



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anu Myllärinen

Työpaikkaselvitys lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittä- miselle

Ikäihmisten parissa tehtävässä työssä

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysala
YAMK Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Anu Myllärinen

Työn nimi: Työpaikkaselvitys lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi: Ikäihmisten parissa tehtävässä työssä

Ohjaaja: Lehtori Arja Hemminki

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 80

Liitteiden lukumäärä: 0

Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin merkitys on kasvanut hoiva-alalla viime vuosina ja etenkin Covid-19 pandemian myötä. Ala koetaan rankkana ja haasteellisena niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa työpaikkansa viihtyvyyteen ja ilmapiiriin esimerkiksi asenteellaan. Tämä kehittämistyö toteutettiin ikäihmisten tehostettuun palveluasumisyksikköön. Työn tarkoitus oli kehittää työpaikkaselvityksen pohjalta henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tavoitteena oli parantaa työilmapiiriä ja kehittää työpaikkaselvityksessä esiin nousseita yksikkökohtaisia kehittämishaasteita.

Kehittämistyön pohjana toimi työterveyshuollon tekemä työpaikkaselvitysraportti, joka muodostui henkilöstölle suunnatun esikyselyn tuloksista sekä työpaikkakäynnin havainnoista. Aineistoa kerättiin lisäksi learning cafe -menetelmällä (n= 6), äänestyksellä (n= 29) ja aivoriihellä (n=10). Aineistot analysoitiin pääasiassa teemoittelua käyttäen. Varsinaiset kehittämiskohteet valikoitiin työpaikkaselvitysraportin pohjalta. Äänestyksen perusteella valittiin kolme yksikön omaa kehittämiskohdetta, joita lähdettiin työstämään henkilöstön kanssa aivoriihellä.

Kehittämistyön keskeisimmät tulokset muodostuivat kriittisistä, tärkeistä ja suositeltavista kehittämiskohteista. Kriittisiin kehittämiskohteisiin tulee etsiä korjaavia toimia viipymättä. Tärkeät kehittämiskohteet vaativat korjaavia toimia, mutta eivät ole akuutteja. Suositeltavat kehittämiskohteet voivat korjaantuessaan lisätä työhyvinvointia. Learning cafe -menetelmän perusteella henkilökunta koki työhyvinvointia ja ilmapiiriä parantaviksi tekijöiksi mm. tasapuolisuuden, vastuullisuuden, huumorin ja hyvän esimies-alaisuuden. Yksikössä äänestettyjä omia kehittämiskohteita olivat yleisen ergonomian parantaminen, riskien minimointi sekä epäasiallisen käytöksen ja häirinnän nollatoleranssi. Keinoina olivat mm. itsestä huolehtiminen, ennakointi, tiedon jakaminen, arvostus, käytöstavat ja kehittävä yhteistyö. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yksikön asiat olivat pääsääntöisesti hyvin. Esimiestyö, ilmapiiri ja yhteishenki koettiin hyvinä. Kuormittumista aiheuttivat mm. fyysinen vuorotyö ja kiire. Moni asia oli korjaantunut myös tämän kehittämistyön aikana. Kehittämisedotuksena suositellaan yksikkökohtaisten kehittämiskohteiden aktiivista seuranta.

Avainsanat: työhyvinvointi, työilmapiiri, työpaikkaselvitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Services and Health Care

Specialisation: Development and Management in Health Care and Social Work

Author: Anu Myllärinen

Title of thesis: A Work Survey as a Starting Point for the Development of Well-Being at Work: In Work with the Elderly

Supervisor: Arja Hemminki, PhD, Principal Lecturer

Year: 2021

Number of pages: 80

Number of appendices: 0

The importance of well-being at work and the work atmosphere has grown in the health care sector in recent years, especially with the Covid-19 pandemic. The health care area is perceived as tough and challenging both physically and mentally. Each employee can also influence the well-being and atmosphere of the workplace, for example by their attitude. This thesis was carried out in an enhanced service housing unit for the elderly. The purpose of the work was to develop the well-being and resilience of the personnel at work on the basis of a work survey. The aim was to improve the work atmosphere and to develop the unit-specific development challenges raised in the work survey.

The thesis was based on a work survey report prepared by the occupational health services, which consisted of the results of a preliminary survey of personnel and the findings of a workplace visit. Data were also collected using the learning cafe method (n=6), voting (n=29) and brainstorming (n=10). The data were analyzed mainly using thematic design. The actual development sites were selected on the basis of the job survey report. Based on the vote, three development areas were selected, which were set to work with the staff on a brainstorming session.

The most important results of the thesis consisted of critical, important and recommended development targets. Based on the Learning cafe method, the staff perceives work well-being and atmosphere as improving factors, e.g. fairness, responsibility, humor and a good managerial relationship. The unit's own development targets voted on were improving general ergonomics, minimizing risks and zero tolerance for inappropriate behavior and harassment. The means were e.g. self-care, anticipation, knowledge sharing, appreciation, manners and developmental collaboration. In conclusion, it can be stated that the affairs of the unit were generally good. Supervision, atmosphere and team spirit were perceived as good. Challenges were caused by e.g. physical shift work and too little time. Many things had also been fixed during this development work. As a development proposal, active monitoring of unit-specific development targets is recommended.

