkin toimintavalmiuksia kuvattaessa esimerkiksi muutosten yhteydessä. (Poijula 2018, 16 – 19.) Työntekijöiden resilienssia olisi tuettava henkilökohtaisten tekijöiden osalta (muun muassa vastuunotto ammatillisesta osaamisesta suhteessa työn haasteisiin), mutta myös organisaatiouudistuksen haasteisiin valmistautumisella (Pahkin 2015, 74 – 75). Työntekijän taitoja ja käyttäytymistä kehittävien valmennusten on todettu parantavan työntekijän resilienssia ja muutosvalmiutta organisaatiomuutokseen (Sherlock-Storey 2016, 25). On hyvä huomioida, että vaikka resilientit ihmiset saattavat omata luonnostaan sisältäpäin tulevaa palautumiskykyä ja kimmoisuutta niin resilienssiään voi kehittää ja oppia kaikenikäisenä (Poijula 2018, 148).

Työorganisaation kannalta peilaten merkittäviä tekijöitä ovat inhimillinen pääoma ja työhyvinvointipääoma. Nämä myös yhdistävät sekä työntekijän että työnantajan ominaisuudet niin, että voimavarana tämä ei ole yksin organisaation päätettävissä vaan se täytyy oikeanlaisella toiminnalla mahdollistaa. (Larjovuori ym. 2015 2, 36 – 37.) Sitoutuminen työhön nähdään oleelliseksi työhyvinvoinnin tekijäksi työntekijän identiteetin vaikutuksen kautta (Marjala 2009, 195 – 196). Työntekijän toivolla ja mahdollisuuksilla vaikuttaa organisaation muutoksiin nähdään olevan vaikutuksia työhön sitoutumiseen ja tällä taas työntekijän tyytyväisyyteen elämäänsä ja työtään kohtaan (Pursglove 2014, 6 – 7, 112 – 117).

3.2.2 Kuormitustekijät ja palautuminen

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raporteissa tarkasteltiin työntekijöiden henkiseen kuormittumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näihin asioihin nimenomaan työn voimavaroilla voidaan saada apua. Työn henkisenä kuormitustekijänä pidetään erityisesti kiirettä ja puolet työntekijöistä kokeekin joutuvansa kiirehtimään työtään saadakseen sen valmiiksi. Tämä nousee esille erityisesti silloin, kun työntekijän kokemus on, että hallinnan tunne on vajaa eikä hän pysty tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisi. Myös taukojen pitämisen heikko mahdollisuus, työtahdin kiristyminen ja työmäärän suuruus korreloivat henkisen kuormittuneisuuden kanssa. Toisaalta vaikutusmahdollisuudet työhön korreloivat käänteisesti kuormituksen kokemisen kanssa. (Vartia ym. 2012, 17 – 21; Lehto ym. 2015, 17 – 18.) Tällaisia kuormituskestävyyteen liittyviä asioita, joihin työntekijä voi vaikuttaa voivat olla muun muassa työn tapoihin, aikataulutukseen ja tahtiin sekä työkavereihin liittyvät tekijät (Parvikko 2010, 20). Toisaalta myös työn epävarmuus vaikuttaa jaksamiseen työssä (Marjala 2009, 183). Väkivallan ja häirinnän uhan sekä syrjinnän kokeminen on yhteydessä työn henkisen rasittavuuden kokemiseen (Lehto ym. 2015, 18 – 19). Positiivista onkin, että työilmapiiri koetaan useimmiten hyvänä suomalaisilla työpaikoilla, koska kiusatuksi tuleminen ja aiemmin kiusattuna oleminen työpaikalla lisäävät myös henkistä rasittavuutta (Vartia ym. 2012., 28; Lehto ym. 2015, 18 – 19).

Fyysinen kuormittuneisuus työssä selittyy suurelta osin ammatilla, kun taas esimerkiksi iän ei ole koettu yhdistyvän tähän asiaan (Lehto ym. 2015, 16). Toisaalta työn aiheuttamalla stressillä on koettu mahdollisesti olevan vaikutuksia fyysiseen terveyteen henkisen stressin kautta ikääntyvillä työntekijöillä (Black ym. 2017, 9). Myös fyysisen heikentymisen vaikutus nopeampaan henkiseen väsähtämiseen ja hitaampi palautuminen tuotiin esiin työkykyyn liitännäisinä seikkoina (Eriksson 2017, 150). Rutanen (2017, 8) tuo esiin liikunnan positiivisen vaikutuksen keski-ikäisillä naisilla fyysisen kuormittuneisuuden vähentäjänä.

Työstä palautuminen, ja erityisesti rasituksen ja levon rytmitys, on tärkeää (Manka 2015, Työterveyslaitos 2016). Palautumista voidaan tarkastella tarpeen tai kokemuksen näkökulmista. Riittämätön palautuminen saattaa lisätä psykosomaattista oireilua sekä poissaoloja työstä ja työuupumusta. Automaattisesti syntyvissä stressireaktioissa auttaa psykofysiologinen elpymisprosessi. Tämän avulla saadaan palautettua voimavaroja. Stressistä ei sinällään ole siis haittaa, kunhan palautumista tapahtuu. (Manka 2015.)

Palautumisen esteitä ja keinoja on erilaisia. Esteinä voivat olla esimerkiksi työssä rakenteelliset tekijät, sitoutuminen työhön sekä voimavarojen ja vaatimusten välinen suhde työssä. Kotona taas merkitystä voi olla muun muassa perhetilanteella, vapaa-ajan sisällöllä ja unella. Työssä on tärkeää huomioida kuormittavien tekijöiden lisäksi sitä, mitkä asiat esimerkiksi vapaa-ajalla auttavat elpymään työstä. Jokaisella on tähän omia keinoja ja vaikuttavia tekijöitä voi olla useita erilaisia aina iästä ja sukupuolesta lähtien henkilökohtaisiin ja työliitännäisiin tekijöihin. (Manka 2015.) Elimistö vaatii palautuakseen esimerkiksi sopivassa määrin lepoa ja liikuntaa (Toppinen-Tanner 2015, 50 – 52).

Työn ja vapaa-ajan erottaminen on nykyään noussut entistä haastavammaksi. Tähän osansa on myös sillä, että työtä pystyy tekemään entistä laajemmalti erilaisissa paikoissa. Palautumisenkin osalta voi olla hyödyllistä tehdä rajat työn ja vapaa-ajan välille. (Manka 2015.) Toisaalta tämä työn ja vapaa-ajan limittyminen mahdollistaa työaikojen valitsemiselle entistä paremmat edellytykset, kunhan työntekijä hallitsee oman rajanvetonsa ajankäytön suhteen (Liikkanen 2018, 335).

3.3 Työsidonnaiset tekijät

3.3.1 Työn kuormittavuus

Kuormitukseen liittyy useasti nimenomaan muutos jossain työhön liittyvässä tai siihen vaikuttavassa asiassa (Rautio 2010, 25 – 26). On hyvä ottaa huomioon, että työliitännäisellä kuormituksella voidaan nähdä olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia riippuen esimerkiksi kuormituksen laadusta ja määrästä sekä työntekijän voimavaroista (Ahola ym. 2010, 32; Parvikko 2010, 15; Mäkinen ym. 2013, 9). Erityisesti yksilön kokemukset ovat tätä arvioitaessa tärkeässä roolissa. (Parvikko 2010, 15.)

Muutoksenhallinnassa työelämän muutokset henkisen kuormittavuuden osalta ovat nousseet entistä enemmän fyysisten kuormitustekijöiden rinnalle. Tällaisia henkisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työn kiire, sen aiheuttama stressi, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät tekijät sekä mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja siinä kehittymiseen. Kuormittavuuden arviointi on tärkeää, mutta uudet työmuodot ja -tavat saattavat hankaloittaa tätä arviointia. (Rautio 2010, 23.) Toisaalta taas on koettu, että työn sisältäessä subjektiivisesti tarkasteltuna sopivasti kiirettä ja haastetta, lisää se yritystä ja kipinää työhön (Marjala 2009, 163 – 164, 185).

Erikssonin (2017, 150) tutkimuksessa on noussut esiin ikääntyvän työntekijän halu päästä tasapainoon muuttuneiden/muuttuvien tilanteiden kanssa. Työntekijä voi esimerkiksi kokea vaikeaksi työyhteisöstä irrottautumisasajatuksen eläkeiän lähestyessä tai työskentelyn raskaaksi, koska palautuminen on aiempaa hitaampaa. Näissä tilanteissa työntekijät pyrkivät hyödyntämään muun muassa työaikaan liittyviä joustomahdollisuuksia (osa-aikatyö, joustot, ylimääräiset vapaat), yhteisön tukitoimia sekä työn kevennystä. (Eriksson 2017, 150.)

3.3.2 Työyhteisöltä ja sen ulkopuolelta saatava tuki

Organisaation antamalla tuella on todettu olevan positiivista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen työssä ja tätä kautta perhe-elämässä (Wu ym. 2016, 14). Tätä pidetäänkin erityisen tärkeänä asiana työhön liittyvän kuormituksen hallintaa ajatellessa sekä työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ja tavoitteiden saavuttamista mietittäessä (Ahola ym. 2010, 32 – 33). Ikääntyneillä työntekijöillä työyhteisön toimivuus ja työn organisointi ovat tärkeässä roolissa työssä jatkamista harkittaessa (Nuutinen ym. 2012, 158, 168 – 169).

Sekä työssä saatavalla että sen ulkopuolisella tuella on toettu olevan merkitystä työntekijän hyvinvoinnille (Kowalski 2013, 251). Hyvä on huomioida kehämäinen malli työn ja perhe-elämän välillä eli se, miten yhden elämän osa-alueen toimivuus vaikuttaa toiselle osa-alueelle (Manka 2015; Ojanen 2017, 10). Esimerkiksi Ojanen (2017, 9 – 10) on tutkinut työn ja perhe-elämän välistä suhdetta ja todennut, että näiden väliset ristiriidat lisäävät terveyteen ja tätä kautta työkykyyn kohdistuvia paineita. Ristiriidat työn ja perheen välillä nostavat todennäköisyyttä sairauspoissaoloihin ja avioeroriskiin (Ojanen 2017, 147).

Vaikka työn ulkopuolisista tekijöistä esim. perheen antama tuki ei suoraan lisää tyytyväisyyttä niin voivat perheenjäsenet lisätä työntekijän yleistä tyytyväisyyttä esim. emotionaalisen tai instrumentaalisen tuen avulla (Wu 2016, 14). Jotkut kokevat myös työn ulkopuolisilla asioilla olevan enemmän vaikutusta hyvinvointiin kuin työhön liittyvillä tekijöillä (Kowalski 2013, 251).

Ikääntynyt työvoima nostaa entistä tärkeämmäksi tekijäksi ikäjohtamisen taidot niin työssä olevien kuin sinne pyrkivienkin tukemiseksi (Shemeikka ym. 2017, 21). Esimiehen asennoitumisella onkin todettu olevan selkeä vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työssäjaksamiseen (Korppoo 2018, 89). Onnistunut johtaminen lisää työssä pysymisen

todennäköisyyttä (Dufva 2012, 163). Lisäksi se toimii merkittävänä voimavarana työterveyden näkökulmasta (Perko 2017, 99). Ikääntyvä työntekijä arvostaa esimiehensä arvostavaa otetta työntekijän kokemus ja työkyky huomioiden (Nuutinen ym. 2013, 101). Johtajan tehtävänä on pitää työhyvinvoinnin aiemmin tässä kappaleessa mainitut osatekijät tasapainossa (Sinisammal 2011, 65 – 66). Erityisesti oikeudenmukaisuus nousee tärkeäksi tekijäksi johtamisessa ja sen heijastuma tulee esille työntekijöiden työhyvinvoinnissa (Vartia 2012, 59; Larjovuori ym. 2015, 2; Perko 2017, 13 – 14). Edellä mainitun hyvän johtamisen lisäksi on hyvä huomioida, että voimavarat ja osallistujien tarmokkuus vaikuttavat ensisijaisena resurssina ja voivat myös vaikuttaa käänteisesti hyvinvoivien työntekijöiden saattaessa raportoida parempaa johtamista (Perko 2017, 13, 99 – 100). Johtamista tarkasteltaessa nykytyöelämässä nousee tärkeäksi taidoksi myös itsensä johtaminen (Larjovuori ym. 2015, 2).

3.4 Muutoksen hallinnan keinot ja tavat

lakkaiden työntekijöiden osalta työmarkkina-asemaan ovat vaikuttamassa useissa asioissa tapahtuvat muutokset. Näitä ovat esimerkiksi elinkeinoelämän, ympäristön ja teknologian tekijöissä tapahtuvat asiat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 6.) Muutoksia on ennustettu tapahtuvan niin työn sisällöissä, välineissä, digitaalisissa ratkaisuissa kuin työn määritelmässä (Tilastokeskus 2017). Muutokset saattavat tarkoittaa uusien tietojen ja taitojen hallintaa sekä oppimista ja kouluttautumista. Erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla on huomioitava soveltuvat tavat oppia uutta ja kouluttautua. (Rautio 2010, 25.) Muutokset voivat tapahtua yleisellä tasolla, mutta myös työn ja ammattien muuttumisena. Huomioitavaa on muutosten päällekkäisyys ja keskeneräisyys sekä kehittämishankkeiden hallitsemattomuus. (Mäkitalo 2012, 12.)

Muutoksiin liittyviksi ongelmiksi on nostettu kiire, siirtyminen uudenlaiseen toimintamalliin työyhteisössä ja pakolta tuntuva kehittäminen (Eriksson 2017, 149). Ari Väänänen (Työterveyslaitos 2018) tuo luennossaan esille, että työelämän muutosten lisäksi sosio-kulttuuriset muutokset sekä tieteellisen tiedon ja asiantuntijuuden muutokset vaikuttavat työntekijän vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin työelämässä.

Muutoksiin on pyrittävä sopeutumaan, sopeutumista saattaa edistää esimerkiksi muutosten ennakointi ja osallistaminen muutokseen/muutoksen suunnitteluun (Tilastokeskus 2017; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 6). Toisaalta ajattelutapoja ja muita muutoksiin vaikuttavia asioita ei voi pakottaa vaan enemmänkin on tärkeää tukea työntekijää

muutokseen liittyvien asioiden edessä (Tilastokeskus 2017). Muutoshalukkuus ja muutokseen suhtautuminen voi vaihdella työntekijöiden kesken työyhteisön sisällä. Vastarinta muutosta kohtaan on luonnollista sisältäen negatiivisia tunteita, koska ihminen kokee vallitsevan tilanteen monesti turvallisena. Jos tämä asenne kuitenkin onnistutaan hyödyntämään rakentavana tekijänä, se voi olla myönteinen asia muutostilanteessa. (Työturvallisuuskeskus 2013, 13.)

Muutoksella organisaatiossa on todettu olevan negatiivista vaikutusta työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin, mutta toisaalta tätä voidaan vähentää ihmisen omilla positiivisilla muutuskokemuksilla ja organisaatiolta saadulla tuella. Esimiestyöllä, omilla mahdollisuuksilla vaikuttaa ja hallita muutoksia sekä työntekijän resursseilla onkin merkitystä organisaation muutostilanteissa. (Larjovuori ym. 2, 37; Pahkin 2015, 7 – 8, 74 – 75.) Treuerin ym. (2018, 4) mukaan organisaatioon liittyvistä tekijöistä kahdella mukana olleella tekijällä eli työn paineella ja innovatiivisuudella on erityisesti todettu olevan yhteyttä muutosvalmiuteen. On tuotu esiin ajatuksia, että yksilölliset hallinnantarpeen eroavaisuudet tulisi huomioida muutostilanteissa (Marjala 2009, 186).

Tärkeää on huolehtia muutostilanteen yhteydessä niin tiedollisista kuin kehittämistä tukevista valmiuksista muutoksen keskellä (Larjovuori ym. 2015, 2, 37). Työn imua voidaan lisätä vahvistamalla työntekijän tehokkaita toimintatapoja ja itseohjautuvuutta haasteiden edessä (Vuori ym. 2017, 3). Kehittämishankkeet, joissa on tukeuduttu työntekijöiden aktiivisuutta lisäävään toimintatapaan mahdollistamalla työntekijän omat keinot työnsä analysointiin, kuormitustekijöidensä ja voimavarojensa kartoittamiseen sekä hyvinvointinsa suunnitteluun, ovat parantaneet heidän hallinnan tunnetta ja muutosvalmiuksia (Rautio 2010, 26 – 27).

3.5 Tuen tarve ja toteutuminen työelämässä

Sosiaalisella tuella on positiivisia vaikutuksia muun muassa työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin lisääjänä sekä kuormitustekijöitä suojaavan vaikutuksensa ansiosta (Sinokki 2011, 89 – 90; Pahkin 2015, 7). Toisaalta sen vähäisyys ja huono työilmapiiri taas yhdistetään fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin sekä uniongelmiin (Sinokki 2011, 89 – 90). Näiden asioiden ja muidenkin tekijöiden suhteen oli toisaalta eroa sillä, oliko sosiaalinen tuki, tai sen vähäisyys, peräisin työkavereilta, esimiehiltä vai yksityiselämästä. Kahdessa erillisessä tutkimuksessa todettiinkin, että yksityiselämän sosiaalisella tuella ei ole yhtä merkittävää vaikutusta työtyytyväisyyteen kuin työpaikalta saadulla tuella. (Sinokki 2011,

89 – 90; Wu ym. 2016, 14.) Huomioitavana asiana tuli esille myös sosiaalisen tuen ja työkyvyttömyyseläkkeen välinen yhteys. Tämän oletettiin johtuvan työntekijän omakohtaisen terveydentilan kokemisen ja heikon sosiaalisen tuen välisestä yhteydestä. (Sinokki 2011, 89 – 90.) Toisaalta on olemassa tutkimus, jossa yllättäen todettiin, että resurssirikkaalla (esim. psykososiaaliset tekijät) ympäristöllä töissä ei olisi yhteyttä parempaan työhön sitoutumiseen vaan jopa päinvastoin (Füllemann ym. 2016, 255 – 256, 263 – 266).