Keywords: working well-being, working atmosphere, work survey

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvioluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 TYÖHYVINVOINTI.....	8
2.1 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta.....	8
2.2 Työhyvinvointi organisaation ja yhteisön näkökulmista.....	9
2.3 Työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavia tekijöitä.....	10
2.4 Työilmapiiri.....	12
2.5 Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvoinnille.....	13
2.6 Hyvä työ ja hyvinvoiva organisaatio.....	14
2.7 Työn imu.....	15
2.8 Positiivinen / negatiivinen stressi ja työuupumus.....	16
2.9 Työn ja muun elämän rajapinnat.....	17
3 TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA.....	20
3.1 Työhyvinvointi erilaisten tutkimusten valossa.....	20
3.2 Esimerkkinä ”Paineet koholla”- työlöytutkimus.....	21
3.3 Työhyvinvointia heikentävät tekijät.....	22
3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen.....	23
3.5 Alaistaidot.....	25
3.6 Varhaisen välittämisen ja korvaavan työn mallit tukemassa työkykyä.....	26
4 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE.....	28
5 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	29
5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen.....	29
5.2 Toiminnallinen tutkimus.....	31
5.3 Kehittämistyön kohteen kuvaus.....	33
5.4 Kehittämistyön prosessin kuvaus.....	33
5.5 Teemoittelu analysoinnin työkaluna.....	35
5.6 Strukturoidun esikyselyn tausta ja analysointi.....	37

5.7	Työpaikkaselvityksen eteneminen ja analysointi	37
5.8	Learning cafe -menetelmä ja sen analysointi	39
5.9	Äänestys kehittämiskohteista	41
5.10	Aivoriihi -menetelmä ja sen analysointi	42
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	44
6.1	Kriittiset kehittämiskohteet vaativat korjaavia toimenpiteitä viiveettä.....	44
6.2	Tärkeät kehittämiskohteet vaativat parannustoimia	46
6.3	Suosittelvat kehittämiskohteet parantavat hyvinvointia	50
6.4	Learning cafella saadut tulokset.....	51
6.5	Aivoriihellä keinoja kehittämiskohteiden parantamiseksi.....	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
7.1	Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät.....	57
7.2	Työilmapiirin kehittäminen.....	60
7.3	Yksilön vaikutus työhyvinvointiin ja ilmapiiriin	61
7.4	Johtopäätösten koonti	63
7.5	Jatkotutkimusaiheet	64
8	POHDINTA	66
8.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	66
8.2	Kehittämistyön prosessointi	69
8.3	Vanhustyön tulevaisuuden visiointia	71
	LÄHTEET	73

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Työkykytalo (TTL, [viitattu 20.3.2021]).	12
Kuvio 2. Kehittämistyön prosessin kuvaus.....	35
Kuvio 3. Esimerkki teemoittelusta ylä- ja alateemoittain.	36
Kuvio 4. Työpaikkaselvityksen eteneminen.	38
Kuvio 5. Kriittiset kehittämiskohteet.	46
Kuvio 6. Tärkeät kehittämiskohteet.	49
Kuvio 7. Suositeltavat kehittämiskohteet.....	51
Kuvio 8. Learning cafe -menetelmän tulokset.	53
Kuvio 9. Aivoriihellä saadut keinot ja ideat kehittämiskohteiden parantamiseksi. .	56
Kuvio 10. Johtopäätösten koonti.	64

1 JOHDANTO

Oma mielenkiintoni kohdistui kehittämisen suhteen työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Aihe on todella ajankohtainen ja merkityksellinen nykypäivän työelämässä. Sosiaali- ja terveysala on monella muotoa rankka ja haastava, joten keinot työssä jaksamiseen ovat tärkeitä (Mäkinen 2019, 38–40). Työyhteisöön suunnatussa kehittämisessä on tärkeää, että henkilöstö pääsee itse osallistumaan alusta saakka. Näin voidaan vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutuneisuutta (Rauramo 2012, 104–105).

Kehittämistyö kohdistui ikäihmisten tehostettuun palveluasumisyksikköön. Yksikkö on 31-paikkainen, jossa on kaksi ryhmäkotia. Asukkaiden kunto vaihtelee osittain autettavista täysin avustettaviin. Suurimmalla osalla on muistia heikentävä sairaus. Henkilöstö työskentelee ympärivuorokautisesti kolmessa vuorossa. Kaikki ovat naisia, joiden ikäjakauma on laaja. Työhyvinvointi aiheena on hyödynnettävissä ihan yleisestikin sosiaali- ja terveysalalla. Koko kehittämisen prosessi toteutettiin henkilöstöä osallistavin menetelmin.

Kehittämistyön teoriaosuudessa avataan työhyvinvoinnin käsitettä yleisesti. Aihetta kuvataan mm. yksilön, organisaation ja yhteisön näkökulmista. Lisäksi käydään läpi työhyvinvointiin ja työilmapiiriin yleisesti vaikuttavia tekijöitä sekä positiivisen psykologian näkökulmaa. Jokaisella on oma ajatuksensa siitä, millainen on hyvä työ ja hyvinvoiva organisaatio. Työn imun kokemuksia saattaa ilmetä, kun omaan työhönsä uppoutuu aidosti (Perhoniemi & Hakanen 2013, 89–90). Työhyvinvointiin liittyvät myös positiivinen ja negatiivinen stressi sekä työuupumus. Työhyvinvointiin vaikuttavat kokonaisvaltaisesti työn ja muun elämän rajapinnat ja se, miten työ ja vapaa-aika yhdistetään. Näiden lisäksi työhyvinvointia ja sen merkitystä sosiaali- ja terveysalalla käsitellään omana lukunaan. Erilaisten tutkimuksien kautta pohditaan työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä sekä johtajuuden merkitystä. Alais- taidot ovat myös keskeisessä roolissa pohdittaessa työilmapiiriin vaikuttavia asioita.

Kehittämistyön taustalla oli yksikköön kohdistuva työpaikkaselvitys. Tarkoituksena oli selvittää työpaikkaselvityksessä nousseita kehittämiskohteita ja etsiä niihin henkilöstön kanssa ratkaisuja. Tavoitteena oli parantaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä herätellä työyhteisön jäseniä ottamaan itse vastuuta jaksamisestaan. On hyvä

pysähtyä pohtimaan myös oman asenteen vaikutusta työilmapiiriin. Aihetta on tärkeä tutkia ja kehittää koko työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi. Kun töissä voidaan hyvin ja puhalletaan yhteen hiileen, niin myös organisaation saama hyöty on isompi. (Aura ym. 2016, 11; Kemppainen & Laajalahti 2016, 10; Pöyriä 2012, 12; TTL, [viitattu 20.3.2021].)

Kehittämistyö on laadullinen tutkimus, jossa on toimintatutkimuksellisia piirteitä. Aineistona käytettiin työterveyshuollon laatimaa työpaikkaselvitysraporttia. Lisäksi aineisto muodostui learning cafe -menetelmällä kerätystä materiaalista, äänestyksestä ja aivoriihen materiaaleista. Kuvailen myös kehittämistyötä prosessina. Työpaikkaselvitysraportin analyysiin käytettiin teemoittelua. Raportti perustui henkilöstölle suunnattuun strukturoituun kyselyyn ja työpaikkakäyntiin. Learning cafe menetelmää analysoitiin asioita yhdistellen eri teemojen mukaisesti. Äänestyksen tulos saatiin suoraan, joten se ei vaatinut analyysia. Aivoriihen analysointiin käytettiin teemoittelua ja otsikointia.

Keskeisimmät tulokset muodostuivat kehittämiskohteista ja niihin etsityistä ratkaisuista. Viimeisessä luvussa pohdin kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi pohdin työn onnistumista ja koko prosessin etenemistä. Kuvailen myös omaa rooliani kehittämistyön toteuttajana. Roolini ehti muuttua muutaman kerran tämän prosessin aikana. Lopuksi pohdin vielä vanhustyön tulevaisuuden näkymiä.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä ammattitaistoisten työntekijöiden toteuttamana. Hyvinvoiva työyhteisö on motivoivasti johdettu ja siellä vallitsee hyvä ilmapiiri. (STM, [viitattu 20.3.2021]; TTL, [viitattu 20.3.2021].) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän ja työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi on sellaista toimintaa ja toimintatapojen kehittämistä, että jokainen voi kokea onnitumista ja työn iloa. Hyvinvointi voidaan nähdä kokonaisvaltaisesti yksilön tyytyväisyytenä, johon työllä on iso vaikutus. (Müller ym. 2006, 2955; Pöyriä 2012, 12.)

Suomessa valtaosa työskentelee jonkunlaisessa tiimissä tai kuuluu osaksi ryhmää. Tiimit ja tiimityötaidot vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. Näin ollen vuorovaikutusosaaminen on olennainen osa koko organisaation hyvinvointia. (Horila & Valo 2016, 47.)

2.1 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

Hyvinvoiva työntekijän on motivoitunut, vastuullinen ja tunnollinen. Motivaatio ja vastuu lisäävät puolestaan hyvinvointia. Hyvinvoivan työntekijän ominaisuuksiin kuuluvat myös omien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen. Työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Hän saa työstään palautetta ja tuntee yhteenkuuluvuutta. Hyvinvointia lisäävät merkittävästi onnistumisen kokemukset. (Robertson & Cooper 2011, 72; STM, [viitattu 20.3.2021]; TTL, [viitattu 20.3.2021].)

Työntekijällä itsellään on vastuu omasta itsestään. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä lisää turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia. Jokainen voi itse vaikuttaa omaan asenteeseensa ja käytökseensä. Käytännössä tämä on helppo unohtaa ja mennä mukaan porukan negaatioon. Vaikuttamismahdollisuuden myötä työntekijä voi kokea onnistumisen tunnetta sekä mieltää itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi työyhteisön jäseneksi. Näin ollen yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu. (Kempainen & Laajalahti 2016, 9–10; STM, [viitattu 20.3.2021]; TTL, [viitattu 20.3.2021].)

Yksilön ja työntekijän näkökulmasta katsoen työhyvinvointi on työssä jaksamista ja viihtymistä, johon voi vaikuttaa omalla asenteella ja motivaatiolla. Hyvinvoiva työntekijä on virkeä, jaksaa panostaa motivoituneena organisaatioon sekä hallitsee työn ja oman elämänsä tasapainottamisen. (Kempainen & Laajalahti 2016, 9–10.)

Työntekijän omaan hyvinvointiin vaikuttaa mahdollisuus ohjata omaa elämää, johon liittyy vahvasti organisaatiosta saatu tuki. Oman elämänhallinnan yhteydessä voidaan puhua psykologisesta pääomasta, johon kuuluvat itseluottamus, toiveisuus, optimismi ja sitkeys. Psykologista pääomaa voi perimän ja kasvatuksen lisäksi myös oppia. Siihen vaikuttavat koulutustaso ja varallisuuskin. Itseluottamus vaikuttaa työhyvinvointiin yksilön uskona motivoitumiskykyihinsä, resursseihinsa ja menestykselliseen tehtävän suorittamiseen. Tähän liittyy käsite minäpystyvyys. Mitä enemmän uskotaan itseensä ja omiin kykyihinsä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hakeudutaan haasteellisiin tehtäviin. Toiveikkuudella tarkoitetaan halua asettaa tavoitteita sekä saavuttaa ne. Toiveikas työntekijä pitää itsenäisyydestä ja tarvitsee omaa tilaa. Liiallinen käskyttäminen ja rajoittaminen syö toiveikkuutta. Optimismi psykologisen pääoman alueella korostaa realismia ja joustavuutta. Sillä tarkoitetaan tunnetta siitä, että työssä on enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Sitkeä työntekijä ei lannistu heti, vaan jaksaa yrittää uudelleen. (Manka & Manka 2016, 158–168.)

2.2 Työhyvinvointi organisaation ja yhteisön näkökulmista

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Hyvinvoivan organisaation valttikortteja ovat asiakastyytyväisyys, työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus sekä vähäiset sairauspoissaolot ja tapaturmat. (TTL, [viitattu 20.3.2021.]) Hyvinvoiva henkilöstö on valmis panostamaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Vastaavasti organisaatiolla on hyvät edellytykset innovatiivisuuteen, uudistumiseen ja menestykseen, kun henkilöstö panostaa organisaatioon. Resurssien oikeanlainen kohdentaminen tukee työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Työhyvinvointiin investoiminen voi siis palautua monin kerroin organisaatiolle takaisin. (Aura ym. 2016, 11; Kempainen & Laajalahti 2016, 10; Pöyriä 2012, 12; TTL, [viitattu 20.3.2021].)