Tutkimuksissa ja raporteissa nousi esiin, että työssä jaksamista on pyritty tukemaan erilaisilla menetelmillä ja tutkimaan näiden onnistumista. Erilaisilla interventiolla on saatu vaikutuksia muun muassa valmistautuneisuuteen työkyvyn ylläpitoon ja vastoinkäymisten kokemiseen, asenteeseen työtä kohtaan sekä työuran pituuteen (Koolhaas ym. 2015,11; Vuori ym. 2017, 31). Työurien pidentämistä tukevat ohjelmat on myös nähty tarpeellisina ja niiden eteen tehtävä monialainen työ hyödyllisenä (Shemeikka ym. 2017, 35). Sairaslomalta työhön paluuta tukevalla ohjelmalla taas ei ole todettu tutkitusti olevan hyötyä (Vogel ym. 2017, 2). Myös resilienssia kehittäviä ohjelmia ja mittaamisen työkaluja on kehitetty. Näillä on pyritty saamaan vaikutuksia muun muassa resilienssiin, poissaoloihin ja stressiin. Ohjelmien vaikutuksia on selvitetty ja nähty tarvetta jatkossakin tutkia. (Mallak & Yildiz 2016, 24; Vanhove ym. 2016, 278, 301.)

Tutkimuksessa on käynyt ilmi, että kognitiivisen suorituskyvyn heikentymistä voidaan kohentaa tietynlaisella harjoitteluohjelmalla ja näin tukea työssä selviytymistä keski-ikäisillä työntekijöillä (Gajewski ym. 2017). Ongelmanratkaisua tukevilla interventioilla taas on saatu vaikutuksia asenteeseen työtä kohtaan, luottamukseen omiin kykyihin ja hienovaraisuuteen, vaikka liiketoimintaan ei ole voitu todentaa olevan vaikutuksia (Koolhas ym.2015, 1). Hyvinvointiprofiiliprosessilla on tutkimuksen mukaan saatu tukea muutostilanteissa. Prosessi on sisältänyt tavoitteen työhyvinvoinnin omakohtaisen hallinnan paranemiseen ja näin työhyvinvointiin vaikuttamiseen. Hyvinvointiprofiiliprosessi on pitänyt monipuolisesti sisällään mm. fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja toimintakykyä tukevia osa-alueita sekä suhdetta työhön ja ympäristöön. (Marjala 2009, 172, 202 – 204.)

3.6 Työterveyshuolto ikääntyvää työntekijää tukemassa

Työterveyshuolto pyrkii kehittämään työntekijöiden terveyttä ja työoloja työntekijöiden työkykyisyyden takaamiseksi koko työuran ajan (Tuomainen 2018, 199). Rokkanen (2015, 99 – 100) tuo esiin, että työterveyshuollon saattaa olla haasteellista arvioida

työpaikan (asiakasorganisaation) tarpeita varsinkin niin, ettei arviointi jää yksipuoliseksi. Jotta tarpeet voidaan huomata ja havaita niin keskusteluyhteys työpaikan ja työterveyden välillä täytyisi toimia, jotta ensin tiedetään, mistä puhutaan, kun puhutaan tarpeista ja mitä nämä tarpeet ovat. Kokonaisuudessaan asiakasorganisaation näkökantojen ja tarpeiden selvittäminen on tärkeää. (Rokkanen 2015, 99 – 100.) Yhteistyö tuottaa tulosta nimenomaan työkykyä ylläpitävän toiminnan yhteydessä (Työterveyslaitos N.d.).

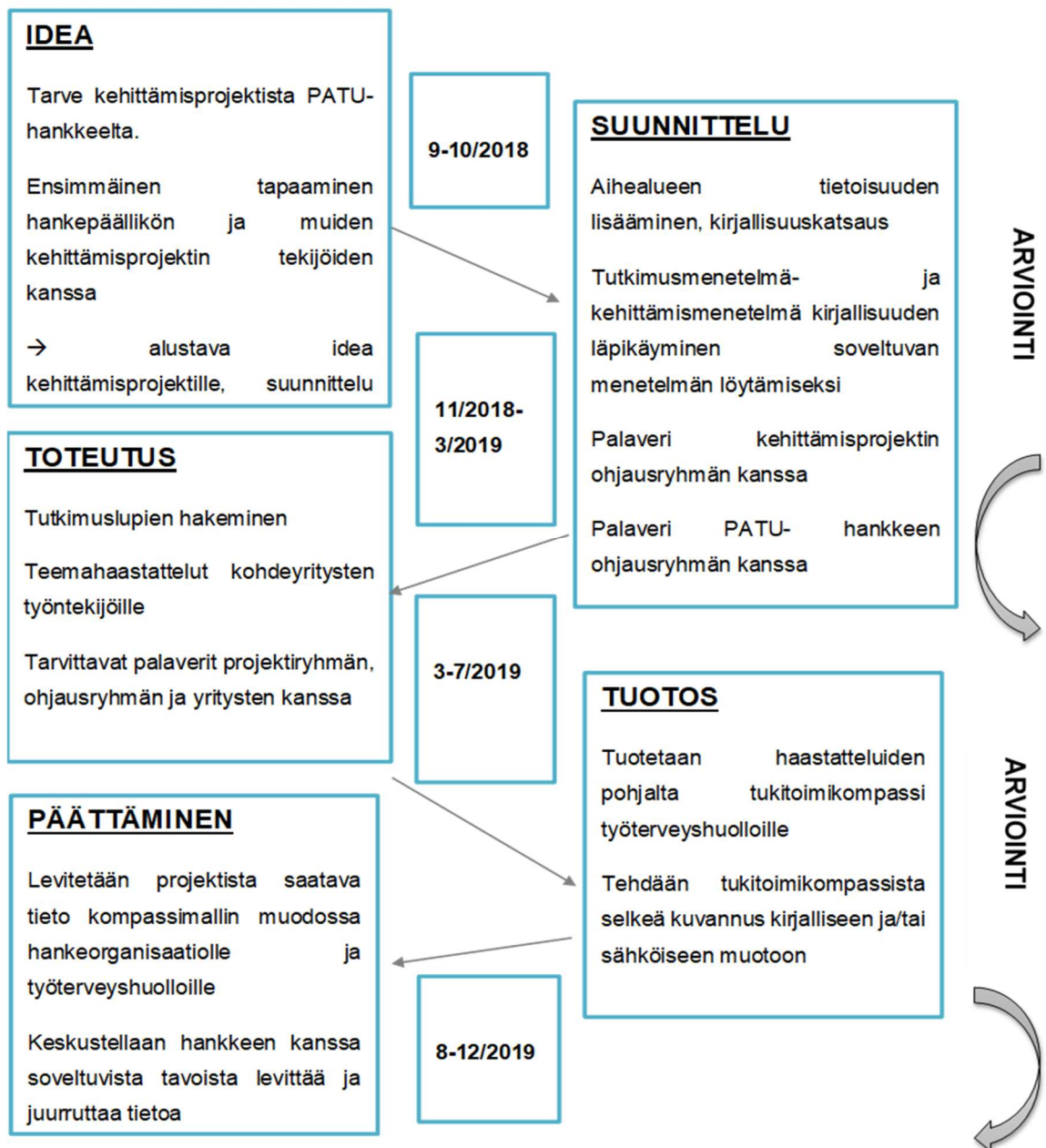
Työterveyshuolto voi olla tukemassa muutoksissa myös työlähtöisillä menetelmillä (mm. työlähtöinen työpaikkaselvitys, terveystarkastus ja kuntoutus) niin työntekijöiden, esimiesten kuin työyhteisöjenkin osilta (Mäkitalo 2012, 15). Työlähtöisessä työpaikkaselvityksessä työterveyshuolto toimii asiantuntijana työyhteisön ja esimiehen työstäessä itse muutokseen liittyviä tekijöitä. Työyhteisö, esimiestaso ja työterveyshuolto siis osallistuvat työpaikkaselvityksen tekemiseen ja se tapahtuu oppimisprosessina. Sitä käytetään erityisesti tilanteissa joissa on paljon muutoksia tai ristiriitoja (esim. työn sisällössä tai esimiestyössä). Ratkaisuksi tällöin voidaan saada muutoksia muun muassa työnkulkuun, työnjakoon tai osaamiseen. Tämä voi tarjota myös tietoja muutosten merkityksistä työntekijöille ja esimiehille sekä työterveyshuollolle kattavamaa näkemystä ja yhteistyötä yrityksen kanssa. Työlähtöisen terveystarkastuksen katsontakanta taas on yksilössä (työntekijä/esimies) ja siinä, miten hän kokee ja hallitsee muutokset. Terveystarkastuksessa käsitellään työntekijän kanssa muun muassa sitä mitä työ ja sen taitekohdat ovat pitäneet sisällään ja millaiset voimavarat ja tavoitteet työntekijällä on suhteessa työn muutokseen. Tuotoksena tästä saadaan työntekijän kehittämissuunnitelma, jonka valossa pystytään tarkastelemaan motivaatiota, jaksamista ja työhyvinvointia. Myös kuntoutuksessa työlähtöisyys eli se, mitä työssä parhaillaan tapahtuu, on nostettu esille vaikuttavuuden parantamiseksi. Tällä menetelmällä pyritään vahvistamaan nimenomaan työntekijän toimijuutta ja sen tarkoituksena on pystyä analysoimaan itseään ja työtä. (Mäkitalo 2012, 15 – 17.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN

4.1 Kehittämiprojektin eteneminen prosessina

Kehittämistoiminnassa on eri vaiheita. Se koostuu kehittämistarpeen tunnistamisesta, ideointi-, suunnittelu- ja toteutusvaiheesta sekä tuloksesta/tuotoksesta. Lopuksi on vielä arviointivaihe ja päätös. Tosin toiminta on prosessinomaista eri vaiheiden sulautuessa ainakin osittain toisiinsa. (Salonen ym. 2017, 51.) Projektia Salonen ym. (2017, 36) määrittävät Paasivaaran ym. (2011) mukaisesti muun muassa rajattuna aiheisältönä, tietyllä aikavälillä tapahtuvana, tavoittein määriteltynä, suunniteltuna ja uutta kehittävänä. (Salonen ym. 2017, 36). Nämä asiat ja vaiheet on pyritty huomioimaan tässä kehittämissuorituksessa. Kuviossa 1 (s. 23) tuodaan kaaviomuodossa esille kehittämissuorituksen eteneminen ja vaiheet.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään kehittämissuoritusta eri vaiheiden kautta. Huomioitavaa on kuitenkin, että vaiheet ovat osittain limittyneet toisiinsa. Kehittämissuorituksen toteutus on tehty tutkimuksellisenä kehittämisenä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan tavoitteena on perustutkimuksellisen tiedon sijaan tuoda käytännönläheistä tietoa, jonka avulla pystytään tekemään kehittämistä. Sen on tavoitteena tuottaa hyötyä kehittämistoiminnalle eikä niinkään itseisarvollista tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 113 – 116.) Tässä kehittämissuorituksessa tutkimuksellinen osuus tähtäsi nimenomaan tiedon tuottamiseen tukitoimikompanssia varten. Tutkimuksellisessa osuudessa siis työntekijöiden haastatteluista saatavan tiedon pohjalta luotiin tukitoimikompanssia. Kehittämisen kohdalla on tärkeää huomioida tiedon luotettavuus ja vakuuttavuus, mutta myös tiedon käytökelpoisuus (Toikka & Rantanen 2009, 121 – 122). Kyseisessä kehittämissuorituksessa teemahaastatteluiden yhteydessä on mietitty ja pyritty avaamaan asioita mahdollisimman tarkkaan näiden asioiden varmentamiseksi. Tarkempaa tarkastelua näistä on luettavissa tutkimuksellisen osuuden osalta kappaleessa 5 ja koko kehittämissuorituksen arviointina ja pohdintana kappaleissa 9 ja 10.



Kuvio 1. Kehittämisprosessin prosessikaavio.

4.2 Ideointi ja suunnittelu

Kehittämiprojekti alkoi PATU-hankkeen hankepäällikön esitellessä idean kehittämiprojektiin ja hyväksyessä projektipäällikkönä toimivan YAMK- opiskelijan mukaan tekemään kehittämiprojektia hankkeen yhteydessä. Lokakuussa 2018 pidettiin ensimmäinen tapaaminen hankepäällikön ja muiden kehittämiprojektien projektipäälliköiden kanssa. Tämän pohjalta lähdettiin työstämään ideaa. Palaverissa päätettiin myös, että hankepäällikkö toimii kehittämiprojektien tekijöiden mentorina, koska hänellä on tietämystä sekä hankkeesta että aihealueesta, mikä hankkeeseen ja kehittämiprojektiin liittyy. Tämän palaverin jälkeen kehittämiprojektin projektipäällikkö teki kirjallisuuskatsausta lisätäkseen tietoaan kyseisestä aihealueesta ja kävi läpi tutkimus- ja kehittämismenetelmäkirjallisuutta hahmottaakseen erilaisia menetelmiä, jotka saattaisivat sopia kehittämiprojektiin.

Talvella 2019 hankkeeseen yritettiin rekrytoida yrityksiä. Tammikuussa 2019 pidettiin ohjausryhmän palaveri, missä olivat mukana hankepäällikkö/mentori, kehittämiprojektien projektipäälliköt ja heidän opettajatutorinsa. Palaverissa ideoitiin ja suunniteltiin soveltuvia tutkimus- ja kehittämismenetelmätapoja sekä tuotoksen muotoja. Helmikuussa 2019 oli hankkeen ohjausryhmälle kehittämiprojektien esittelytilaisuus, missä käytiin keskustelua kehittämiprojektien toteutuksista ja aikatauluista. Tässä ohjausryhmän palaverissa oli mukana hankkeen henkilöitä eri hankekumppaneilta: Turun yliopistolta (Braheakeskus), Åbo Akademiilta ja Turun ammattikorkeakoululta. Näiden tapaamisten ja ajatusvaihtojen yhteenvedona selkiytyi kehittämiprojektin tutkimusmenetelmä ja tuotos. Tutkimusmenetelmäksi nousi teemahaastattelu ja tuotokseksi tukitoimikompassi työterveyshuolloille. Perustelut menetelmien valinnoille tuodaan tarkemmin esiin kappaleissa 5 ja 7. Maaliskuussa 2019 esitettiin suunnitelmavaiheen tuotokset (kirjallisuuskatsaus, kehittämiprojektin suunnitelma, tutkimussuunnitelma) opintoryhmälle ja ohjausryhmälle. Näiden hyväksyminen mahdollisti etenemisen projektissa toteutusvaiheeseen ja tutkimukselliseen osuuteen.

4.3 Toteutus

Tutkimuksellisen osuuden aluksi hankkeeseen ja kehittämiprojektiin mukaan rekrytoituja yrityksiä informoitiin kehittämiprojektista ja tiedusteltiin heidän kiinnostustaan osallistua kehittämiprojektin tutkimukselliseen osuuteen. Yritysten lähtiessä mukaan, ennen

haastatteluiden toteuttamista, haettiin tutkimusluvut kohdeorganisaatioilta/-organisaatioilta ja suostumukset haastateltavilta. Lupapaperimallit löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastateltavia informoitiin haastatteluista ja niiden kulusta sekä kerrottiin vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta halutessaan keskeyttää haastatteluprosessi, missä vaiheessa prosessia tahansa. Hankkeen puolelta saatiin neljän yrityksen yhteystiedot. Osallistujia tuli kolmesta yrityksestä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin haastateltavien työpaikoilla touko-kesäkuussa 2019. Haastatteluja oli yhteensä kuusi kappaletta. Tarkemmat tiedot haastatteluiden suunnittelusta ja toteutuksesta esitellään luvussa 5.

Toukokuussa pidettiin palaveri kehittämisprojektin ohjausryhmän kanssa tilanteen ja etenemisen kartoittamiseksi. Kesäkuussa käytiin myös sähköpostiviestintää hankkeen projektipäällikön ja kehittämisprojektin opettajatutorin kanssa haastatteluihin liittyvistä asioista. Tämän yhteydenpidon ja haastatteluiden tuottaman sisällön valossa arvioitiin sopivaa määrää haastatteluille.

Haastatteluiden toteutuksen jälkeen kehittämisprojektin projektipäällikkö luki ja litteroi saadun materiaalin. Litteroinnin yhteydessä tehtiin temaattista analyysia: teemoiteltiin värikoodauksin, jaoteltiin teksti teemoittain ja alaluokiteltiin teemat. Tämän jälkeen teemoista ja alaluokista koostettiin mind mapit tukitoimikompassin pohjaksi sekä kirjoitettiin teemoittelu auki johtopäätöksineen kehittämisprojektin raporttiin. Lopuksi päästiin kokemaan saadusta tiedosta ja teoretiedosta tukitoimikompassi kehittämisprojektin tuotokseksi.

4.4 Tulosten ja tuotoksen hahmottaminen sekä raportointi

Kehittämisprojektin raporttia työstettiin koko kehittämisprojektin ajan. Raportissa on tarkoitus tarkastella opittuja asioita laaja-alaisesti ja kaikki kehittämisprojektin vaiheet esiin tuoden sekä kirjoittaa se peilaten sitä kehittämissuunnitelmaan (Salonen ym. 2017, 65). Näin pyrittiin toimimaan myös tässä kehittämisprojektin raportoinnissa. Jatkuva kirjoittaminen mahdollisti asioiden muistamisen selkeästi ja antoi mahdollisuuden samalla käydä asioita läpi teoretiedon kautta. Teoriatietoa oli näin mahdollista hyödyntää jokaisessa vaiheessa projektia niin ikääntyvän työntekijän muutoksen hallinnan ja tukitoimien kuin tutkimus- /kehittämismenetelmätiedon sekä arviointimenetelmien osilta.

Haastatteluiden pohjalta saadut tulokset raportoitiin ja niiden sekä teoretiedon pohjalta tuotettiin kompassimalli muutoksen hallinnan tukitoimista ikääntyvällä työntekijällä.

Tuotoksen eli tukitoimikompassin tuottamisen jälkeen tuotos esitettiin hankeorganisaatiolle ja kohdeyrityksille kehittämisprojektin päällikön kehittämisprojektin väliseminaarissa syyskuussa 2019. Väliseminaarin pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset tukitoimikompassiin. Kehittämisprojekti tuotoksineen esiteltiin myös Turun ammattikorkeakoulun Terveys- ja hyvinvointi tulosalueen International Seminar:ssa ja Alueseminaarissa syksyllä 2019. Hankkeen projektipäällikön/kehittämisprojektin mentorin kanssa työstiin tukitoimikompassin sisältöä eri vaiheissa toteutusta.