Organisaation kannalta työhyvinvointi voidaan nähdä strategisena tekijä (strateginen hyvinvointi). Tällä tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen. Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. (Aura ym. 2016, 6.) Manka ja Manka (2016, 170) esittävät esimiestoiminnan olevan merkittävässä roolissa luottamuksen ja yhteistyötaitojen sekä koko yhteisön suorituskyvyssä. Puhutaan kollektiivisesta psykologisesta pääomasta. Tällä tarkoitetaan työyhteisön uskoa omiin mahdollisuuksiinsa saavuttaa tavoitteita. (Manka & Manka 2016, 170.)

Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä organisaation hyvinvoinnin kannalta. On tärkeää, että hankalistakin asioista kyetään puhumaan avoimesti. Organisaation tuella lisätään molemmin puolista hyvinvointia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on oleellista, että työntekijä saa hyvää palautetta ja näin ollen innostus lisääntyy. (Robertson & Cooper 2011, 78–79; TTL, [viitattu 20.3.2021].)

Työhyvinvoinnilla on myös pitkälle ajatellen yhteiskunnallisia vaikutuksia, kun puhutaan terveys- ja talousvaikutuksista. Työhyvinvointi vaikuttaa stressiin ja pidemmälle mentäessä myös muiden sairauksien syntyyn, kuten sydänsairaudet ja masennus. Stressiä vähentämällä voidaan paremmin ja kyetään vaikuttamaan muiden sairauksien esiintyvyyteen. Stressi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja vireystasoon. Stressaantuneena ja kuormittuneena virheiden mahdollisuus kasvaa merkittävästi. (Manka & Manka 2016, 34–35; Müller ym. 2006, 2955–2956.)

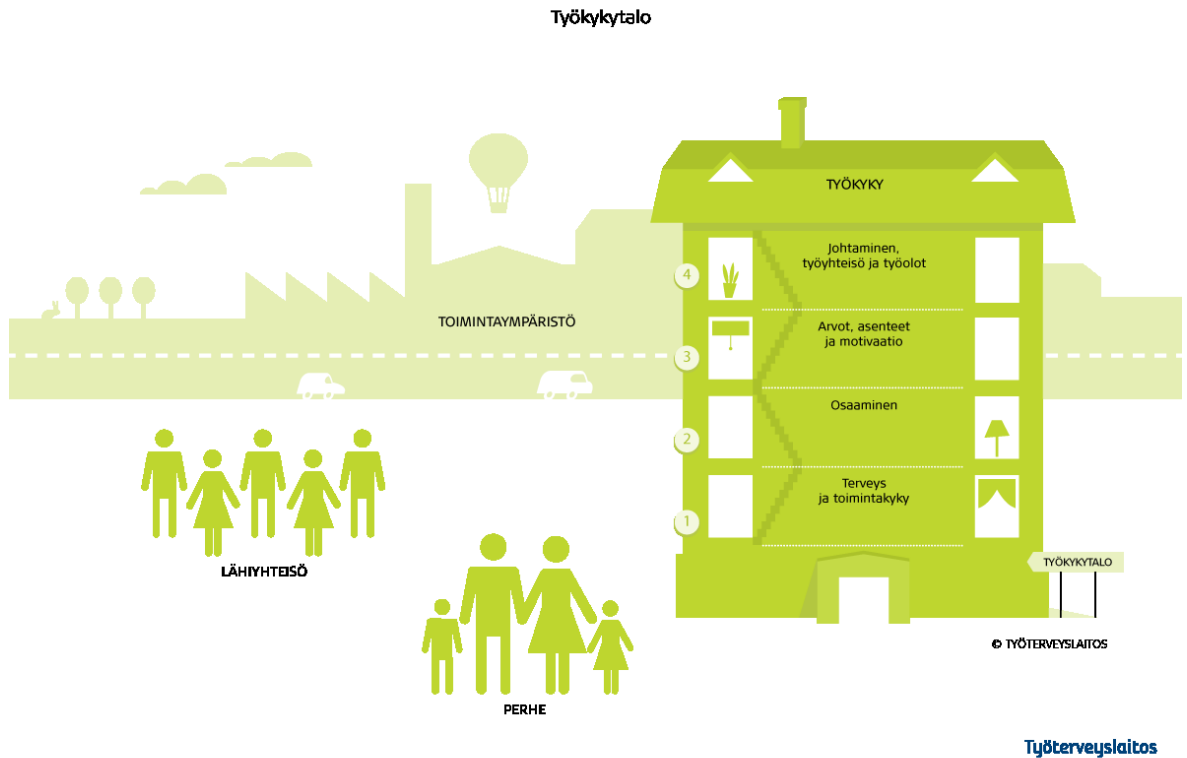
2.3 Työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän oma työkyky, turvalliset työolot ja toimiva työyhteisö sekä johtaminen (TTL, [viitattu 20.3.2021]). Nykyään uskotaan, että työhyvinvointi ja tyytyväisyys työhön edesauttavat tehokkaaseen työskentelyyn. Pöyriä (2012, 11) esittää tästä poikkeavan ajatuksen, jonka mukaan onnistumisen ilo syntyykin hyvin tehdystä työstä. Edellytyksenä ovat asianmukaiset olosuhteet työn suorittamiselle, esimerkiksi johtaminen, henkilöstösuhteet, palkka ja turvallisuus on oltava kunnossa. Työhyvinvointi edellyttää tasapainoa työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Työhyvinvointiin vaikuttavat oma minä (esim. asenne), organisaatio ja työyhteisö. (Manka & Manka 2016, 76; Pöyriä 2012, 12.) Pöyriä (2012, 12) kiteyttää työn

vaativuuden ja ponnistelun olevan positiivisia asioita työhyvinvoinnin kannalta, jos niihin sisältyy hallinnan tunne, palkitsevuus (palkka, asema, arvostus) ja sosiaalinen tuki. (Pöyriä 2012, 11.) Kemppainen ja Laajalahti (2016, 9–10) tuovat esiin yksilön oman vastuun. Jokaisen tulee katsoa peiliin, kantaa vastuu omasta itsestään ja työstään. Kun itse voi hyvin, organisaation hyvinvointikin kasvaa. (Kemppainen & Laajalahti 2016, 9–10.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen vaikuttaa hyvinvointiin. Joustavuus puolin ja toisin on erittäin merkittävää jaksamisen kannalta. Perheen ja työn yhteensovittaminen on haasteellista vuorotyössä. (Pöyriä 2012, 12; Robertson & Cooper 2011, 85.)