4.5 Päätäminen: julkaisu, levittäminen ja juurruttaminen

Kehittämisprojektin viestinnän ja tiedon levittämisen sekä juurruttamisen avuksi tehtiin julkaisu- ja viestintäsuunnitelma. Suunnitelma on luettavissa liitteenä 3. Kehittämisprojektin aikana tarkentuivat ajatukset tiedon levittämisestä ja juurruttamisesta. Näistä asioista käytiin myös keskusteluja hankeorganisaation kanssa. Tiedon levittäminen tapahtuu hankeorganisaation toimesta ja kehittämisprojektin päällikön pitämässä esityksissä Turun ammattikorkeakoulun seminaareissa (väli-, alue- ja loppuseminaari sekä international seminar). Väliseminaariin kutsuttiin kohdeorganisaation edustajia ja haastatte- luissa mukana olleita.

PATU-hankkeen internetsivuille (<https://patu.turkuamk.fi/>) kirjoitettiin artikkeli kehittämisprojektin aiheeseen liittyen kehittämisprojektin projektipäällikön toimesta. Tarkoituksena oli levittää tietoa tätä kautta kohdeyrityksiin, hankkeelle ja hankkeen sidosryhmille. Artik- keli kirjoitetaan mahdollisesti myös Turun ammattikorkeakoulun HYTE-julkaisuun tiedon levittämiseksi edelleen Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoille, opettajille ja yhteistyö- tahoille. Hankkeen kanssa keskustellaan, millä tavoin tuotos esitetään ja tietoa levitetään työterveyshuolloille. Tiedot ovat myös hankkeen valmennuskokonaisuuden käytössä.

4.6 Arviointiprosessi

Kehittämisprojektin etenemistä ja toteutusta arvioitiin aina ideavaiheesta projektin valmistumiseen asti. Arviointia voidaankin toteuttaa eri vaiheissa projektia ja erilaisilla arviointitavoilla (Salonen ym. 2017, 65). Arvioinnilla pyritään tarkastelemaan tavoitteiden ja tulosten vastaavuutta (Saarinen & Putkonen 2012, 32). Soveltuvimpia ja käyttökelpoisimpia menetelmiä kehittämisprojektin päällikkö mietti useampaan otteeseen projektin aikana.

Kehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa arvioitiin suunnitelman toteutumiskelpoisuutta. Tällöin tehtiin SWOT-analyysi kartoittamaan projektin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Toteutusvaiheessa arviointia tehtiin haastatteluiden onnistumisesta ja niistä saatavan tiedon riittävydestä/osuvuudesta. Tuotosta tehtäessä arvioitiin sen soveltuvuutta muutoksen hallinnan työvälineeksi työterveyshuolloille. Huomiota kiinnitettiin myös tuotoksen sisällön ja toisaalta visuaalisen ymmärrettävyyden arviointiin. Kehittämiprojektin lopuksi arvioitiin koko prosessin onnistumista. Arvioinneissa hyödynnettiin myös hankeorganisaation, ohjausryhmän ja projektiryhmän asiantuntemusta ja mielipiteitä. Kehittämiprojektin päällikön oman oppimisen arviointi kuului olennaisena osana prosessiin.

Tärkeäksi arvioinnissa nousi hyödynnettävyyden tarkastelu sillä kehittämiprojektin päällikön toiveena oli mahdollisuus hyödyntää saatuja tuloksia ja tuotosta niin työterveyshuolloissa, yrityksissä kuin hankkeessakin. Yrityksille ja haastateltaville annettiin mahdollisuus osallistua kehittämiprojektin väliseminaariin tulosten ja tuotoksen kuulemista varten. Väliseminaarin yhteydessä/jälkeen oli vielä hankkeella, yrityksillä ja työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa tukitoimikompassin sisältöön.

5 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS KEHITTÄMISPROJEKTISSA

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä, tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat PATU-hankkeen kohdeyritysten työntekijät. Hankkeen mukaisesti kehittämisprojektin tutkimuksessa kohderyhmäksi oli rajattu ikääntyvät (55+) työntekijät.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikääntyvien työntekijöiden muutoksenhallinnan keinoja ja tuen tarvetta. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda työterveyshuolloille tukitoimikompassi tukemaan heidän työtään ikääntyvien työntekijöiden muutoksien hallinnassa. Tuotoksena siis syntyi tukitoimikompassi työterveyshuoltojen apuvälineeksi.

Tutkimustehtävät:

1. Selvittää yritysten työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia muutoksenhallinnasta ja keinoista hallita muutosta
2. Selvittää työntekijöiden näkemyksiä tarvittavista tukitoimista työkykyisyytään tukemaan
3. Koostaa soveltuva malli työterveyshuolloille haastatteluissa esiin nousseista tukitoimista

5.2 Tutkimuksellisen osuuden toteutus

Tutkimusmenetelmänä kehittämisprojektissa käytettiin laadullista (kvalitatiivista) menetelmää. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeyritysten työntekijöitä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää eri haastattelumuotoja (Hirsjärvi ym. 2014, 205 – 208; Vilka 2015, 122). Tähän kehittämisprojektiin liittyvään tutkimukseen menetelmäksi valittiin yksilöteemahaastattelut. Haastattelijana toimi kehittämisprojektin projektipäällikkö. Yhden teemahaastattelun kesto oli 45-60 minuuttia ja haastatteluja suunniteltiin tehtäväksi 5-10 kappaletta. Haastatteluja toteutui kuusi (6) kappaletta. Haastateltavat työskentelivät tehtaan tuotannossa, toimihenkilöpuolella ja apteekki-alalla. Haastateltavina oli työntekijöitä, johtajia ja yrittäjiä/omistajia. Aineisto siis koostui eri ammattialoilta, ammattiryhmistä ja ammattiasemista olevien haastateltavien kokemuksista ja käsityksistä.

Haastateltavien määrän valintaan vaikuttaa aina tutkimuksen tarkoitus ja se mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavien valintaa onkin hyvä harkita tarkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58) Tämä valinta voi koostua niistä henkilöistä, joilla on teemoihin tai aihealueeseen liittyviä kokemuksia tai käsityksiä (Vilkkä 2015, 135). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista näytettä otoksen sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58 – 59.) Haastateltavien valintaa tehtäessä tässä kehittämissuunnitelmassa kiinnitettiin huomiota hankkeen kohdeyritysten työntekijöihin, joilla on kokemuksia tai käsityksiä yli 55-vuotiaana tapahtuvista muutoksenhallinnan keinoista. Heitä ei ennen haastatteluja esihaastateltu kokemusten varmistamiseksi, koska koettiin myös käsitysten olevan merkityksellistä tietoa. Käsityksiä omaavia henkilöitä valittaessa voidaankin ottaa huomioon, ettei heillä tarvitse olla omakohtaisia kokemuksia tietystä asiasta käsityksen muodostumisen taustalla (Vilkkä 2015, 135). Näin ollen ei suoraan oletettu, että haastateltavilla tulisi olla kokemuksia muutoksenhallinnasta ja tukitoimista vaan, että myös käsitykset näistä asioista ovat riittäviä antamaan tietoa tuotoksen (tukitoimintakompassi) pohjaksi.

Ennen haastatteluja on tärkeä varmistua haastateltavien suostumuksesta haastatteluun (Vilkkä 2015, 133). Kyseisessä kehittämissuunnitelmassa tämä tehtiin lähettämällä haastateltaville saatekirje avaamaan tutkimuksen sisältöä sekä suostumuspaperi, jolla he antoivat suostumuksensa haastatteluun. Myös työntekijän yritykseltä pyydettiin tutkimuslupa ennen haastatteluja. Haastateltavilla ja yritysten edustajilla oli mahdollisuus tutustua kehittämissuunnitelman ja tutkimussuunnitelmaan. Nämä lähetettiin yritysten edustajille sähköpostitse.

Mietittäviä asioita oli haastatteluiden osalta, onko haastattelijan osaaminen riittävää haastatteluiden tekemiseen, miten tilanteesta saadaan haastateltaville mahdollisimman luonteva ja miten pystytään välttämään sosiaalisesti suotavat vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2014, 205 – 206.) Tutkimushaastattelun tekemistä olisikin hyvä harjoitella ja tehdä esihaastatteluja ennen varsinaisia haastatteluja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72; Vilkkä 2015, 133). Ennen kehittämissuunnitelman haastatteluja tehtiin kaksi esihaastattelua ja useampia teemojen/apukysymysten katselmointia näistä syistä. Esihaastatteluja olisi voinut olla enemmänkin. Niiden avulla pystyisi miettimään ja muokkaamaan haastattelurungon, teemojen järjestyksen ja mahdollisten kysymysten muotoilua sekä haastattelun kestoa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72). Näiden asioiden lisäksi ennen haastatteluja on mietittävä haastatteluiden ajankohdat ja paikat sekä välineistö (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73). Kyseisen kehittämissuunnitelman tutkimushaastatteluissa ajankohta ja paikka päätettiin yhdessä

haastateltavien kanssa. Paikan kriteerinä haastattelija piti sitä, että haastateltavan oli helppo tulla paikkaan, paikka oli haastateltavalle luonteva ja siellä voitiin rauhassa keskustella. Paikoiksi valikoituivat kohdeyritysten tilat. Tallentamisen välineistönä käytettiin puhelimen ääninauhuria ja varmistuksena toista ääninauhuria. Haastattelut tallennettiin tilanteen jälkeen puhelimesta tietokoneelle, mistä ne poistettiin työn valmistuttua.

5.3 Yksilöteemahaastattelut tutkimusmenetelmänä

Kehittämiprojektissa tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on väli-muoto avoimelle haastattelulle ja kyselylomakkeelle (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistona voi olla puheena tuotetut ihmisten kokemukset ja tätä aineistoa voidaan kerätä haastatteluiden avulla (Vilkkä 2015, 122). Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu onkin joustava, ihmisläheinen ja monitahoinen. Se myös mahdollistaa tarkentavat kysymykset ja perustelut vastauksille. (Hirsjärvi ym. 2014, 205 – 206.)

Yksilöhaastatteluun päädyttiin, koska se on sopiva menetelmä haastateltavien omien kokemusten tutkimiseen. Kun haastateltaessa nähdään haastateltava, pystytään suullisen tuotoksen lisäksi näkemään hänen eleensä ja ilmeensä. Teemahaastattelu taas mahdollistaa haastattelun tekemisen puolistrukturoidusti eli saadaan varmasti esille ne asiat (teemat), joihin toivotaan vastauksia, mutta toisaalta haastateltavalla itsellään on mahdollista kertoa myös laajemmin aiheesta ja hänelle sopivassa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2014, 205, 208 – 209; Vilkkä 2015, 123.)

Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä haastattelun teemoja. Peruskäsitteitä hahmoteltaessa tehdään tätä teoriaan ja tutkimustietoon pohjaten. Tämän pohjalta pystytään luomaan myös teema-alueuuttelo ja niiden pohjalta syntyvät kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66 – 67.) Kehittämiprojektissa peruskäsitteiden ja teema-alueiden synty-mistä pohjusti kirjallisuuskatsauksessa teorian tiedon parissa tehty työ. Teoria- ja tutkimus-tietoa läpi käytäessä, sekä tuotoksen tarpeita mietittäessä, nousi esiin ensin pääluokkia, jotka tuntuivat projektipäälliköstä oleelliselta muutoksen hallintaa ja tukitoimia tarkastel-taessa ikääntyvillä työntekijöillä. Nämä vielä tarkentuivat teema-alueilla/apukysymyksillä. Ennen haastatteluiden tekemistä teemahaastattelurunko apukysymyksineen kävi nähtävänä hankkeen projektipäälliköllä, opettajatutorilla ja muutamilla eri alojen työntekijöillä. Lisäksi esihaastattelut tehtiin kahdelle yli 55-vuotiaalle henkilölle. Kyseinen teemahaastattelurunko apukysymyksineen liitteenä 4 ja 5. Teemarunkoa suunniteltaessa

on tärkeää huomioida, että teemat kohdentuvat oikeisiin asioihin ja ongelmiin, mutta unohtaa ei myöskään sovi joustavuuden periaatetta teemahaastattelua tehdessä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 102 – 103). Vaikka siis kyseisen kehittämisprojektin teemahaastatteluisissa teemat, teema-alueet ja apukysymykset olivat mietittyinä etukäteen niin haastattelijan tavoitteena oli eteneminen luontevasti haastattelutilanteen mukaan. Keskusteluissa nousikin erilaisia painotuksia teemojen välillä esiin haastateltavasta henkilöstä riippuen.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen oleellisina vaiheina voidaan pitää analyysia tulokinnan ja johtopäätösten lisäksi. Analyysivaihe voi nivoutua kuitenkin yhteen tutkimuksen muiden vaiheiden kanssa. (Hirsjärvi ym. 2014, 221 – 223.) Teemahaastatteluisissa voi haastatteluisissa syntyttä materiaalia olla paljon eikä kaikkea pystytä tai ole tarpeellistakaan hyödyntää (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135; Hirsjärvi ym. 2014, 225). Tästäkin syystä aineiston analyysitapaa on hyvä miettiä jo ennen aineiston keräämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135 – 136.) Ennen haastatteluihin ryhtymistä haastattelija siis opiskeli erilaisia analyysitapoja ja mietti, millä tavoin tieto saataisiin analysoitua ja tulkittua niin, että sitä pystyisi hyödyntämään mahdollisimman onnistuneesti tukitoimikompassin luomisessa. Lopulta päädyttiin ns. temaattiseen analyysiin ja se tehtiin aineistolähtöisesti. Temaattisessa aineistolähtöisessä analyysissä analyysia tehdään aineistosta käsin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 141 – 142).

Tässä kehittämisprojektissa päädyttiin haastatteluiden litterointiin. Siinä aukirjoitetaan haastatteluiden aineisto tekstiksi ääninauhoitteista. Aukirjoitus voidaan tehdä kokonaisuudessaan tai teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138; Hirsjärvi ym. 2014, 222.) Kehittämisprojektissa aukirjoitus tehtiin kokonaisuudessaan, mutta jo litterointivaiheessa erotettiin teemat värikoodauksin. Tätä tapaa käytettäessä analyysin tekijä joutuu jo työstämään aineistoa löytääkseen oleellisen sisällön ja kyseiseen tekstiin soveltuvan teeman (Hirsjärvi & Hurme 2011, 142). Temaattisen analyysin mukaisesti aluksi etsitään kiinnostavat teemat, pelkistetään ne ja järjestetään mahdollisiin teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142). Teemat valikoituivat haastatteluiden sisällön ja haastattelurungon kautta teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Pääteemoja olivat yksilötekijät, työliitännäiset tekijät, muutokset/muutoksen hallinta, ikäsidoinnaiset asiat ja tukitoimet.

Edeltävän vaiheen jälkeen teemoittain käytiin läpi alaluokat. Myös teemojen suhteiden sekä ylä- ja alaluokkien hahmotteleminen kuuluu temaattiseen analyysiin. Lopuksi vielä tarkistetaan teemojen sopivuus aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142.) Analyysivaiheessa aineistoa luetaan aktiivisesti ymmärryksen lisäämiseksi, tulkitaan ja pyritään löytämään kokonaisuuksia ja yhteyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143 – 154). Haastatteluiden litteroija ja analyysin tekijä (kehittämiprojektin projektipäällikkö) kävikin vielä aineiston useampaan otteeseen lukien läpi ja mietti sen sisällön soveltuvuutta ja vastaavuutta teemoituksen kanssa. Temaattinen analyysi eroaa sisällönanalyysistä siinä, että temaattisessa analyysissä tehdään taulukon sijaan temaattinen kartta/mind map (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142). Kehittämiprojektin tutkimuksellisen osuuden analyysivaiheen lopuksi koottiinkin teemoista ja alateemoista karttoja sekä pohdittiin niiden suhteita. Tämä vaihe selkeytti ja antoi kokonaishahmotelman tuloksista tukitoimikompassin rakentamista varten. Analyysiin liittyvät mind mapit löytyvät liitteestä 6 (6 – 9).

5.5 Eettisyys ja luotettavuus tutkimuksellisessa osuudessa

Tutkimuksissa arvioidaan luotettavuutta, koska vaikka virheitä pyritään välttämään niin luotettavuus vaihtelee. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä luotettavuutta pyritään hakemaan muun muassa kuvaamalla tutkimuksen vaiheet ja niiden toteutus tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2014, 231 – 233; Vilka 2015, 196 – 198.) Tätä keinoa pyrittiin hyödyntämään myös tämän kehittämiprojektin tutkimuksellisessa osuudessa eli vaiheet, toteutus ja tuloksiin johtavat tekijät yritettiin kuvata/aukikirjoittaa mahdollisimman selkeästi ja totuudenmukaisesti.

Tehtäessä tutkimusta on huomioitava luvan kysyminen tutkittavilta ja heidän organisaatioiltaan sekä varmistettava, että he ovat perehtyneitä tutkimuksen oleellisiin asioihin. Näin voidaan varmistaa itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittamiseen liittyvät seikat. (Hirsjärvi ym. 2013, 25; Anttila 2019.) Nämä asiat selvitettiin saatekirjeellä ja tutkimuslulla haastateltavilta ja heidän yrityksiltään ennen haastatteluiden toteuttamista. Haastateltaville pyrittiin tarjoamaan riittävä tieto haastattelutilanteesta, tulosten käyttämisestä ja heidän osuudestaan tutkimuksessa. On varmistuttava siitä, että tutkittavat ovat vapaaehtoisesti mukana ja heillä täytyy myös olla mahdollisuus lopettaa tutkimus kesken, missä vaiheessa tahansa (Hirsjärvi ym. 2013, 25; Anttila 2019). Tämä asia kerrottiin tutkittaville ennen haastatteluja. Tutkimuksen tietosuoja on huomioitava tutkimusta tehtäessä. Eettistä pohdintaa tehdessä on siis mietittävä, säilyykö haastateltavien

yksityisyys ja luottamuksellisuus. (Antila 2009.) Yksityisyyteen ja luottamuksellisuuteen kehittämisprojektin tutkimuksellisessa osuudessa pyrittiin varaamalla haastatteluihin mahdollisimman rauhallinen tila. Kahdessa haastattelussa kävi kyseisessä tilassa välillä muita henkilöitä ja täksi ajaksi haastattelu tauotettiin. Haastatteluja litteroidessa haastatteluissa esiin nousseita nimiä lyhennettiin tunnistamisen vaikeuttamiseksi. Myöskään suoriin lainauksiin ei tällaisia otoksia laitettu. Suorat lainaukset ovat yhtenevät ilman henkilötunnistetta, jotta haastateltavien kommentteja ei pysty yhdistämään haastateltavaan. Haastattelutallenteet hävitettiin kehittämisprojektin valmistuttua tietojen suojaamiseksi.

Aineiston analyysin luokittelun tekemistä on tärkeä miettiä luotettavuuden kautta. Luokittelu tulisi avata ja perustella. (Hirsjärvi ym. 2014, 232 – 233). Tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa perustelu tehtiin haastatteluotteilla suoriin lainauksiin haastatteluista. Tehtäessä teemahaastatteluiden analyysia on hyvä huomioida, että toiminta on aina aktiivista eli aineiston lisäksi lopputulemaan vaikuttaa tulkinnan tekijä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142 – 143). Tässäkin kehittämisprojektissa voidaan siis ajatella tulkintojen tekijän eli kehittämisprojektin päällikön tietojen, taitojen ja ajatusten vaikuttaneen lopputulokseen.

5.6 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Hyödynnettäessä tutkimuspainotteista kehittämistoimintaa ei pelkkä tiedon saaminen itsessään ole tavoitteena vaan oleellisiksi toiveiksi nousevat myös käytännönläheisyys, hyöty ja toimivuus (Salonen ym. 2017, 38). Kehittämisprojektin tutkimuksellista osuutta mietittäessä yhtenä tärkeänä ohjenuorana onkin ollut, että siitä saatua tietoa tulee pystyä hyödyntämään tukitoimintakompassia suunniteltaessa. Tämä käytännönläheisyys ja toive tukitoimikompassin hyödynnettävyydestä työterveyshuolloissa, ja sitä kautta yritysten työntekijöiden tukemisessa, oli oleellinen asia tässä kehittämisprojektissa. Toiveena oli, että haastateltavat saisivat mietittävää jo haastatteluvaiheessa kokemistaan muutoksista ja siitä millä tavoin ovat näitä hallinneet. Haastatteluissa oli tarkoitus mahdollistaa myös jatkon hallintakeinojen ja tukitoimien miettiminen haastateltavalle.

Tukitoimikompassin on tarkoitus hyödyntää työterveyshuoltoja heidän asiakasyritysten ja asiakkaiden (ikäntyvien työntekijöiden) kanssa tekemässään työssä. Tätä kautta tiedon ja osaamisen toivotaan hyödyttävän myös kohdeyrityksiä sekä työterveyshuoltojen asiakasyrityksiä ja heidän työntekijöitään laajemmin heidän kohdatessaan muutoksia.

Hankkeella on osaltaan mahdollisuus hyödyntää kehittämissuorjektissa saatuja tietoja tarvitsemallaan tavalla.

6 TUTKIMUKSELLISEN OSUUDEN TULOKSET

Kehittämisprojektin teemahaastatteluiden pääteemoja olivat siis yksilötekijät, työliitännäiset tekijät, muutokset/muutoksenhallinta, ikäsidoitannaiset asiat ja tukitoimet. Lisäksi muodostui analyysivaiheessa alaluokkia. Tässä kappaleessa on aukikirjoitettu teemoitain saadut tulokset. Teemojen mukaisissa kappaleissa tuodaan myös kuhunkin teemaan pohjautuvat alateemat esille.

6.1 Yksilötekijät

Yksilötekijät nousivat haastatteluissa useassa kohtaa esiin keskusteltaessa muutoksista. Tässä teemassa tuli esille myös se, mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen työelämässä, sen muutoksissa ja henkilökohtaisen elämän muutoksissa. Haastateltavat kokivat sekä voimaannuttavia asioita ja jaksamista/palautumista tukevia asioita että kuormittavia tekijöitä. Myös terveys-/hyvinvointiasiat mietityttivät yksilötasolla. Voimaannuttavia asioita olivat asiakkaat ja heiltä saatava palaute. Tärkeäksi voimaannuttavaksi tekijäksi koettiin lisäksi osaaminen, jota pystyi hyödyntämään toisten auttamiseen työpaikalla sekä muilta saatava arvostus. Arvostuksen saamisen tunnetta kuvattiin esimerkiksi näin:

” Joo, mut must se tuntu hyvälle, kun hän kysy, et oikein niinku lämmitti sydänt tavallaan.”

Palautumista ja jaksamista saatiin esimerkiksi levon, liikunnan ja työlle vastapainoisen vapaa-ajan kautta. Nämä asiat koettiin tärkeinä myös silloin, kun tapahtui muutoksia. Oleellista tuntui olevan löytää juuri itselle sopiva tapa palautua. Terveysongelmat taas vaikuttivat palautumiseen ja myös siihen, millä keinoin pystyi palautumaan. Esimerkiksi liikkuminen saattoi olla aiempaa haastavampaa terveysongelmien vuoksi. Toisaalta terveysongelmat olivat saattaneet myös herättää itsestään huolehtimiseen ja terveyden arvostamiseen. Terveysongelmien ehkäisyyn ja hoitoon ajateltiin itse voivan osittain vaikuttaa, mutta tukitoimien merkitys näiltä osin nousi myös esille.

”Joo. Mä ajattelin silloin tai näytti siltä, et mä joudun luopumaan kaikist peleistä ja ensi alkuun se tuntui ihan tosi pahalt ajatukselta, mutta siinä huomaa kyllä sen, et ihminen on aika sopeutuvainen. Sitä ohjas ajatukset vähän eri suuntaan, mutta sitten, kun jälkeinpäin on vaan ajatellu sitä asiaa

niin aika usein tulee palattuun siihen ja tota näkee tavallaan sen terveyden arvon ihan eri tavalla.”

Tärkeänä asiana ja suuressa roolissa nousi esille sosiaalinen tuki, jonka saaminen koettiin merkittäväksi niin yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Sosiaalisessa tuessa merkittäviä tuen antajia olivat puoliso, perhe ja työyhteisö. Näiden tahojen antama tuki koettiin ensiarvoisen tärkeäksi muutostilanteissa.

”Tottakai se lähipiiri on, se siis perhe. Se on se ykkösasia. Eli perhesuhteet pitäis olla kunnossa, että kyl se luo tavallaan sen perustan ja pohjan kuitenkin.”

”Se on, se on tosi tärkeä, että kuuluu johonkin ryhmään. Sellasii me ihmiset ollaan, että mulle se on tosi tärkeä tai pidän sitä tärkeänä, että voi tulla aamulla tänne ja tuntea kuuluvansa johonkin.”

Kuormitusta lisäävinä tekijöinä käsiteltiin henkilökohtaisia rasituksia/murheita ja omaan käytökseen liittyviä asioita. Työliitännäisiä kuormitustekijöitä tuotiin myös esille. Niitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.2. Työliitännäiset tekijät.

6.2 Työliitännäiset tekijät

Työliitännäisistä tekijöistä työkuormitukseen liitännäisiä tekijöitä nousi laajasti esille. Näitä tuotiin esille niin kuormitusta voimistavalta kuin vähentävältäkin näkökannalta. Osa näistä tekijöistä nousi esille myös keskusteltaessa muutoksista ja niiden hallinnasta työpaikalla. Yhtenä selkeänä työkuormitukseen liitännäisenä asiana tuotiin esiin kiireen hallinta. Kiirettä ei sinällään koettu negatiivisena, jos sen pystyi hallitsemaan. Hallitsematon kiire taas koettiin kuormittavana. Sopivan kiireen koettiin myös olevan tehokkuutta lisäävä tekijä. Tämän koettiin yhdistyvän myös työmäärän sopivuuteen.

”Joo joo ja se menee aina niinku sillon tällön, mut jos olis niinku säännöllistä ni se olis kyllä äärettömän raskast kyllä sitte” (kiire, yksintyöskentely)

”Mä oon täysin parhaimmillas joo. Sanooki, et millai pystyy, mut mä sanon, et se on mun vahvuus. Et mitä kiireempi on ni sitä paremmin mä toimin.”

Haastateltavat kokivat hyvänä asiana vaikutusmahdollisuudet työhön. Vaikutusmahdollisuuksina he pitivät muun muassa mahdollisuuden vaikuttaa työaikaan, työnkuvaan tai

työn määrään. Toisaalta taas kaivattiin myös selkeitä toimintaohjeita käytännön työhön, jolloin työhön palatessa tai ongelmatilanteissa olisi helppo toimia.

”Juu mä pystyn itte hallitsee. Mun täytyy ja mun täytyy aina olla askeleen edellä. Mä en tie, minkä takia. Juu, et jotenki tuntuu, et...”

”Mä oon niinku aina sanonu, et tarttis olla niinku olla periaattees kaikis niinku sellaset toimintaohjeet ja meil onkin aika pitkält toimintaohjei. Eli vaik sillai, et olis nyt lomalla neljä viikkoo ja sä tulet sielt ni on joku asia muuttunu ni siit on uus ohje, miten toimitaan.”

Esimiestyön osilta koettiin molemminpuolisesti tarvetta ja hyötyä saadusta tuesta. Esimiehet/yrittäjät kokivat hyvänä asiana työyhteisöltä saadun tuen ja työntekijät taas hyödyllisenä esimiesten kanssa toimivan yhteistyön. Esimiehet olivat myös tukeneet alaisiaan ja ohjanneet tarvittaessa työterveyspalveluiden piiriin. Henkilökunnan ristiriidat ja alaisten ongelmat esimiehet kokivat haastavina. Apua esimiestyöhönsä esimiehet hakivat työterveyden ulkopuolelta.

”No kyl täs tapauksessa se on ollu positiivinen asia mun mielestäni, et on ollu tietyst tällai niinku toimitusjohtajana haastavaa, mut on myöskin sit tai oon kokenu, et oon saanu tukea työntekijäpuolelta.”

”En mä näe, et työterveyshuolto on siin se taho, että ehkä se niinku johtamiseen liittyvä apu pitää hakee jostain muualta.”

Työyhteisö voimavarana ja tukivoimana tuli haastatteluissa hyvin vahvasti esiin niin muutoksiin liitännäisenä kuin muutenkin. Osa haastateltavista koki, että työyhteisö on lähinnä työaikana tärkeä tekijä. Toiset taas tukeutuivat muissakin tilanteissa ja elämän muutoksissa työkavereihin.

”Työkaverit. Se on yks sellanen ehdoton viel, kun täällä ja edellises paikasakin oli eri ikäluokkaa. Aina saa apua. Yht osaa yhtä ja toinen toist. Se on semmonen, minkä takia aina. Ei tarvi peljätä sitä töihin tuloo, et tapahtuoks tänään jotain sellast, mitä mä en kykene tekemään.”

6.3 Muutokset/muutoksen hallinta

Teemoissa muutokset jaettiin alateemoittain koettuihin muutoksiin ja muutoksen hallinnan keinoihin. Koettuja muutoksia, niin pieniä kuin suuriakin, ilmeni ikääntyvien työntekijöiden työurilla paljon. Muutokset olivat sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneita. Muutoksia oli hallittu erilaisilla tavoilla.

Muutoksina haastateltavat toivat esiin uudet asiat työssä, työpaikalla tapahtuvat muutokset, työpaikan ongelmat ja työpaikan vaihtumisen. Uusina asioina olivat uusien toimintatapojen ja tietojärjestelmien opettelu. Työpaikalla tapahtuvina muutoksina tuotiin esiin työkaverin tai esimiehen vaihtuminen.

”Niin kyl he näytti, tottakai he näytti mul ja meit on kolme periaattees, kun laskuttaa. Eli se on periaattees vaan kerran kolmes kuukaudes, kun laskuttaa. Mut on noi muutokset aina täs iäs, et...”

Työpaikan ongelmat ja työpaikan loppuminen olivat isoja muutoksia. Yhteistä näiden kaikkien muutosten kokemiselle oli sekä positiiviset että negatiiviset puolet ja tunteet.

”Sitäkin mä oon aina kiittäny, et jos siel ei ois tapahtunu siel edellises paikkas, et se olis menny konkkaan. Mä lähdin sielt sit vähän ennen, kun se sit lopullisesti loppu. Ni tota siel mä olisin varmaan edelleen. Ei mul olis mitään muuta työkokemusta, kun siit...”

”Se oli kauhee. Se oli raskast. Me yritettiin siel niinku henkilökunta jo kaks-kolme vuotta etukäteen niinku sanoo, et ei se voi toimii näin.”

Muutoksen hallintaan haastateltavilla oli erilaisia keinoja. Osa haastateltavista mielsivät itse selkeästi, että juuri nämä keinot ovat käytössä ja hyödyttävät muutoksissa. Toiset haastateltavat taas toivat keinoja esiin yhdistämättä niitä selkeästi muutostilanteeseen. Muutoksia hallittaessa tärkeitä asioita olivat työyhteisön tuki/yhteistyö, omien vahvuuksien hyödyntyminen ja henkilökohtaiset/yksilökohtaiset tavat. Lisäksi jo palautuminen kappaleessa mainitut työn ja vapaa-ajan erottamiseen liittyvät tekijät, erityisesti liikunta ja lepo, tulivat esille myös muutoksen hallinnasta keskusteltaessa.

Henkilö-/yksilökohtaisia tapoja olivat muutoksen vastustaminen, resilienssi muutoksen tapahtuessa sekä suhtautuminen ja sopeutuminen muutokseen. Myös varautuminen

ennalta tulevaan ja oppiminen muutoksessa helpotti muutoksen hallintaa. Kokemuksen ja osaamisen myötä pystyttiin hyödyntämään omia vahvuuksia muutoksessa.

”Mäkin sanon aina, et periaatteest mä olen aina vastaan ensin.”

”Niin aina tämmösiä. Tämmösiä. Mä ite oon aika sopeutuvainen, että tässä on ehtiny nähdä sen, että muutoksethan on niinku rikkaus eikä oo ongelma, että mä en koe sitä ongelmana.”

”Pikkasen sielt aina paljastu, et hiukan muisti sielt jotain asioita. Et se ei ollu niin ja sit, kun toi robotti oli yks semmonen, mut kun vanhassakin oli toi sama robotti, ettei ollu. Et se oli äärettömän helppo tulla tänne.”

Työyhteisö koettiin muutoksissakin tärkeäksi tueksi. Sosiaalinen tuki työyhteisöissä nousi esiin muun muassa työpaikan ongelmista ja työpaikan vaihdoksesta keskusteltaessa.

”Kyllä ne näkyy ja vaikuttaa ja täytyy sanoo, et täs on oikeestaan vieminen kaks vuotta ollu äärimmäisen tiukkaa aikaa ja se on tietyl taval mun mielestäni yhdistäny työntekijöitä, tai meitä työntekijöitä. Ja on ollu mukavaa huomata, et kaikel on ollu huoli siit tulevaisuudesta ja kaikki on ponnistellu sen eteen, että asioist selvitään.”

Työterveyshuollon roolista muutoksesta tuli hyvin vähän keskustelua vaikka asiasta tarvittaessa haastattelija erikseen kysyi tai sen roolia ei koettu merkittäväksi.

”Haastattelija: No tämmöst, jos tulee uusii muutoksiin ni pystyyks sun mielest työterveyshuolto esimerkiks olee mitenkään apuna?”

Haastateltava: Ei, ei näis asiois.”

6.4 Ikäsidonnaiset asiat ja ikään liittyvät muutokset

Haastateltavilla oli ikään liittyen sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia ja kokemuksia. Positiivisina tekijöinä ikään liittyen haastateltavat kokivat iän mukanaan tuoman kokemuksen ja itsevarmuuden. Negatiivisina taas tuotiin esiin oppimisen vaikeutuminen, ”jämähtäminen”, nopeampi kuormittuminen ja hitaampi palautuminen sekä vaikeus hyväksyä ikääntyminen. Myös tulevaisuuden muutoksista keskusteltiin haastatteluissa. Jotkut haastateltavista toivoivat, että ikä huomioitaisiin töissä ja työterveyshuollossa, kun

taas toiset mielsivät, että huomioiminen ei ole tarpeellista. Osa haastateltavista oli miettinyt iän mukanaan tuomiaan asioita töissä ja tulevaisuuttaan. Osa taas ei ollut miettinyt/halunnut miettiä näitä asioita. Tulevaisuudesta haastateltavat olivat miettineet työssä jatkamista/eläköitymistä, omistajan vaihdosta, työelämän muutosten mukanaan tuomia muutoksia ja vapaa-ajan sisältöä.

”On varmaan taas niinku sitä semmost kokemuksen tuomaa ja näit. Ja sit mul on aika hyvä muisti, et monta kertaa noi tulee kysyy, et hei, kun sä tiedät, et mis mitäkin on, et muistaks sä misä se on. Et tämmösis asiois aina.”

”Ei oikeastaan. Mä oon vaan huomannu sen, et ennen oli niinku, et joku selitti jonkun asian ni sen niinku omaksu ja ymmärsi ja sen osas niinkun heti tehdä. Mut nyt onkin niin, et se täytyykin kaks tai kolme kertaa tehdä ennen, kun menee ihan jakeluun.”

”No kylhän se tietty tärkeetä on, että huomioidaan se. Se vaan työnantajankin pitää huomioida se ja selvittää. Sanottais työnjohdolkin ja tällasil. Kun eihän tän ikänen pysty enää siihen, kun kolmekymppinen.”

6.5 Tukitoimet

Tukitoimien osalta haastateltavat miettivät eri tahojen osuutta ja mahdollisuuksia olla tukemassa ikääntyvää työntekijää niin työelämässä yleensä kuin muutoksissakin. Haastateltavat olivat kokeneet, että tukea on mahdollista saada perheeltä, työyhteisöltä, työterveyshuolloilta, muulta terveydenhuolloilta sekä vakuutuksen kattamien palveluiden kautta.

Tukimuotoina he toivat esiin sosiaalisen tuen ja mahdollisuuden keskustella esim. muutostilanteesta eri tahojen kanssa. Myös iän huomioimisen tarpeellisuus nousi osalla esiin. Muita tuen muotoja, joita työterveyshuolto voisi ikääntyvälle työntekijälle tarjota olivat terveydenhuoltohenkilöstön palveluiden tuntemus ja osaaminen ohjata sopiviin palveluihin, aiempien tietojen hyödyntäminen työterveyshuoltoyhteistyössä ja työpaikan tunteminen. Palveluiden tuntemus ja sopiviin palveluihin ohjaamisen taito nousivat usealla haastateltavalla selkeäksi toiveeksi työterveyshuolloille. He toivoivat, että palveluihin pääsisi helposti ja palvelu olisi sujuvaa. Erityisenä seikkana useampi haastateltava toi esille, että toivoivat työterveyshuolloilta tarvelähtöistä ohjaamista eli työterveyshuolto

pystyisi ohjaamaan ammattilaisina sopivaan palveluun oirekuvan tai tilanteen (esimerkiksi muutoksen) perusteella.

”No kyl mä haluaisin, et siel työterveyshuollossa olis henkilö joka ohjais oikeaan suuntaan. Että he on kuitenkin ammattilaisia, että tavallaan se minun tai meidän ammattitaito se kohdistuu vähän erilaisiin asioihin, kun terveydenhuoltoon tai hyvinvointiin.”