Juhani Ilmarisen (2006) kehittämä työkykytalo kuvastaa hyvin yllämainittuja asioita. Työkykytalo on neljästä kerroksesta rakentuva malli. Työkyvyn perustana ovat työntekijän terveys ja toimintakyky. Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka tarkoittaa elinikäistä oppimista. Osaamisen ja ammattitaidon päivittäminen ovat tärkeitä. Tämän kerroksen merkitys on viime vuosina kasvanut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita tulee toimialoilla jatkuvasti lisää. Työn mielekkyys on kolmantena kerroksena talossa. Tähän kuuluvat työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Kolmanteen kerrokseen linkittyvät myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Neljänteen kerrokseen kuuluvat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esimiehellä on vastuu työoloista ja työhyvinvoinnista. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkien kerrokset tukevat toisiaan. Kerroksia tulee kehittää ja vahvistaa koko ajan. Talomallissa yksilö vastaa omista voimavaroistaan ja työnantaja puolestaan vastaa työstä ja työoloista. (TTL, [viitattu 20.3.2021].)



Kuvio 1. Työkykytalo (TTL, [viitattu 20.3.2021]).

2.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri vaikuttaa oleellisesti työyhteisössä koettuun hyvinvointiin. Työilmapiirillä voidaan käsittää erilaisia asioita aina organisaatiokulttuurista työpaikalla vallitsevaan tunnelmaan. Tunnelma on helposti aistittavissa organisaatioon sisälle tultaessa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, tervehditäänkö sisään tullutta ihmistä. Työilmapiiri on yksilön oma subjektiivinen kokemus, jota on hankala mitata. (Aro 2018, 33–39.)

Parkkisen ym. (2019) tutkimuksen mukaan työilmapiiriin vaikuttavat kolme tärkeää tekijää, joita ovat vuorovaikutustaidot, ristiriitatilanteiden hallinta sekä palautteen anto- ja vastaanottotaidot. Näihin tekijöihin vaikuttavat vahvasti työelämätaidot, kuten asiakaspalveluhenkisyys, yhteistyötaidot, positiivinen asenne, halu kehittyä ja kyky elää muutoksessa. Tutkimuksessa korostui työkavereilta saatu palaute työstä. Lisäksi esimieheltä toivotaan lähes poikkeuksetta enemmän palautetta. Työilmapiiriin vaikuttaa myös negatiivinen viestintä. Tällä tarkoitetaan mm. silmien pyörittelyä,

tuhahtelua, puhumattomuutta tai selän kääntämistä. Ristiriitatilanteiden hallintaan auttaa puolestaan avoin keskustelu. (Parkkinen ym. 2019, 30–31.)

Hyvä työilmapiiri ei synny tyhjästä, vaan vaatii jokaisen työntekijän panosta. Kujalan (2020) artikkelissa listataan hyvän työilmapiirin elementtejä. Työpaikalla tulee sitoutua sääntöihin ja noudattaa niitä. Työtä tehdään yhdessä, joten on muistettava kunnioittaa jokaisen erilaista osaamista sukupuoleen tai ikään katsomatta. Kannattaa myös pohtia, ollaanko työkaverin kanssa kollegoita vai ystäviä. Työyhteisössä on aina joku, jonka kanssa tullaan paremmin toimeen. Kaikkien kanssa ei tarvitse ystävystyä, mutta työt pitää hoitua jokaisen kanssa. Työajalla ei kannata viettää aikaa sosiaalisessa mediassa (some). On myös muistettava vaitiolovelvollisuus, joten oman työpaikan asioita ei pidä levitellä someen. Hyviin tapoihin eivät kuulu työnantajan, esimiehen tai työkavereiden arvostelut somessa. Työilmapiiriin vaikuttaa myös omien oikeuksien tunteminen. On reilua sanoa mielipide ääneen silloin, kun asiaa käsitellään, eikä vasta jälkeinpäin selän takana. Kysymällä pääsee myös pitkälle. (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021].)

Työilmapiiri liitetään keskusteluissa usein sävyllään negatiiviseksi. Työilmapiiri nousee esille yleensä vasta siinä vaiheessa, jos organisaatiossa on kuohuntaa tai ongelmia. Olisi syytä muistaa, että hyvä ilmapiiri vähentää stressiä ja työuupumusta. Hyvällä työilmapiirillä voidaan ennaltaehkäistä mm. ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. Hyvään työilmapiiriin voi vaikuttaa lähinnä omalla halulla. Peruslähtökohtana hyvälle ilmapiirille on työntekijöiden asiallinen käytös. Epäasiallisesti käyttäytyvät työntekijät tuhoavat hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä sekä aiheuttavat eripuraa. Huonon käytöksen mahdollistaminen ja hyväksyntä luovat työyhteisöön vihamielisyyttä. Tällaista ilmapiiriä kutsutaan hostiiliksi. (Aro 2018, 24–25, 50.)

2.5 Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvoinnille

Martin Seligman on luonut 1990-luvulla positiivisen psykologian käsitteen. Positiivinen psykologia tarkoittaa ihmisen olemassa olevien vahvuuksien ja voimavarojen tukemista ja vahvistamista. Tämä malli keskittyy työhyvinvoinnin näkökulmasta voimavaratekijöihin, kuten tyytyväisyys, sitoutuneisuus työhön, innostuneisuus, aloit-

teellisuus ja luovuus. Hyvinvointia lisää työn voimavaroihin panostaminen. Pahoinvointia puolestaan voidaan ehkäistä työn vaatimusten kohtuullistamisella. Työhön liittyvät kokemukset ja asenteet muotoutuvat työntekijän ja työn voimavaroista. Nämä kaikki synnyttävät tuloksellisuutta, hyvinvointia ja terveyttä. (Manka & Manka 2016, 68–69.)