”No kyl mä oikeestaan, mitä mä toivon niin, että saadaan tota mahdollisimman äkkiä mahdollisimman tehokasta hoitoo.”

Myös se, että työterveyshuolto tuntee työpaikan ja sen työntekijät oli haastateltavien mielestä tärkeää. Näin ollen työterveyshuolto pystyisi myös puuttumaan tarvittaessa herkästi, jos ongelmia työpaikalla tai työntekijöillä ilmenee. Haastateltavat kokivat, että molemminpuolinen tunteminen työterveyshuollon kanssa parantaa asiakassuhdetta ja palveluiden toimivuutta.

”Se on niin sujuva. Se oli niin niin sujuva, et sinne vois ihan soittaa ja sit, jos oli joku reseptin uusiminen ni mä laitoin vaan mejän työterveyslääkäril ni mä laitoin vaan sähköpostil, et hei mul alkais olla tää lääke loppu, et voisiks sä uusii sen. Ja saman päivänä se tuli, et juu, et tästä ja. Et sinne oli niin helppo mennä.”

”No tota enpä mä nyt oikeestaan, oikeestaan täs osaa mitään nostaa esiin, et tota oikeeen, mitä vois olla. Mut nyt ehkä, jos nyt ajattelee työterveyden ja työn. Jossakin määrin vois sanoo, et työelämä tai tää elämä tääl meil työmaalla ja työterveys niin aika kaukana on toisistaan. Et ei he tiedä, mitä me tääl tehdään. Et se on varmaan niinku, et siel käy yksittäiset niinku henkilöt ja kertoo omat huolensa ja murheensa, mut et et tota.”

Kokonaisuudessaan työterveyshuolto nähtiin hyvänä lisänä muutoksien hallinnassa muiden tahojen lisäksi. Työterveyshuoltoa oli käytetty tukena muutostilanteissa. Osa koki työterveyshuollon palvelut ensisijaisiksi, kun taas toinen ääripää ei halunnut käyttää näitä palveluita laisinkaan. Tukea toivottiin siinä tilanteessa, kun sitä oikeasi tarvitaan, mutta toisaalta toivotaan, että työterveyshuolto tuntisi työpaikan niin hyvin, että se olisi tietoinen palveluiden tarpeesta.

”No kyllä se varmasti se. Edelleen korostan sen perheen merkitystä ja sen lähipiirin merkitystä, et se on se ykkösjuttu, et niist asioist selvittään

yhdessä. Ja sit varmaan seuraava on se työyhteisö. Ja se on tavallaan, työterveyshuolto on tavallaan semmonen lisä siihen, että. Ja tietyst jossakin välissä on ne ystävät. Mä oon kokenu sillä taval, et mitä rehellisemmin kertoo asioistaan niin sitä helpompaa tavallaan se kanssakäyminen on eri tahojen kanssa.”

”Joo kyllä. Mut tietysti toisaalt sit taas voihan se olla, et joskus on semmonen tilanne, että me ei tääl huomata mitään, mut siel käydään sit niinku, et siel on monellakin jotain ongelmaa. Nin kyllähän silloin toivoisin, et sielt otettaisiin yhteyttä. Yhteyttä, et nyt vois tuntuu silt, et jotain pitäis tehdä, mutta...”

7 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Muutokset

Kehittämiprojektin tuloksissa ilmeni tärkeiksi muutoksiksi erilaiset pienet ja suuret muutokset työelämän eri vaiheissa, mitä haastateltavat ikääntyneet työntekijät olivat kokeneet. Muutokset työelämässä ovatkin nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus (Larjovuori ym. 2, 37; Pahkin 2015, 7 – 8, 74 – 75). Haastateltavat myös muistivat ja tunnistivat muutoksia työelämänsä varrelta, mikä osoittaisi, että muutokset ovat olleet merkityksellisiä heille. Muutoksia oli tapahtunut niin työ- kuin yksityiselämässä ja molempia tuotiin esiin, kun haastateltavat miettivät, mitkä muutokset ovat vaikuttaneet heihin ja heidän toimintaansa selkeästi. Voitaneekin ajatella, että myös muutoksenhallinnan onnistuminen on molemmissa tilanteissa tärkeää. Tärkeää on huomioida siis, että työn lisäksi myös monella muulla tekijällä on vaikutusta ihmisten jaksamiseen ja työkykyisyyteen. Työhyvinvointia ja työterveyshuollon vaikutuksia mietittäessä tulisikin huomioida elämä kokonaisuutena ja ihmisten omien elintapojen vaikutukset. (Tuomainen 2018, 201.)

7.2 Työhyvinvointi ja muutostenhallinnan tavat

Työhyvinvointi on kokonaisuus, mihin yhdistyvät sekä työ- että yksityiselämän asiat ja se että työntekijän on otettava vastuu kokonaisyhyvinvoinnistaan (Marjala 2009, 161). Kokonaisvaltaisuus nousi haastatteluissa esiin sillä haastatteluissa puhuttiin paljon yksilöteki- jöistä ja niiden vaikutuksesta työkykyyn. Haastateltavat miettivät palautumista ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan siihen. Vaikka esimerkiksi muutostilanteissa koettiin työn ja vapaa-ajan erottaminen tärkeäksi niin haastateltavat myös toivat vahvasti esiin sen, että palautumista tapahtuu parhaiten vapaa-ajalla ja näin ollen voidaan sen ajatella vaikuttavan myös jaksamiseen työssä. Esimerkiksi lepo ja liikkuminen olivat selkeässä roolissa haastateltavilla palautumisessa ja näitä hyödynnettiin myös muutosten yhteydessä.

Sosiaalinen tuen merkitys ja sen saamisen tärkeys korostuivat haastatteluissa. Erityisesti työyhteisöltä ja perheeltä koettiin saatavan tukea. Viitteitä on siitä, että tuen alkuperää ja eri ulottuvuuksia tarkastellessa pystytään hahmottamaan ja ymmärtämään sosiaalista tukea ja sen vaikutuksia paremmin (Kowalski 2013, 251). Sosiaalisen tuen saatavuutta ja alkuperää lieneekin syytä miettiä myös muutoksen aikana ja

työterveyshuollon toimissa työntekijän kanssa. Olisi varmasti tarpeellista työterveyshuollon käynneillä ja toimissa selvittää, että saako työntekijä riittävästi tukea ja mistä tuki saadaan, jotta pystytään varmistamaan riittävä sosiaalinen tuki muutoksen keskellä. Työyhteisön osalta sen toiminnan ja hyvinvoinnin edistäminen kuuluvatkin työterveyshuollon toimenkuvaan (Koho 2013, 43).

Myös omat vahvuudet ja osaaminen tulivat esiin erityisesti keskusteltaessa iästä ja sen vaikutuksista/tuomista muutoksista. Tulososuudessa mainitut iän mukanaan tuomat positiiviset ja negatiiviset muutokset olisi syytä pitää mielessä niin työpaikalla kuin työterveyshuollossakin tukitoimia mietittäessä. On todettu, että ikääntyneet työntekijät näkevät työssä tapahtuneiden muutosten lisäksi muutoksia myös itsessään. Iän lisääntymisen työntekijät kokevat vaikuttaneen siihen, millaisia muutoksia heissä on tapahtunut. He kokivat muuttuneensa ainutlaatuisemmiksi ja erilaisiksi kuin muut. Ikääntyvät työntekijät kokevat myös henkisillä tukitoimilla ja persoonallisilla piirteillä olevan entistä suurempi merkitys asioihin. (Eriksson 2017, 8, 150.)

Ikääntyvien työntekijöiden jatkamispäätöksessä on tärkeää työn muotouttaminen juuri heille sopivaksi ja mahdollisuus jakaa hiljaista tietoaan muille. Naiset kokivat työssä jatkamispäätökseen vaikuttavan kokonaiselämäntilanteen, kun miehillä työn sisältö oli lähinnä vaikuttavana tekijänä (Marjala 2009, 218 – 220). Jokatapauksessa työelämän laadullisuus on tärkeää, kun halutaan saada vaikutuksia työurien pituuteen ja tuottavuuteen (Ilmakunnas 2018, 248 – 249). Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyöllä voisi ajatella olevan hyvät mahdollisuudet nimenomaan laadullisen ja työntekijälle soveltuvan työnkuvan sekä työympäristön muodostumisessa, missä myös ikääntyneet työntekijät vahvuudet ja osaaminen huomioidaan. Haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että ikään liittyvä tuki ja tukitoimet tulisi tulla tarpeen ja tilanteen mukaisesti eikä erillisenä iän huomioimisena. Näin ollen voisi ajatella, että ikääntyneet työntekijät haluaisivat nimenomaan, että iän mukanaan tuomia muutoksia huomioitaisiin persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuen eikä vain ajatellen, millaisia asioita ikä mukanaan tuo. Tämän huomioiminen myös työhön liittyvien muutosten ja tukitoimien yhteydessä voisi saada aikaan oikein kohdennetun avun ja toimet juuri kyseiselle ikääntyvälle työntekijälle muutoksissa.

Haastatteluiden tuloksissa ilmenee paljon yhtäläisyyksiä työkyvyn osilta aiemmin tässä raportissa (kappale 3.2) kuvailtuun työkykytalon. Työkykytalon eri kerrokset tulevat haastatteluissa esille. Myös talon ulkopuoliset verkostot osoittautuivat haastatteluiden pohjalta tärkeiksi asioiksi muutoksienkin keskellä. Työkykytalon kerrokset ja verkostot

ovat tärkeässä roolissa työkyvyssä ja niitä tulisi kehittää toimiviksi ja yhteensopiviksi koko työuran ajan ja varmistaa niiden kantavuus myös muutoksissa (Työterveyslaitos N.d.).

7.3 Työterveyshuollon rooli ja mahdollisuudet muutostenhallinnassa

Muutoksenhallinnan keinoja on siis useita ja niitä on mahdollisuus käyttää erilaisissa muutoksissa ja eri tavoin. Työterveyshuollon mahdollisuuksina edellä mainituista haastatteluissa nousivat esiin työterveyshuollon antama sosiaalinen tuki/keskusteluapu ja iän mukanaan tuomien tekijöiden huomioiminen. Ammattilaisten ammattitaidolla nähtiin olevan merkitystä esimerkiksi terveydellisten muutosten ja työhön liittyvien asioiden yhteydessä. Tulosten pohjalta voitaisiin ajatella työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyön olevan tärkeää. Haastatteluiden myötä jäi mielikuva toiveesta, että työterveyshuolto tuntee työpaikan ja sen työntekijät, joilloin muutostilanteen tukitarpeen tunnistaminen onnistuisi. Toimiva asiakassuhde liittyi tähän asiaan.

Työterveyshuollon roolista muutostilanteessa on Työturvallisuuskeskus (2013, 22) koonnut tietoa. Huomioitaviksi asioiksi on nostettu työntekijän tukeminen henkilökohtaisella tasolla, terveyden seuranta, psykologisen puolen asiantuntemus ja muiden tahojen kanssa tehtävä yhteistyö. Muutoksia olisi ennakoitava ja valmisteltaessa muutosta olisi tärkeää huomioida tukitoimien tarpeellisuus ja resurssointi. Työterveyshuolto voi olla tukemassa muutosprosessia omalla asiantuntemuksellaan. (Työturvallisuuskeskus 2013, 18, 22.) Mielenkiintoisena seikkana useassa haastattelussa nousi esiin toive siitä, että työterveyshuolto tuntee palveluita niin työterveyshuollon, vakuutuksen kuin muidenkin tahojen osilta. Tarvelähtöistä palveluihin ohjaamista toivottiin. Toiveena siis oli, että ongelman ilmaantuessa pystyy luottamaan siihen, että työterveyshuolto ohjaa oikeaan paikkaan ja tukitoimeen. Tämä tieto oli avartava ajatellen työterveyshuollon toimintaa. Työterveyshuollosta, sen järjestämisestä ja siihen sisältyvistä palveluista on säädetty työterveyshuoltolaille (Seuri ym. 2011, 120; Koho 2013, 24). Näitä asioita on kirjallisuudessa kuvattu laajasti. Kuitenkin palveluihin ohjaaminen ja tarpeen mukaisesti tukitoimiin opastamisesta oli löydettävissä vähemmän tietoa. Tämän asian haastateltavat kokivat olevan kuitenkin hyvin tärkeä mietittäessä työterveyshuollolta saatavan tuen onnistumista. Työterveyshuollon toimesta tapahtuvasta palveluiden ohjaamisesta ja tarpeen mukaisesta tukitoimiin opastamisesta olisikin jatkossa mielenkiintoista saada lisää tutkimustietoa ja tätä kautta selvittää kehitystarvetta/-ideoita.

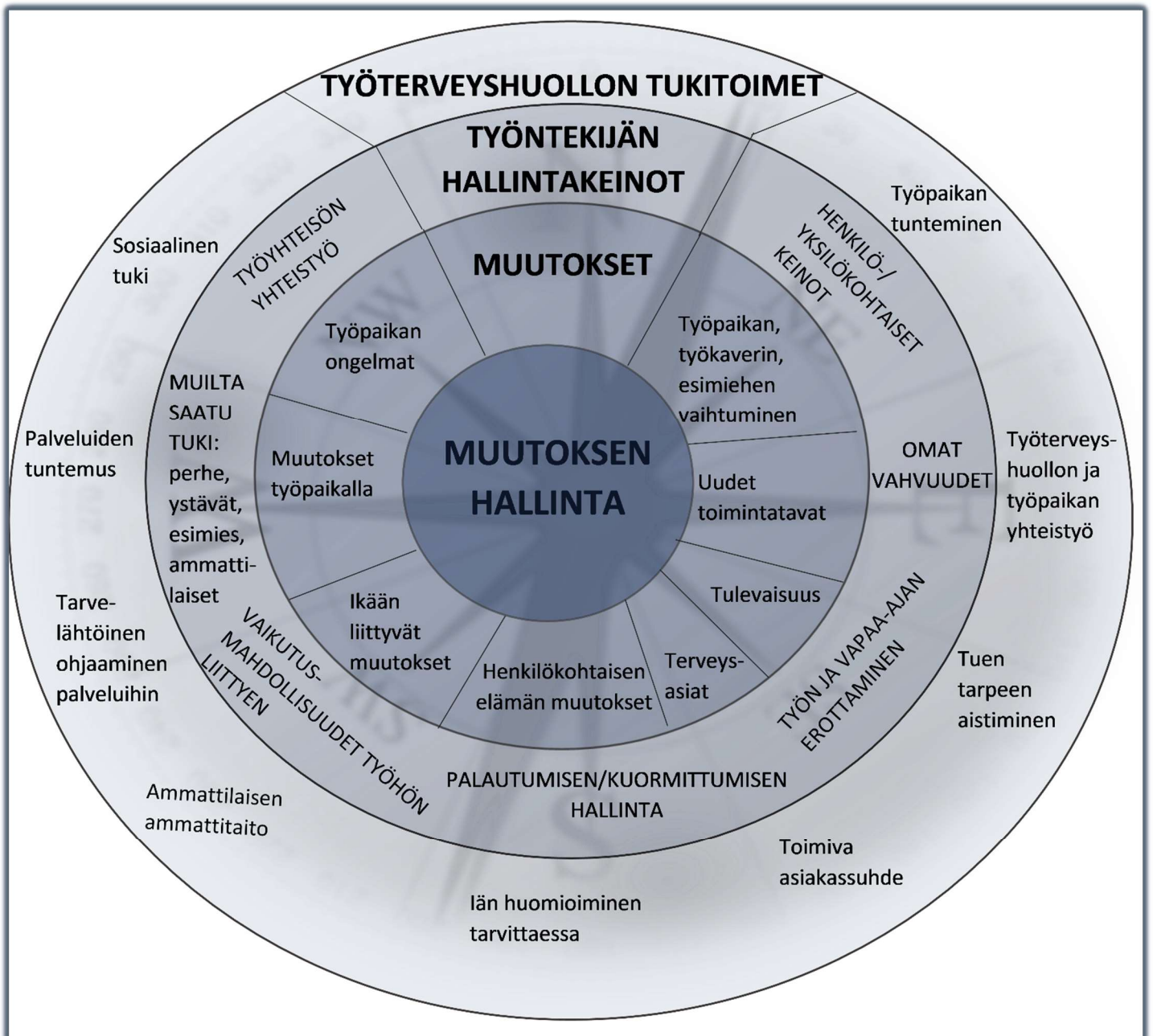
8 TUKITOIMIKOMPASSI TUOTOKSENA

8.1 Taustaa tuotokselle

Kompassimalli valikoitui tuotoksen ilmaisutavaksi sen moninaisuuden vuoksi. Perusidea oli, että kompassi ja sen sisältö näyttävät suuntaa muutoksissa. Kompassimalliin oli mahdollista koota tietoa monitasoisesti ja ilmentää, että muutoksiin ja niiden hallintaan liittyy useita eri tekijöitä. Kompassimalliin tehdyistä tuotoksista oli saatavilla kohtalaisen niukasti tietoa ja malleja. Muutamia kuvauksia löytyi kokous- ja työkykykompasseihin liittyen. Laurila (2017, 202, 208) on muodostanut kompassimallin muutosjohtamisen aihealueelta tarkoituksenaan muutosjohtajuuden ulottuvuuksien kuvaaminen yksinkertaisella/selkeällä tavalla, mutta antamatta suoria työkaluja tai suosituksia, miten tällaisessa tilanteessa tulisi toimia. Tämä kompassityylinen malli herätti mielenkiinnon, koska siihen on mahdollista koota useita eri tukitoimitapoja määrittelemättä niiden painoarvoa suhteessa toisiinsa tai ajallista lineaarisuutta. Huomioitavana seikkana kompassimallissa on, että eri kehät voivat liikkua suhteessa toisiinsa eli tiettyyn muutokseen ei tarvitse sitoa tiettyä hallintakeinoja tai tukitoimeja. Malliin olisi pystynyt lisäämään kompassin ulkopuolelle myös esimerkiksi kokoavia tai työterveyshuollon prosessiin kohdentuvia asioita, jos näiden asioiden tarve olisi noussut esille. Kuitenkin kehittämisprojektin resursien puitteissa tämä jätettiin jatkokehittelyideaksi. Kompassimallinen tukitoimikompassi vaati hahmottelemista ja innovointia, jotta siitä saatiin tuotoksena toimiva ja selkeä tuoden esiin haastatteluissa ja teoriapohjassa nousseet ydinkohdat. Toisaalta siitä oli mahdollisuus kehittää omannäköinen ja tarvelähtöinen työkalu, jossa tuodaan esille haastatteluissa ja teorialiedossa esiin nousseet pääkohdat mahdollisimman hyödynnettävästi.