Myönteisten tunteiden merkitys työyhteisölle ja sen hyvinvoinnille on laaja. Manka ja Manka (2016, 71) toteavat kielteisten tunteiden olevan voimakkaampia, joten myönteisyyden määrän tulisi olla moninkertainen niihin nähden. Kielteiset tunteet kuuluvat osaksi työtä, mutta niitä tulisi osata käsitellä rakentavasti. Pääasia on, että myönteisiä tunteita on enemmän. Myönteisyys lisää onnellisuutta ja tarkkaavaisuutta, jotka puolestaan vaikuttavat uusien ideoiden syntyyn ja luovuuteen. Myönteisyydellä tarkoitetaan kykyä toipua ongelmien aiheuttamista kielteisistä tunteista. (Manka & Manka 2016, 71–74.)

2.6 Hyvä työ ja hyvinvoiva organisaatio

Hyvä työ voidaan määritellä työelämän laatu käsitteellä, joka pitää sisällään työn sisällön, työyhteisön sosiaalisen toimivuuden ja yksilön motivaation ja työtyytyväisyyden. Työn laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi liitetään myös vuorovaikutus, tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet, työn kehittävyys sekä negatiivisina ominaisuuksina kiire ja työpaine. Keskeisiä kriteerejä hyvälle työlle ovat myös mahdollisuus osallistua ja toimia itsenäisesti. (Järvensivu & Piirainen 2012, 80–81; Kemppainen & Laajalahti 2016, 9–10; Manka & Manka 2016, 158.)

Kysymykset työssä jaksamisesta ja uupumusongelmat ovat yleistyneet. Työurien mittaa ollaan koko ajan pidentämässä. Näin ollen työn merkitys on kasvanut ja korostuu tulevaisuudessakin. Samat tekijät vaikuttavat myös yksilön kokemaan hyvinvointiin. (Järvensivu & Piirainen 2012, 80–81; Kemppainen & Laajalahti 2016, 9–10; Manka & Manka 2016, 158.) Hyvän työn määritelmään vaikuttavat kontekstisidonnaisuus ja suhteellisuus sekä yhteiskunnan arvojen muutokset. Jokainen kokee asiat eri tavalla. (Järvensivu & Piirainen 2012, 82.)

Tyytymättömyys työhön aiheutuu eri tekijöistä kuin työtyytyväisyys. Tyytymättömyyttä aiheuttavat esimerkiksi työympäristö, henkilöstöasiat, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto. Näitä kutsutaan Järvensivun ja Piiraisen (2012, 81–82) mukaan toimeentulotekijöiksi. Ne tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä eivät korjautuessaan kuitenkaan paranna tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä luovat sen sijaan kannustetekijät eli työssä menestyminen, tunnustus, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys. (Järvensivu & Piirainen 2012, 81–82.) Hyvä työilmapiiri lisää myös tyytyväisyyttä työhön (Aro 2018, 25).

Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkejä ovat: työpaikan taloudellinen vakaus, henkilöstömäärän säilyminen ennallaan tai kasvu, vähäiset ristiriidat, avoimuus tiedottamisessa, ikääntyvien arvostus, työpaikalla ei esiinny syrjintää eikä henkistä väkivaltaa, hyvä organosointi, toimiva työsuojelu ja työterveyshuolto. Suomessa työnantajan joustavuus koetaan kilpailuvalttina organisaatiolle. Henkilöstön suuri vaihtuvuus antaa äkkiseltään työnhakijalle kuvan siitä, että joku on pielessä. Hyvinvoivassa organisaatiossa viihdytään, eikä sieltä haluta hakeutua muualle. Hyvä julkinen kuva kasvattaa organisaation haluttavuutta eli sellaiseen paikkaan halutaan töihin. (Nätti & Anttila 2012, 166–171; TTL, [viitattu 20.3.2021].)

2.7 Työn imu

Työn imu eli flow-kokemus on yhteiskunnan odottama kehityssuunta työtyytyväisyydelle. Tähän vaikuttavat työn kohde ja sisältö sekä niiden merkityksellisyys työntekijälle. (Järvensivu & Piirainen 2012, 82–87.) Työn imu määritellään myönteisenä tunnetilana työtä kohtaan. Se kertoo työntekijän motivoitumisesta ja uppoutumisesta omaan työhönsä, joka voi tarttua yksilöstä muuhun tiimiin. Tästä ilmiöstä on hyötyä myös organisaatiolle esimerkiksi tuloksellisuuden paranemisena ja henkilöstön sitoutumisena. Omaan asenteeseen ja suhtautumiseen työtä kohtaan tulee kiinnittää huomiota, sillä se voi edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Pahimmillaan oma negatiivisuus leviää työyhteisöön pilaten koko porukan hengen, ainakin pitkällä tähtäimellä. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 89–90.)

Työn imusta puhuttaessa siihen liittyy tarmokkuus, joka näkyy sinnikkyutenä sekä energisyytenä työtä kohtaan. Aiheeseen kuuluu myös työlle omistautuminen. Tämä

näkyä innostuneisuutena ja kohottaa ammattitilpeyttä. Uppoutuminen on kolmas ominaisuus, joka yhdistetään työn imuun. Tällä tarkoitetaan syvää keskittymistä ja työhön paneutumista. Uppoutunut työntekijä on ikään kuin flow-tilassa. (Manka & Manka 2016, 109–110.)

Arkikielessä monesti puhutaan, kuinka pahantuulisuus tai hymy tarttuvat. Perhoniemen ja Hakasen (2013, 89) mukaan niin hyvät kuin huonotkin tunteet voivat tarttua organisaatiossa muihin työntekijöihin. Työstressi ja uupumus voivat tarttua ja heijastua myös työyhteisön jäsenten ulkopuolelle, esimerkiksi kotona puolisoon ja koko perheeseen. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 89.)

2.8 Positiivinen / negatiivinen stressi ja työuupumus

Työstressi voi olla positiivista ja negatiivista stressiä (Manka & Manka 2016, 174; Robertson & Cooper 2011, 82). Työstressin syntyä vaikuttavat työn määrä, hallinnan puute, vähäinen palkitsevuus / liian vähäinen myönteinen palaute, työyhteisön ristiriidat, epäoikeudenmukaisuus, arvot ja niiden ristiriidat. Näiden lisäksi omalla persoonalla on vaikutusta, miten ihminen kokee asiat. (Manka & Manka 2016, 177–178; Müller ym. 2006, 2955.)