8.2 Tuotoksen mallintaminen tukitoimikompassina

Tässä kappaleessa esitellään ensin kuvion muodossa tukitoimikompassi (kuvio 2, s. 47). Tekstiosuudessa käydään läpi tukitoimikompassin sisältöä. Tukitoimikompassia ja sen käyttöä avaamaan kehitettiin ohjeistus keinoista, jolla työterveyshuolto voi tukitoimikompassia hyödyntää. Kyseinen tukitoimikompassin seliteosuus löytyy kuviosta 3 (s. 50).



Kuvio 2. Tukitoimikompassi tuotoksena.

Tuotoksessa lähdettiin muutoksen hallinta keskiössä liikkeelle. Muutoksen hallinnan ympärille koottiin muutoksia, joita nousi haastatteluissa ikääntyvillä työntekijöillä esiin. Tämä kehä tehtiin, koska haluttiin selventää erilaisia mahdollisuuksia muutoksista ja näin konkretisoida ajatusta myös keinoista näiden hallintaan, kun ikääntyvillä työntekijöillä tapahtuvat muutokset ovat tiedossa. Muutoskehä siis selventää niitä muutoksia, joita ikääntyvä työntekijä voi kokea ja joiden hallitsemiseen saattaa tarvita tukea.

Seuraavana kehänä koostettiin työntekijän hallintakeinoja. Tämän kehän tarkoituksena on avata niitä keinoja, jotka työntekijät kokevat mahdollisiksi itse toteuttaa tai joihin toivovat apua muutoksen kohdatessaan. Myös työterveyshuollon ammattilaisten ja asiantuntijoiden on hyvä käydä tämän kehän asioita läpi, sillä ne ovat myös asioita, joissa he voivat olla työntekijän tukena ja apuna. Täältä esimerkiksi palautumisen/kuormittumisen hallinta sisältäen levon ja liikunnan sekä työn- ja vapaa-ajan erottaminen voidaan tuoda esille työterveyshuolloissa vastaanottotilanteissa (terveystarkastukset, ohjaus- ja neuvonta). Työyhteisön tukeminen liittyvät olennaisesti työterveyshuollon osaamiseen ja mahdollisuuksiin olla työntekijän tukena. Työterveyshuollon osuus sosiaalisessa tuessa voi tulla muun muassa keskusteluapuna esiin, mutta myös aiemmin mainittu tieto siitä, millaista tukea työntekijä tarvitsee ja mistä hyötyy muutostilanteissa, on tärkeää. Näin ollen työterveyshuolto voi kartoittaa saako työntekijä riittävästi sosiaalista tukea esim. työyhteisöltä, esimieheltä, työntekijän perheeltä tai ystäviltä. Yksilökäynneillä työterveyshuollossa voidaan käsitellä myös työntekijän henkilökohtaisia tapoja hallita muutosta. Työntekijää voidaan tuoda ammattilaisen/asiantuntijan osaamisen myötä tietoiseksi tavoistaan käsitellä muutosta esim. puolustuskeinojen, vahvuuksien, resilienssin tai koherenssein kautta. Työhön liittyvistä vaikutustavoista ja mahdollisuuksista (esim. ositettu työaika, joustot, työn tavat) voidaan keskustella muun muassa työpaikkakäynneillä tai kolmikantaneuvotteluissa.

Uloimmalla kehällä ovat työterveyshuollon tukitoimet eli ne toimet, joita haastateltavat kokivat tärkeinä työterveyshuollon toiminnassa. Useimmat näistä toimista olivat mahdollisia toteuttaa työterveyshuoltoprosessin eri vaiheissa ja määrittelemättä tiettyä palvelua niiden toteuttamiseen. Esimerkiksi palveluihin ohjaaminen neuvonnassa/puhelinpalvelussa, vastaanottotilanteet ja työpaikalla tehtävä työ tuotiin mahdollisina tilanteina tuen toteuttamiseen esille näillä toimin. Useilla eri ammattiryhmillä on myös mahdollisuus näiden tukitoimien toteuttamiseen ikääntyneen työntekijän muutoksen yhteydessä. Yhteistyön tarve työterveyshuollon ja työpaikan välillä nousi monessa tuen muodossa esiin. Ikääntyvät työntekijät kokivat, että työterveyshuollon tulisi tuntea työpaikka ja sen toimintatavat sekä pystyä aistimaan muutoksia, joita työpaikalla tapahtuu. Toimiva asiakassuhde olisi siis pohja muutoksenhallinnassa tukemiselle niin yksilöllä (työntekijä) kuin organisaatiolla (työpaikka). Toki ammattilaisten ja asiantuntijoiden ammattitaitoa arvostettiin myös muutostilanteiden yhteydessä ja erityisesti sosiaalinen tuki/keskusteluapu nähtiin tärkeänä. Tähän ammattitaitoon nähtiin kuuluvan ohjaaminen oikeanlaiseen ja oikea-aikaiseen palveluun joko työterveyshuollon sisällä tai esimerkiksi muussa terveydenhuollossa tai vakuutuksen kattamissa palveluissa.

Uloimpana tukitoimikompassissa on molemmin suuntaisilla nuolilla merkitty sellaiset asiat, joilla ajatellaan olevan merkitystä muutoksissa ja niiden hallinnassa, mutta joiden myös voi ajatella vaikuttavan siihen, miten hallittua muutos on. Tällaisiksi nousivat haastatteluiden tulosten ja johtopäätösten pohjalta yksilö, työ, ikä ja tuki. Esimerkkinä tästä, että työssä tulee muutoksia, joita tulee hallita, mutta myös se miten hallitsemme työssä tapahtuvia muutoksia voi vaikuttaa työhömmä ja sen edellytyksiin. Nämä asiat on tärkeä huomioida myös kaikilla kehittä eli muutoksien, muutoksenhallinnan kuin tukitoimienkin osilta.

8.3 Tuotoksen käytön selventäminen seliteosuudella

Tuotoksen käyttöä pyrittiin selventämään työterveyshuoltojen käyttöön tarkoitetulla seliteosuudella. Siinä käydään läpi muutosten tunnistaminen, hallintakeinojen selvittäminen ja niihin vaikuttaminen sekä tukeminen toiminnalla (tukitoimilla).

Aluksi on siis tärkeää tunnistaa tukitoimikompassissa mainitut muutokset työntekijällä. On hyvä huomioida erilaisia muutoksia, joita voi tapahtua niin työssä, mutta myös työn ulkopuolisia muutoksia, jotka saattavat vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen. Työterveyshuollon on hyvä pitää mielessään, että muutokset voivat olla pieniä tai suuria, mutta tärkeintä on niiden kokeminen ja vaikutus työntekijään ja hänen hyvinvointiinsa.

Muutoksen ja sen tunnistamisen yhteydessä/jälkeen on syytä selvittää/kartoittaa, millaisia hallintakeinoja työntekijällä on. Näin päästään miettimään, millaisia keinoja ja tapoja työntekijällä on jo ennestään hallita muutoksia ja toisaalta, missä kohdin hän tarvitsee apua ja tukea tähän asiaan.

Työterveyshuollossa pystytään muutoksia tukemaan eri tavoin ja toki muutos ja sen sisältö sekä työntekijä hallintakeinoineen vaikuttavat tukitoimen valintaan. Tärkeää on, että työterveyshuolto tuntee työpaikan ja tietää muutokset, joita työpaikalla tapahtuu. Työterveyshuolto pystyy näin tarjoamaan tarvelähtöistä, oikea-aikaista ja asiantuntevaa tukea muutostilanteessa. Myös ohjaaminen muihin palveluihin on mahdollisesti tarpeen. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö on tärkeää ja tämä on tärkeää muistaa myös muutosten yhteydessä sillä yhteistyöllä pystytään järjestämään tarkoituksenmukaista tukea niin työpaikalle kuin yksittäisille työntekijöillekin.

TUNNISTA MUUTOKSET

- Erilaiset isot ja pienet muutokset
- Työliitännäiset ja yksilötason muutokset
- Työntekijän kokemukset muutoksista
- Vaikutukset kokonaisvaltaisesti (työ)hyvinvointiin

SELVITÄ JA VAIKUTA TYÖNTEKIJÄN HALLINTAKEINOT

- Erilaiset hallintakeinot työntekijöillä
- Tavat, joilla voi tukea työntekijää hallintakeinojen selvittämisessä
- Hallintakeinon läpikäyminen ja työstäminen
- Muilta tahoilta saatava tuki muutostilanteissa (esim. sosiaalinen tuki)

TUE TOIMINNALLA TYÖTERVEYSHUOLLOSSA

- Työpaikan tunteminen ja tilanteen huomioiminen
- Tarvelähtöinen tuki
- Iän huomioiminen tarvittaessa
- Oikea-aikaisen, sujuvan ja asiantuntevan avun tarjoaminen
- Ohjaaminen muihin tukitoimiin/palveluihin
- Yhteistyö työpaikan ja työterveyshuollon välillä

HUOMIOI YKSILÖTEKIJÖIDEN, TYÖN, IÄN JA TUEN VAIKUTUKSET KAIKILLA TASOILLA

Kuvio 3. Tukitoimikompassin seliteosuus.

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

9.1 Arviointi suunnitelmavaiheessa

Suunnitelmavaiheessa tehtiin alustavaa kartoitusta ja arviointia SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysillä voidaan arvioida siitä, mitkä ovat kehittämissuunnitelmassa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja ulkoiset uhat (Salonen ym. 2017, 57). Kuviossa 2 esitetään kyseisen kehittämissuunnitelman SWOT-analyysi.

+

-

<p><u>VAHVUUDET:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aihealue kiinnostaa ja siitä haluaa etsiä tietoa • Haastattelu tutkimusmenetelmänä tuttu • Aito halu kehittää toimiva tukitoimikompassi 	<p><u>HEIKKOUEDET:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehittämissuunnitelman päällikön hätäinen luonne - Ajankäytölliset resurssit syksyllä 2019 - Välimatka kehittämissuunnitelman päällikön ja kohdeyritysten välillä
<p><u>MAHDOLLISUUDET:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankkeesta saa tukea ja asiantuntemusta • Muiden kehittämissuunnitelman tekijöiden tarjoama tuki • Mahdollisuus itse miettiä soveltuvia tuotosmalleja ja toimintatapoja 	<p><u>UHAT:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Soveltuvien kohdeyritysten löytymisen vaikeus - Haastatteluihin liittyvät riskit - Aikataulujen sovittelut

Kuvio 2. Kehittämissuunnitelman arviointi SWOT-analyysillä.

SWOT-analyysin tekemisestä on ollut hyötyä toteutusvaiheessa, koska sen tarkastelu on tarpeen tullen ollut helppoa ja on pystynyt näin kiinnittämään huomioinsa niihin seikkoihin, jotka ovat alussa tuntuneet oleellisilta kehittämissuunnitelman toteuttamisessa. On esimerkiksi noussut esiin, että uhat ovat olleet todellisia haastatteluja suunniteltaessa, mutta niistä huolimatta haastattelut on saatu toteutettua onnistuneesti. Heikkouksiin on

taas pystynyt jo ennalta vaikuttamaan, kun ne on huomioinut. Kehittämiprojektin projektipäällikkö on tehnyt haastattelut ja niiden avaamisen (tulososuuden), tukitoimikompassin työstämisen ja raportin kirjoittamisen mahdollisimman pitkälle kesän aikana syksyn 2019 tiukkojen aikaresurssien vuoksi. Vahvuuksien osilta edelleenkin aihealueen kiinnostavuus on ollut todellista ja työtä on näin ollen ollut mielekästä toteuttaa. Toisaalta vaikka haastattelu menetelmänä oli aluksi tuttu, ja se nousi vahvuudeksi, niin matkan varrella ilmeni tarve hakea tästä osa-alueesta tietoa, koska aiemmista haastatteluiden toteuttamisista oli kulunut jo aikaa. Pohdinta oman tiedon tason riittävydestä ajoi hakemaan lisää tietoa käytetyistä menetelmistä. Vahvuuksina halu saada tukitoimikompassista mahdollisimman toimiva auttoi menetelmien ja tiedon tarpeen arvioinnissa. Tuen saaminen hankkeen ja siihen liittyvien kehittämissuhteiden tekijöiltä on ollut oiva mahdollisuus ja antanut tukea matkan varrella.

9.2 Toteutusvaiheen arviointi

Toteutusvaiheen arviointi pohjasi pitkälti haastattelijan (projektipäällikön) näkökantaan siitä, milloin haastatteluista saatu aineisto ja saturaatio on riittävää ja ovatko haastattelut onnistuneet niin, että niistä saadaan soveltuvaa tietoa tukitoimikompassin pohjaksi. Mielipidettä asiasta tiedusteltiin myös hankkeen projektipäälliköltä ja kehittämissuhteiden opettajatutorilta. Laatu pyrittiin haastatteluissa parantamaan arvioimalla etukäteen haastatteluiden eri osatekijöistä. Haastatteluiden laatuun voidaankin pyrkiä vaikuttamaan muun muassa haastattelurungon sisällöllä, teemojen miettimisellä, välineistön sopivuuden ja toimivuuden tarkastamisella sekä litteroinnin ja teemoittelun yhtenäisillä toteututavoilla läpi koko prosessin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184 – 185).

Haastattelujen määrä olisi voinut olla kenties muutaman enemmän eli seitsemän (7) tai kahdeksan (8). Toisaalta nyt jo jossain kohden ilmeni saturaatiota, kun toiselta osin haastatteluissa saattoi taas tulla uutta tietoa. On siis vaikea arvioida olisiko uusilla haastatteluilla vielä saatu uutta ja tarkoituksenmukaista tietoa.

Analyysissä projektipäällikön eli analyysin toteuttajan osaaminen, tiedot ja taidot varmasti vaikuttavat tuloksiin ja johtopäätöksiin. Prosessia pyrittiin avaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy hahmottamaan työskentely-/ajatteluprosessia ja näin tekemään johtopäätöksiä tulosten ja koko tutkimuksellisen osuuden luotettavuudesta. Samoin tehtiin tuotoksen ja seliteosuuden luomisen yhteydessä, koska tarkoituksena oli tuoda esille myös tutkimuksellisen osuuden pohjalta perustelut sille, miksi

tukitoimikompassista ja seliteosuudesta muodostui juuri sellainen kuin se on. Tukitoimikompassia ja seliteosuutta olisi voinut arvioittaa työterveyshuollon henkilöstölle, jolloin heiltä olisi saanut tietoa tuotoksen soveltuvuudesta ja hyödyllisyydestä käytäntöä ajatellen. Toisaalta tarkoituksena oli selvittää nimenomaan työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä, mikä onnistui haastatteluiden pohjalta. Työterveyshuollon arvio olisi kuitenkin luultavasti lisännyt käytännönläheisyyttä ja toiminut myös oivana tapana levittää ja juurruttaa tietoa työterveyshuolloissa.

9.3 Päätösvaiheen arviointi

Päätösvaiheen tiedon levittäminen ja juurruttaminen tuntuivat kehittämissuorituksen projektipäälliköstä haastavilta. Oli vaikea mieltää, millä tavoin tukitoimikompassista saisi mahdollisimman käyttökelpoisen ja miten sitä pystyisi tuomaan eri tavoin juuri sitä tarvitsevien tahojen tietoon ja käyttöön. Työterveyshuollon kanssa olisi ehkä tarvittu voimakkaampi yhteistyö/linkittyminen, jotta tukitoimikompassin siirtyminen käytäntöön olisi ollut luontevampaa. Nyt toisaalta luotetaan hankkeen mahdollisuuksiin levittää tietoa kohdeyrityksiin ja hankkeen yhteistyötahoille. Seminaarien ja aiheesta kirjoitettujen artikkelien myötä pyritään myös levittämään tietoa. Juurruttaminen osaltaan vaatii pitkäjänteistä työtä ja sen onnistuminen onkin pitkän aikavälin arviointikohde.

10 KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTAA

Kehittämiprojektin ideana oli luoda tukitoimikompassi työterveyshuolloille tukemaan ikääntyvien työntekijöiden muutostenhallintaa. Kehittämiprojekti koostui monesta, toisiinsa limittyvästä, vaiheesta. Se opetti kehittämiprojektin päällikölle projektityöskentelyä. Aihealueena työikäiset ja työterveyshuolto olivat jo aiemmin tuntuneet tärkeiltä ja kehittämiprojekti antoi hienon mahdollisuuden syventää tätä tietoa. Muutos tai sen hallinta taas oli kohtalaisen vieras osa-alue ja vaati näin ollen perehtymistä. Kokonaisuudessaan kehittämiprojektissa linkittyivät todella moninaiset ja mielenkiintoiset palaset. Vaikka se vaatikin paljon uuden opettelua sekä ajatus- ja toimintatapojen haastamista niin varmasti myös opetti vähintään yhtä paljon.

Muutos ja muutoksenhallinta ovat nykypäivän ja tulevaisuuden asioita niin kuin jo aiemmin on todettu. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, niitä on paljon erilaisia ja eri suuruisia. Myös hallintakeinoja on monia ja ne vaihtelevat ihmisestä toiseen. Työterveyshuolto on monen työntekijän terveyden edistämisessä ja hoidossa mukana oleva taho ja näin ollen myös muutokset ja niiden hallinta limittyvät luontevasti tähän. Työterveyshuollolla on vahva kosketuspinta työpaikoille, joilla muutoksia tapahtuu. Toisaalta olisi suotavaa, joillei jopa välttämätöntä, että yhteistyö työterveyshuollon ja työpaikan välillä toimii. Muuten myös muutosten kohdalla mahdollisuudet vaikuttaa ontuvat. Kehittämiprojektiin liittyviä haastatteluja tehdessä nousi mieleen se, miten paljon ihmiset ovat kokeneet muutoksia ja itsekkin hahmottavat hallintakeinoja. Hyödyllistä voisikin olla panostaminen ihmisten omiin hallintakeinoihin ja niiden hyödyntämiseen muutoksen vastaanottamisessa jo etukäteen tai heti muutoksen alkuvaiheessa. Haastatteluissa nousivat esiin aiemmat muutokset ja miten niiden tuomaa hallintaosaamista on pystytty hyödyntämään jatkossa. Hyvin hoidetun ja tuetun muutoksen voisi ajatella toimivan apuna siis seuraavassakin muutoksessa.