Positiivinen stressi voidaan määrittellä myönteiseksi paineeksi, jota voidaan kuvata työhyvinvointia haastavaksi tekijäksi. Positiivinen stressi tukee psyykkistä hyvinvointia. Se luo työyhteisöön uudistushalua ja kannustaa yksilöjä tavoitteisiin. Positiivinen stressi kasvattaa työmotivaatiota ja lisää vastuuntuntoa. Sen on myös todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen. (Manka & Manka 2016, 174–175; Robertson & Cooper 2011, 82–83.)

Negatiivinen stressi voidaan määrittää työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Negatiivinen stressi luo esteitä kehitykselle ja uudistumiselle. Pitkään jatkuva negatiivinen paine ja stressi vaikuttavat työkykyyn alentavasti. Sillä on myös vaikutusta tyytymättömyyteen ja irtisanoutumisiin. Epäkohtien korjaamisella välttyttäisiin turhalta kuormitukselta ja ikäviltä irtisanoutumisilta. (Manka & Manka 2016, 174–175; Robertson & Cooper 2011, 82–83.)

Nämä molemmat paineet ja stressi ovat yhteydessä yksilön suorituskykyyn ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Sopiva paine on hyväksi, mutta liiallisena se on haitallista ja aiheuttaa mm. uupumusta. Liian syvälle positiivisen stressin vietäväksi ei kannata heittäytyä, sillä se voi muuttua negatiiviseksi. (Manka & Manka 2016, 175; Robertson & Cooper 2011, 84–85.)

Työuupumus on usein seurausta kasvavasta ja liiallisesta paineesta sekä odotuksista työyhteisössä. Pitkittänyt stressi aiheuttaa ihmiselle työmuistin huononemista ja vaikuttaa siten työkykyyn. Uupumus saattaa johtaa jopa masennukseen. Uupumukseen vaikuttavat yksilön terveys ja toimintatavat sekä työstä johtuvat syyt. Suomalaisista noin 2,5% kärsii vakavasta työuupumuksesta ja kymmenkertainen määrä lievästä. Tämä kertoo siitä, miten työelämän kuormittavuus ja vaativuus ovat lisääntyneet. Liiallinen stressi ja uupumusoireet kannattaa ottaa vakavasti ja olla yhteydessä työterveyshuoltoon. Työterveyshuollon tehtävänä on auttaa ja tukea ihmisiä työkyvyn ja hyvinvoinnin asioissa (Müller ym. 2006, 2955–2957).

2.9 Työn ja muun elämän rajapinnat

Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen arjen hallintaan vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittaminen. Kun tämä osa-alue on kunnossa, niin tyytyväisyys lisääntyy. (Rauramo 2012, 21.) Kirjoitin aiemmin työn imusta ja liitän sen myös työn ja muun elämän rajapintoihin. Työn imu on yhteydessä ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Se näkyy niin positiivisesti kuin negatiivisestikin työyhteisön lisäksi kotona, perheen arjessa. Jos töissä menee hyvin, niin mieliala on korkealla ja todennäköisesti myönteinen olotila siirtyy myös kotiin. Negatiivisuutta ajatellen tämä menee samoin. (Manka & Manka 2016, 109–110; Beigi, Wang, & Arthur 2017, 1098–1099.)

Työ on muuttunut paljon historian saatossa. Esimerkkinä voidaan ajatella naisten työllistymistä ja osallistumista työelämään. Aiemmin naisen paikka oli kotona lasten kanssa ja mies tienasi elannon perheelle. Nykyään naiset ovat työelämässä samoin kuin miehet. Tähän suuntaukseen vaikuttaa mm. työnantajan joustavuus. On tärkeää, että työ, perhe ja muu elämä voidaan nykyään paremmin sovittaa yhteen ja myös naisilla on oikeus käydä kodin ulkopuolella työssä. Tasa-arvo liitetään työhy-

vinvointiin kuuluvaksi tekijäksi ja onkin ajankohtainen aihe esimerkiksi perhevapaiden suunnittelussa. (Beigi ym. 2017, 1095; Litano & Major 2016, 55–56; Nikunen 2012, 174–176.)

Ihmiset eivät ole enää nykyään yhtä lojaaleja työnantajalleen, vaan vaihtavat herkemmin työpaikkaa. (Lyons ym. 2015, 9–10.) Taustalla vaikuttaa moni asia, mutta varmasti yksi merkittävä kokonaisuus on työtyytyväisyys ja toisena oma elämäntilanne. Lojaliteetti ja ikäjakauma kulkevat pitkälti käsi kädessä. ”Vanhat työntekijät” saattavat olla usein kaavoihin kangistuneita ja pitkän uran tehneitä joko samalla työnantajalla tai samalla alalla. Nuoret työntekijät ovat puolestaan innovatiivisia ja haluavat kokeilla uusia tapoja tehdä asioita. (Lyons ym. 2015, 9–10; Nikunen 2012, 178.) Toinen muutos lojaalisuudessa on sukupolvien väliset eroavaisuudet. (Lyons ym. 2015, 10–13). Lyons, Schweitzer ja Ng (2015, 10–13) kuvasivat uudenlaista liikkuvuutta työkentällä ja korostivat ikäpolvien eroavaisuutta tässä. Nuoret työntekijät ovat keski-ikäisiä rohkeampia liikkumaan myös kansainvälisesti, joka avaa ihan uusia mahdollisuuksia. (Lyons ym. 2015, 10–13.)

Lojaliteettiin ja sitoutuneisuuteen vaikuttavat ehdottomasti myös arvostus ja työnantajan juostavuus, miten työntekijää palkitaan esimerkiksi saavutuksista ja huomioidaan yksilölliset tarpeet. Puolin ja toisin joustamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Joustaminen mahdollistaa esimerkiksi yksilölliset työaikojen sovittelut ja perhevapaat. Näillä puolestaan saadaan työntekijä sitoutettua paremmin, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. (Litano & Major 2016, 55–56; Nätti & Anttila 2012, 156–160.)