Menetelmänä teemahaastattelut olivat mielekäs tapa toimia ja antaa haastateltaville tilaa tuoda ajatuksia esiin. Oli upeaa huomata, miten avoimesti ja moninaisesti haastateltavat kertoivat asioistaan ja ajatuksistaan. Viimeistään siinä kohtaa tämä menetelmä tuntui oikealta valinnalta vaikka alussa projektipäällikkö oli vakaasti sitä mieltä, että toteuttaa muun kuin laadullisen tutkimusosuuden. Tällaisen aiheen ollessa kyseessä haastattelut tuntuivat luontevalta menetelmältä, mikä oli menetelmän valinnan kannalta tärkeämpää kuin projektipäällikön toive muusta menetelmästä. Haastattelut toteutettiin varsinkin siitä

syystä, että toiveena oli selvittää nimenomaan työntekijöiden näkökulmaa ja kokemuksia.

Tässä kehittämisprojektissa saatiin hyvin tietoa nimenomaan työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista sekä hyödynnettiin niitä tukitoimikompattia muodostettaessa. Toisaalta työterveyshuollon rooli olisi voinut olla selvemmin mukana ja heidän tietojaan ja taitojaan hyödyntää tukitoimikompassin koostamisessa.

Jatkokehittämisenä aihealueeseen liittyen voisi nähdä selvittämisen, mitä eri hallintakeinot tarkemmin pitävät käytännössä sisällään (mm. palautuminen, työn ja vapaa-ajan erottaminen, sosiaalinen tuki) ja miten näitä pystyy parhaiten käymään läpi työntekijän kanssa. Työpaikan ja esimiestason mahdollisuudet tukea muutoksessa ovat ehdottoman tärkeitä ottaa huomioon vaikka tämä työ rajattiinkin koskemaan enemmän yksittäisiä työntekijöitä ja työterveyshuoltoa. Työterveyshuollon osalta olisi hyvä tarkemmin tarkastella, missä kohtaa toimintaprosessia muutoksen hallintaa voi milläkin tukitoimella tukea, koska vielä jäi vaikutelma, että työterveyshuollon tukitoimet on tuotu esiin yleisemmällä tasolla, mitä työntekijän hallintakeinot. Tähän saattaisi tuoda uutta näkökulmaa esimerkiksi nimenomaan työterveyshuollon ammattilaisten/asiantuntijoiden mielipiteen selvittäminen soveltuvista tukitoimista työntekijän muutoksia tukemaan.

LÄHTEET

Ahola, K.; Hakola, T.; Hopsu, L.; Leino, T.; Leskinen, T.; Oksa, J.; Takala, E-P.; Vorne, J. ja Vuokko, A. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 21.1.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>.

Black, J.K.; Balanos, G.M. & Whittaker (previously Phillips), Anna C. 2017. Resilience, work engagement and stress reactivity in a middle-aged manual worker population. *International Journal of Psychophysiology*, vol. 116, pp. 9-15. Viitattu 27.11.2018. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1016/j.ijpsycho.2017.02.013>.

Dufva 2012. Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 14.1.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0657-1/urn_isbn_978-952-61-0657-1.pdf.

Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45-64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Väitöskirja. kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.2.2019. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Füllemann, D.; Brauchli, R.; Jenny, G. & Bauer, G. 2016. Individual and group-level job resources and their relationships with individual work engagement. *Journal of Occupational Health*. 58: 255 – 268. Viitattu 20.1.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5356950/pdf/1348-9585-58-255.pdf>.

Gajewski, P.; Freude, P. & Falkenstein, M. 2017. Cognitive training sustainably improves executive functioning in middle-aged industry workers assessed by task switching: a randomized controlled ERP study. *Frontiers in Human Neuroscience*. 11: 81. Viitattu 20.1.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5319973/>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. ja Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilmakunnas, S. 2018. Työn markkinat osana kansantaloutta. Teoksessa: Michelsen, T.; Reijula, K.; Ala-Mursula, L.; Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim. s. 240 – 250.

Ilmarinen. N.d. Onnistunut muutos-tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 18.8.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Järnefelt, N. 2018. Työurat. Teoksessa: Michelsen, T.; Reijula, K.; Ala-Mursula, L.; Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim. s. 284 – 296.

KEVA. 2016. Miten käy työhyvinvoinnille, kun työpaikalla tehdään isoja muutoksia? Helsinki:KEVA. Viitattu 12.1.2020. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/miten-kay-tyohyvinvoinnille-kun-tyopaikalla-tehdään-isoja-muutoksia/>.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Koolhaas, W.; Groothoff, J.; Boer, M.; Klink, J. & Brouwer, S. 2015. Effectiveness of a problem-solving based intervention to prolong the working life of ageing workers. 15:76. BMC Public Health. Viitattu 1.12.2018. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1410-5>.

Korppoo, L. 2018. Henkilöstöhallinto ja esimiehet työterveyshuollon kumppaneina. Teoksessa Martimo, K-P; Uitti, J. & Antti-Poika, M. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Kowalski, T. 2013. Contribution of social support to employee psychological well-being: an exploratory mixed-methods case study. Doctoral thesis. Edinburgh: The University of Edinburgh. Viitattu 23.1.2019. <https://www.era.lib.ed.ac.uk/bitstream/handle/1842/28681/Kowalski2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Larjovuori, R-L.; Manka, M-R. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointi, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja suunnetaan samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Kauppateieteellinen tiedekunta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 29.7.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf.

Lehto, A-M.; Sutela H. & Pärnänen, A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. STM:n tilaama selvitys tilastokeskukselta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:33. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 25.11.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-00-3595-2>.

Liikkanen, M. 2018. Mikä työtä, mikä vapaata? Teoksessa: Michelsen, T.; Reijula, K.; Ala-Mursula, L.; Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim. s. 335 – 344.

Mallak, L. & Yildiz, M. 2016. Developing a workplace resilience instrument. WORK: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, 54(2), 241-253. Viitattu 3.12.2018. https://www.researchgate.net/publication/303798137_Developing_a_workplace_resilience_instrument.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Helsinki: Talentum. Viitattu 12.2.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JAJBJXGUG#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JAJBJXGUG#kohta:SIS((c4)LLYS((20)

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina–narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 23.1.2019. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>.

Melin, H. 2018. Käytännön työstä tekemisen teoriaan. Teoksessa: Michelsen, T.; Reijula, K.; Ala-Mursula, L.; Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim. s. 177 – 187.

Mäkiniemi, J-P.; Bordi, L.; Heikkilä-Tammi, K.; Seppänen, S. ja Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 21.1.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3491-7>.

Mäkitalo, J. 2012. Muutokset työssä eivät mene niin kuin kuvitellaan. Teoksessa: Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.). Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Helsinki: Verve, Työterveyslaitos, Euroopan sosiaalirahasto, Sosiaali- ja terveysministeriö.

Nuutinen, S.; Heikkilä-Tammi, K.; Manka, M-L. ja Bordi, L. 2012. Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja

3/2012. Tampere: Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 21.1.2019. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf.

Nuutinen, S.; Heikkilä- Tammi, K.; Manka, M-L. ja Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 21.1.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. People and Work Research Reports 107. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Viitattu 27.11.2018. <https://core.ac.uk/download/pdf/33733561.pdf>.

Palomäki, L-M. & Tuominen, E. 2010. Työuran pituus ja siihen vaikuttavat tekijät 45–64-vuotiaassa palkansaajaväestössä. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2010:9. Helsinki: Eläketurvakeskus. Viitattu 2.11.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015112620043>.

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.1.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>.

Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being A psychological perspective based on resource theories. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 3.12.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0463-8>.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Pursglove, L. 2014. The holistic evaluation of employee hope, well-being and engagement through change. Nottingham: Nottingham Trent University. Viitattu 8.2.2019. http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/261/1/220612_Lorna%2520Rukin%2520Pursglove%2520Doc5%2520Final.pdf.

Rautio, M. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa: Kantolahti T. & Tikander T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.1.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>.

Rokkanen, T. 2015. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö työpaikan tarpeiden arvioinnissa. Väitöskirja. Terveystieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 9.2.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97034/978-951-44-9845-9.pdf?sequence=1>.

Rutanen, R. 2017. Physical Exercise, Work Ability and Quality of Life in Middle-aged Women: short- and long-term effects of a randomized controlled intervention. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu: 1.12.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0441-6>.

Saarinen, J. & Putkonen, A. 2012. Jatkuva arviointi projektitoiminnan kehittäjänä. Teoksessa: Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.). Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.10.2019. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>.

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sanastokeskus TSK. 2015. TEPA-termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma -Sanastokeskus TSK. Helsinki: Sanastokeskus TSK. Viitattu 4.1.2020. <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/tukitoimi>.

- Seuri, M.; Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma.
- Shemeikka, R.; Aho, S.; Jokinen, E.; Järnefelt, N.; Kaakinen, M.; Kivimäki, R.; Korkeamäki, J.; Mertala, S.; Mäkiäho, A.; Parkkinen, M.; Pitkänen, S.; Terävä, K. & Vuorento, M. 2017. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 29.11.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-385-9>.
- Sherlock-Storey, A. 2016. Developing employee resilience to organisational change: the development of a practitioner intervention framework. Professional doctorate. Occupational Psychology. Northumbria: Northumbria University. Viitattu 3.12.2018. <http://nrl.northumbria.ac.uk/29623/>.
- Siitala, J. 2018. Työelämän muutokset. Teoksessa: Michelsen, T.; Reijula, K.; Ala-Mursula, L.; Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim. s. 87 – 98.
- Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Tampere: Marjo Sinokki and Kela, Research Department. Viitattu 25.11.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2>.
- Tilastokeskus. 2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Tiede & Trendit 20.9.2017. Viitattu 28.1.2019. <http://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/>.
- Toikka, T. & Rantanen, T. 2019. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 4.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>.
- Toppinen-Tanner, S.; Vanhala, A.; Puttonen, S.; Larvi, T. & Vaaranen, H. 2015. Voimaa arkeen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Treuer, K.; Karantzas, G.; McCabe, M.; Mellor, D.; Konis, A.; Davison, T. & O`Connor, D. 2018. Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. MC Health Services Research (2018) 18:77. Australia: BioMed Central. Viitattu 3.12.2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29390999>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomainen, R. 2018. Medikalisaatio. Teoksessa: Michelsen, T.; Reijula, K.; Ala-Mursula, L.; Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim. s. 188 – 203.
- Tuominen, E.; Tuominen, K. & Kahma, N. 2012. Joustava vanhuuseläkeikä. Työnantaja- ja työntekijäkyselyihin perustuva tutkimus joustavan eläkeiän toimivuudesta. Helsinki: Eläketurvakeskus. Viitattu 8.2.2019. <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/tutkimus%2002%202012%20nettiin.pdf>.
- Turun ammattikorkeakoulu. 2018. Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen. Hankesuunnitelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Työeläkevakuuttajat TELA ry. N.d. Työkyvyn muodostuminen. Helsinki: TELA ry. Viitattu 20.10.2019. <https://www.tela.fi/tyokyky>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Ikääntyneiden työllisyyden parantaminen. TEM muistio, rakennepoliittisen ohjelman raportointi 15.11.2013. Viitattu 27.1.2019. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1043916/TEM-aineistot-3-15112013.pdf/bd7be12b-f632-4475-843d-dcb0cccd0485/TEM-aineistot-3-15112013.pdf.pdf>.
- Työterveyslaitos. 2016. Uni ja palautuminen. Sisällöstä vastaa Työterveyslaitos. Viitattu 12.2.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>.

Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työterveyslaitos. 2019. Työkykytalo. Helsinki:Työterveyslaitos. Viitattu 20.10.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 8.2.2019. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf.

Vanhove, A.; Herian, M.; Perez, A.; Harms, P. & Lester, P. 2016. Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2016), 89, 278-307. Lincoln: P.D. Harm Publications, University of Nebraska-Lincoln. Viitattu 1.12.2018. http://digitalcommons.unl.edu/pdharms/11?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Fpdharms%2F11&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.

Vartia, M.; Kandolin, I.; Toivanen, M.; Bergbom, B.; Väänänen, A.; Pahkin, K.; Vesala, H.; Haapanen, A. & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 27.11.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3227-2>.

Vastamäki, J. 2009. Sense of Coherence and Unemployment. Väitöskirja. School of Business and Economics. Erlangen-Nuremberg: University of Erlangen-Nuremberg. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio: Kuopion yliopisto. Viitattu 14.10.2019. <http://www.oppi.uef.fi/uku/vaitokset/vaitokset/2009/isbn000-000-00-0000-0.pdf>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vogel, N.; Schandelmaier, S.; Zumbunn, T.; Ebrahim, S.; de Boer W.; Busse, JW. & Kunz, R., 2017. Return-to-work coordination programmes for improving return to work in workers on sick leave. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2017, Issue 3. Art. No.: CD011618. Viitattu: 1.12.2018. <https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD011618.pub2/epdf/full>.

Vuori, J.; Wallin, M. & Kirves, K. 2017. Työn imua uran seniorivaiheeseen- kenttäkokeellinen interventiotutkimus 17 työorganisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 1.12.2018. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132436/Tyon_imua_uran_seniorivaiheeseen_loppuraportti_2017.pdf?sequence=1.

Väänänen, A. 2018. Hyvinvointia työstä. Työntekijän mieli työelämän muutoksessa- tutkimushavaintoja ja pohdintaa jatkosta. Tervetuliaisluento Työterveyslaitos. Esitetty 22.11.2018. Viitattu 19.2.2019. <https://dreambroker.com/channel/mh8t5dt3/3u7j8fij>.

Wu, G.; Duan, K.; Zuo, J.; Yang, J & Wen, S. 2016. System Dynamics Model and Simulation of Employee Work-Family Conflict in the Construction Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, 1059. Viitattu: 25.11.2018. <https://www.mdpi.com/1660-4601/13/11/1059/htm>.

LIITTEET

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU (YAMK – koulutus)



9.3.2019

TUTKIMUSTIEDOTE JA -LUPA

Ikääntyvän työntekijän muutoksen hallinta ja tuen tarve- tukitoimikompassi työterveyshuolloille on Turun ammattikorkeakoulun Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvä kehittämisprojekti. Tämä kehittämisprojekti liittyy itsenäisenä osana ”Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”- hankkeeseen.

Kehittämisprojektin tavoitteena on työhön liittyvien muutosten hallinnan keinojen ja tuen tarpeen selvittäminen haastatteluin. Tarkoituksena on haastatteluiden pohjalta luoda tukitoimikompassi työterveyshuolloille ja tätä kautta auttaa yrityksen työntekijöiden työkyvyn tukemisessa.

Kehittämisprojektiin liittyy tutkimuksellinen osuus, joka toteutetaan haastattelututkimuksena. Tutkimusaineistoa kerätään yksilöteemahaastatteluin, jotka toteutetaan 5-10 hankkeen kohdeyrityksen työntekijälle. Haastattelun kesto on 45-60 minuuttia. Haastattelut tallennetaan, tallenteita käytetään ainoastaan haastattelun sisällön varmistamiseen. Haastattelun tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Haastateltavilta tullaan pyytämään erillinen suostumus haastatteluun osallistumiseen. Haastatteluaineisto tullaan hävittämään kehittämisprojektin valmistuttua.

Kehittämisprojektin ohjaa Ritva Laaksonen-Heikkilä, Yliopettaja, Turun AMK.

Kohteliaimmin pyydän lupaa toteuttaa haastattelu yrityksenne työntekijöille.

Heini Toivonen

Fysioterapeutti (AMK), työfysioterapeutti

Terveiden edistämisen YAMK-opiskelija, kehittämisprojektin tekijä

heini.toivonen@edu.turkuamk.fi

TUTKIMUSLUPA

Allekirjoituksella annatte luvan toteuttaa tutkimus (haastattelu) yrityksenne työntekijöille.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Asema organisaatiossa _____

Yhteystiedot (tarvittaessa) _____

Tutkimustiedote 9.3.2019

Liite 1. Tutkimustiedote- ja lupa.



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto/Terhy

9.3.2019

Kehittämiprojektin nimi:
 Ikääntyvän työntekijän muutoksen hallinta ja tuen tarve
 - tukitoimikompassi työterveyshuolloille

Hyvä työntekijä

Kohteliaimmin pyydän Teitä osallistumaan haastatteluun, jonka tavoitteena on työhön liittyvien muutosten hallinnan keinojen selvittäminen. Tämä aineiston keruu on osa Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (Turun ammattikorkeakoulu) kuuluvaa kehittämiprojektia. Tarkoituksena on haastatteluiden pohjalta luoda tukitoimikompassi työterveyshuolloille. Tämä kehittämiprojekti ja aineiston keruu liittyvät itsenäisinä osina ”Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen”- hankkeeseen. Lupa aineiston keruuseen on saatu... (keneltä ja milloin). Suostumuksenne haastateltavaksi vahvistatte allekirjoittamalla alla olevan Tietoisen suostumus haastateltavaksi -osan ja antamalla sen haastattelijalle.

Teidän osallistumisenne haastatteluun on erittäin tärkeää, koska haastatteluista saatavan tiedon avulla pystytään tuottamaan tukitoimikompassi työterveyshuolloille ja tätä kautta auttamaan yrityksen työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Haastattelun tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Teillä on täysi oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä Teihin liittyvää aineistoa, jos niin haluatte. Haastatteluaineisto tullaan hävittämään kehittämiprojektin valmistuttua.

Kehittämiprojektin ohjaa Ritva Laaksonen-Heikkilä, Yliopettaja, Turun AMK.

Osallistumisestanne kiittäen

Heini Toivonen
 Fysioterapeutti (AMK), työfysioterapeutti
 Terveystieteiden YAMK-opiskelija, kehittämiprojektin tekijä
 044 505 6605, heini.toivonen@edu.turkuamk.fi

Tietoisen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa kehittämiprojektista ja siihen liittyvistä haastatteluista ja näistä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Yhteystiedot (tarvittaessa) _____

Liite 2. Saatekirje ja suostumuslomake haastateltaville.

Julkaisu/viestintäsuunnitelmamalli

Viestintäsuunnitelma (projektin tiedotus)						
Kohderyhmä	Aihe	Viestintäkanava/-muoto	Toteutusvastuu	Ajankohta	Ulkoinen viestintä	Sisäinen viestintä
Hanke	Kehittämiprojektin toteutukseen, etenemiseen ja tuotokseen liittyvät asiat	Sähköposti, Palaverit, Tiedotustilaisuudet, Julkaisut	Kehittämiprojektin päällikkö	9/2018-12/2019	Hankejulkaisu?	Hankeorganisaation kanssa tehtävä viestintä
Työterveyshuollot	Kehittämiprojektin tutkimusosion tuloksiin ja kehittämiprojektin tuotoksen esitleminen	Väliseminaari, raporttiseminaari, muut tiedonantokanavat ja hankkeen kautta tapahtuva tiedotus	Kehittämiprojektin päällikkö ja hankkeen edustus	8-12/2019	Seminaarit, tiedotustilaisuudet	Sähköpostit, puhelinoitot
Kohdeyritykset	Haastatteluiden sopimiset. Tutkimuslupien hakemiset. Kehittämiprojektin tuloksiin ja tuotoksiin liittyvä tiedotus.	Sähköpostit, puhelinkontaktit, väliseminaari, raporttiseminaari, muut sovitavat tiedotustilaisuudet/palaverit	Kehittämiprojektin päällikkö	3-12/2019	Seminaarit, tiedotustilaisuudet	Sähköpostit, puhelinoitot

Liite 3. Julkaisu- ja viestintäsuunnitelma.

YKSILÖTEKIJÄT

- Voimavarat
- Kuormitustekijät
- Palautuminen

TYÖLIITÄNNÄISET TEKIJÄT

- Työn kuormitukseen vaikuttavat tekijät
- Esimiestyö
- Työyhteisö

MUUTOKSET TYÖELÄMÄSSÄ

- Työssä tapahtuneet muutokset
- Muutoksessa saatu apu/tukitoimet
-

TOIVOTUT TUKITOIMET

- Tuen eri muodot
- Työterveyshuollon osuus

IKÄ

- Ikäkysymykset

SISÄLLYTETTYNÄ KYSYMYKSIIN JAKSAMINEN JA SEN TUKEMINEN

Liite 4. Haastatteluiden teemat.

APUKYSYMYKSET

YKSILÖTEKIJÄT:

Voimavarat:

Työssä auttavat/voimaannuttavat asiat.

Omat keinot työssäjaksamisen tukemiseen.

Vapaa-ajan tekijät ja niiden vaikutus jaksamiseen.

Vapaa-ajan tekijät, jotka heikentävät työssäjaksamista.

Kuormitustekijät:

Työssä kuormittavat tekijät.

Vapaa-ajalla kuormittavat tekijät.

Palautuminen:

Palautumiseen vaikuttavat tekijät.

Hyvät/huonot palautumiskeinot.

Työstä palautumisen vaikutus hyvinvointiin.

TYÖLIITÄNNÄISET TEKIJÄT:

Kuormittavissa tilanteissa helpottavat asiat töissä.

Työyhteisön vaikutus hyvinvointiin.

Esimiehen toiminnan vaikutus työssäjaksamiseen.

Työn vaikutus vapaa-aikaan.

MUUTOKSET:

Työssä tapahtuneet muutokset. (Tällaisia voivat olla mm. työnkuvan tai työajan muutokset, organisaatiomuutokset, esimiehen vaihtuminen, digitalisaation lisääntyminen, irtisanomistilanteet)

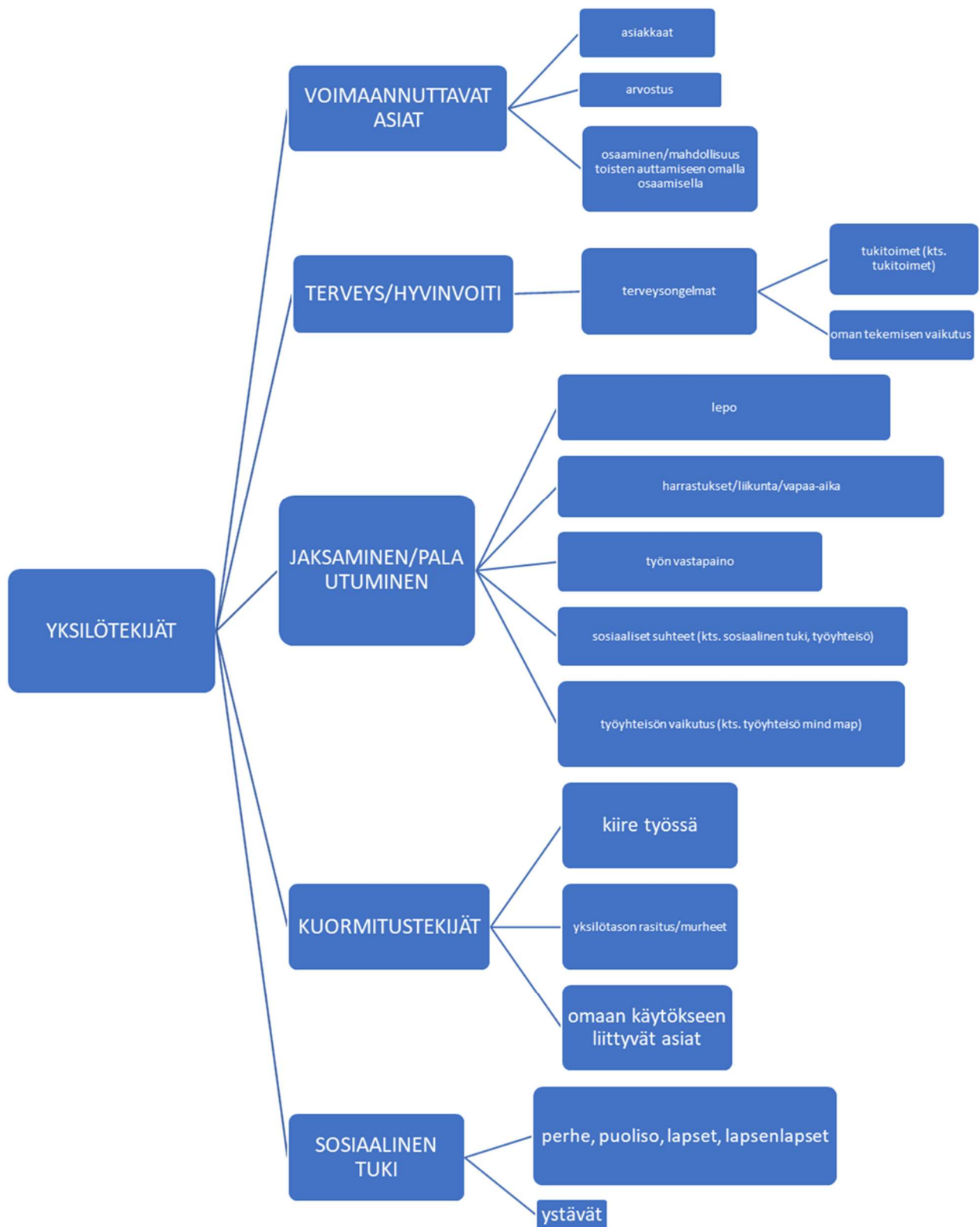
Yksilötason muutokset. (Tällaisia voivat olla muun muassa terveysongelmien ilmeneminen, perhetilanteiden muutokset, jaksamisen heikentyminen iän mukana, eläköitymisen lähestyminen)

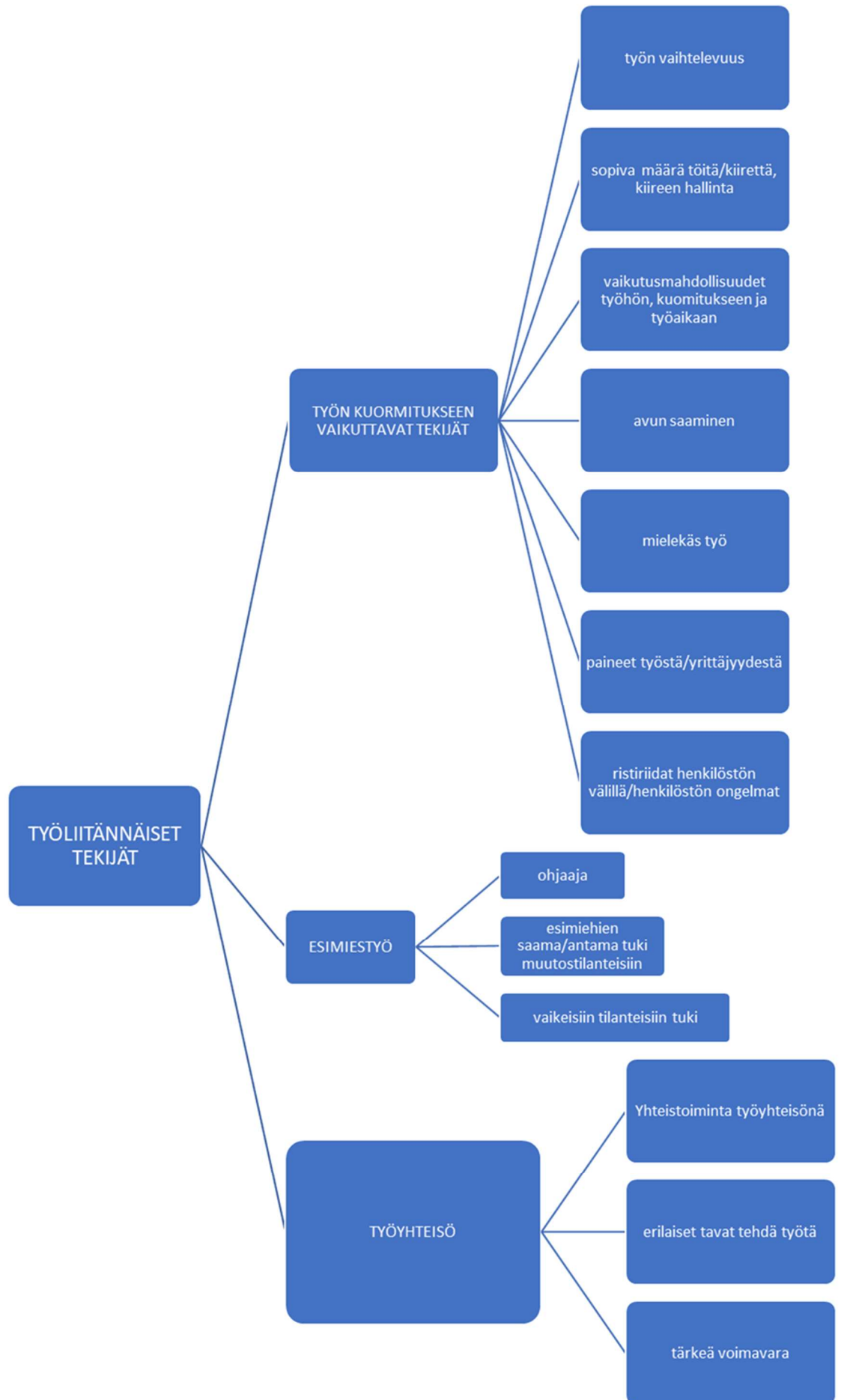
Muutosten kokeminen.

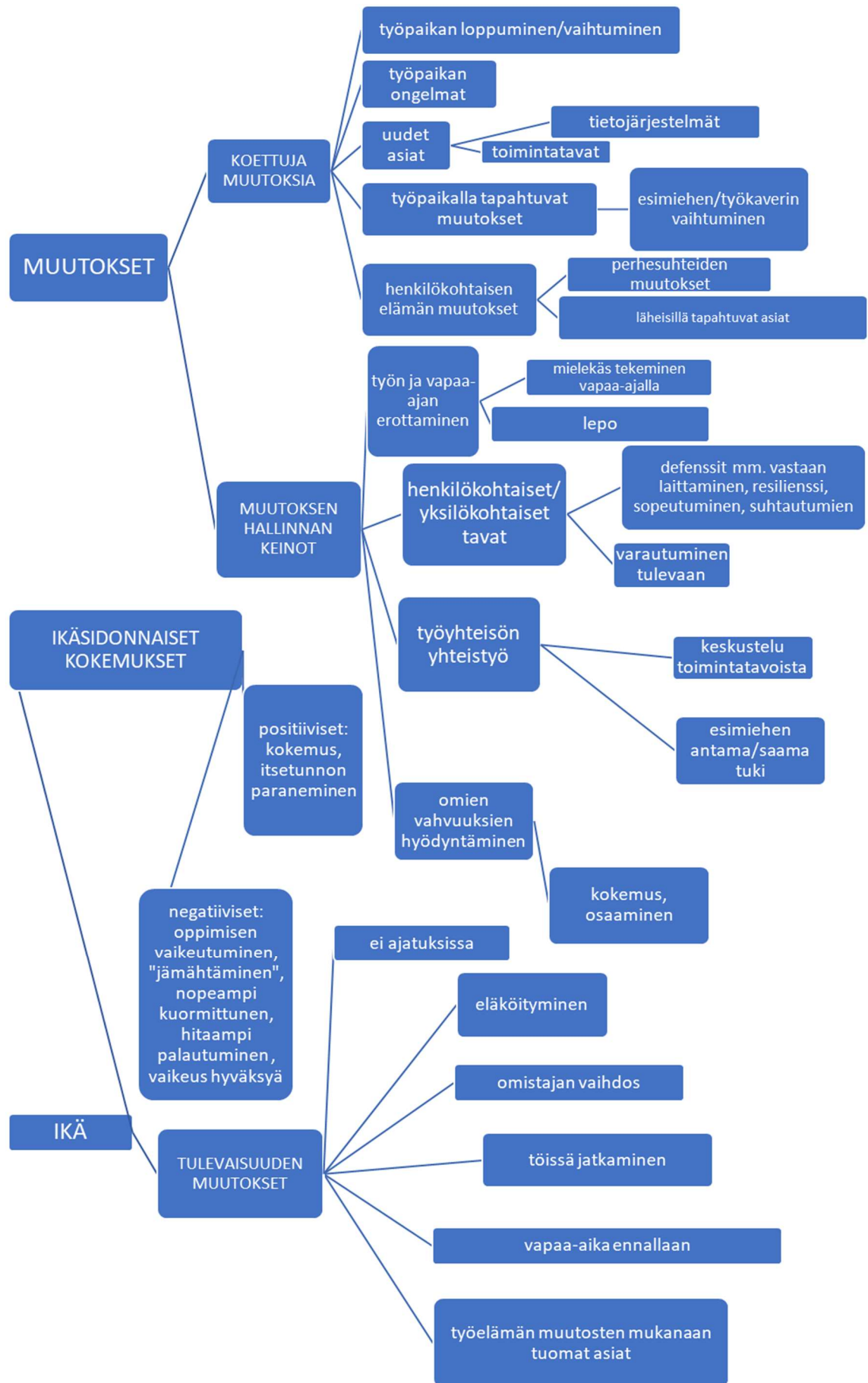
Muutosten keskellä tukevat/helpottavat asiat.

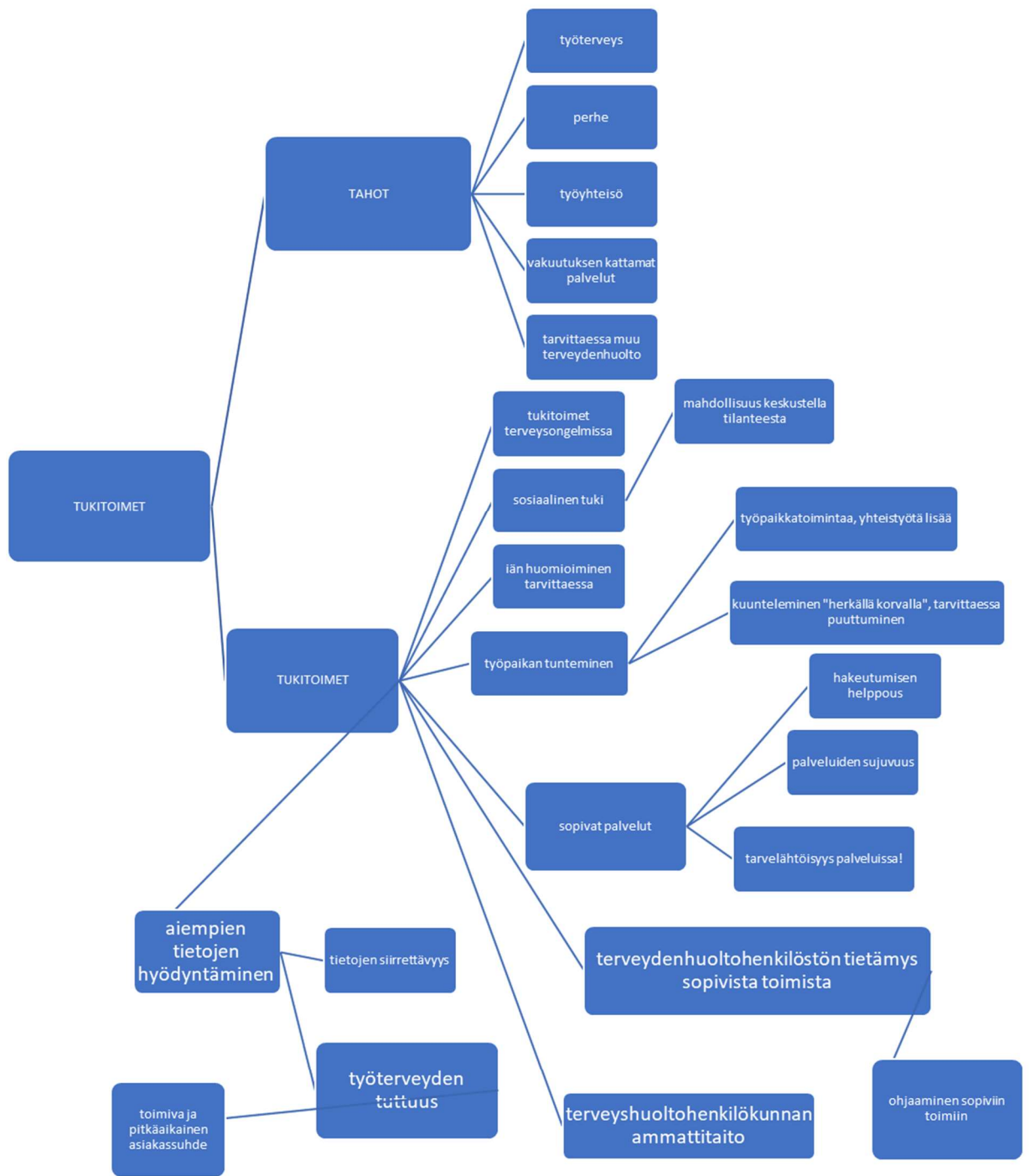
Muutosta vaikeuttavat asiat.

Liite 5. Haastatteluiden apukysymykset.









Liite 6. Temaattisen analyysin mind mapit.