Jung & Takeuchi (2018, 73) ovat tutkineet nuorten ja keski-ikäisten työntekijöiden itsensäjohtamista sekä tyytyväisyyttä työhön. He kuvaavat, miten ikä ja uralla itsensäjohtaminen sekä organisaation henkilöstöjohtamisen tuki yhdessä vaikuttavat työtyytyväisyyteen, resurssien säilyttämiseen ja sosiaalisemotionaaliseen valikoitavuuteen. Itsensäjohtaminen on taito, jolla voi vaikuttaa paljon omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin. Pitää oppia hallitsemaan omat rajat ja osata suunnitella sekä aikatauluttaa omaa arkea. Kaikki oma kehittyminen on pitkälti taidokasta itsensäjohtamista. Taitava itsensäjohtaminen lisää työtyytyväisyyttä, jonka todetaan olevan yhteydessä uramenestykseen. Yksilön täytyy olla itse aktiivinen omalla urallaan voidakseen menestyä. (Jung & Takeuchi 2018, 74–80.)

Työstä on tärkeää palautua. Palautumiseen vaikuttaa mielekäs vapaa-aika, johon kuuluu mielekkäät harrastukset. Palautumiskeinot ovat työntekijöistä riippuen yksilöllisiä. Ajoittainen paine ei ole haitallista, jos työntekijä huolehtii riittävästä levosta. Oiva palautumiskeino onkin uni. Osalla väestöstä on palautumisen kanssa ongelmia. (Manka & Manka 2016, 181–182.) Palautumisen suhteen haasteena on työn jälkeen perhearjen pyörittäminen. Miten saa tarpeeksi aikaa palautua työn ja perheen yhteensovittamisessa? Mankan ja Mankan (2016, 183) mukaan palautumiseen vaikuttavat niin työstä kuin vapaa-ajasta johtuvat tekijät. Palautumiseen vaikuttavia työntekijöitä ovat: rakenteelliset ominaisuudet, kuten vuorotyö ja pitkä työviikko, työn vaatimukset, työn voimavarojen puutteellisuuden, työn hallinta ja työhön sitoutumisen. Vapaa-ajasta johtuvia tekijöitä ovat: demograafiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli (naiset), perhetilanne, vapaa-ajan määrä ja laatu ja uni. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat ihmisen palautumiseen ja arjen hallintaan. (Manka & Manka 2016, 183–185.)

3 TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointiin ajatellaan kuuluvaksi onnistumisen kokemukset, hyvän aikaansaaminen asiakkaille, yhteisöllisyys, tuen saaminen ja työssä jaksaminen. Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys ovatkin keskeisiä asioita toiminnan kannalta hoiva yksikössä. Asukas-hoitajasuhde vaatii hoivayksikössä vuorovaikutuksellisuutta. (Häggman-Laitila 2014, 143.) Yhteisöllisyys ja tuen saaminen tarkoittavat sitä, että työyhteisö koetaan myönteisenä ilmapiirin suhteen ja erilaisuus hyväksytään. Jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Yhteisöllisyys ajatellaankin olevan työhyvinvoinnin näkökulmasta voimavaroitekiä. (Rauramo 2012, 104–105.) Työilmapiirin merkitys on tärkeässä roolissa, kun hoitoala koetaan muutoin haasteellisena (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]). Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät arvostavat itse työtään ja kokevat ammatillisen osaamisensa olevan vankalla pohjalla. Näin ollen työ koetaan mielekkäänä ja siihen halutaan panostaa. (Hahtela 2014, 35; Laine 2014, 12–14.)

3.1 Työhyvinvointi erilaisten tutkimusten valossa

Työhyvinvointiin vaikuttaa sosiaali- ja terveysalalla Immosen (2013, 43) mukaan työn hallinnan tunne. Hoitohenkilökunta oli kokenut esimerkiksi autonomisen työaikasuunnittelun lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta sekä hyvinvointia. Näin ollen esimiehen antama vastuu koettiin hyvänä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvinvointi lisääntyi, kun heillä oli hallinnan tunne omasta työstään sekä vapaus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja täten parempi mahdollisuus suunnitella vapaa-aikaansa. (Immonen 2013, 43.)

Keinäsen, Vehviläinen-Julkusen ja Pitkäahon (2015) tutkimuksen mukaan positiivinen asenne hoitohenkilöstön kesken lisää tyytyväisyyttä työhön. Yksi merkittävimmistä tutkimuksen tuloksista oli henkilöstön ja esimiehen positiivinen yhteys. Tutkimuksen mukaan hoitajien positiiviset arviot esimiehestään kytkeytyivät heidän kokemaansa tyytyväisyyteen. Toisaalta ne hoitajat, jotka olivat arvioineet esimiehensä negatiivisesti, kokivat enemmän tyytymättömyyttä työhönsä. (Keinänen, Vehviläinen-Julkunen & Pitkäaho 2015, 294.)

Utraisen (2009) tutkimuksen mukaan vastavuoroisuus on työhyvinvoinnin ydin. Vastavuoroinen vuorovaikutus korostuu sekä hoitajien keskinäisissä väleissä että hoitajien ja asiakkaiden välisissä suhteissa. Utraisen sanoin ”vastavuoroisuus on kaksisuuntaista vuorovaikutusta kahden yksilön tai yksilön ja ryhmän välillä, jossa molemmat osapuolet kokevat vuorovaikutteisen toiminnan tai tunteet myönteisenä”. (Utrainen 2009, 98.)

Tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvoinnille on koettu erityisen merkityksellisenä. Haapakorven ja Haapolan (2008) tutkimuksen mukaan ilmapiiri kysymykset keskittyvät enimmäkseen työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin. Tämä edellyttää sitä, että ryhmän sisäinen dynamiikka on kunnossa. Tiimityössä tärkeänä nähdään toisilta saatu tuki. Tasapuolinen vastuun jakautuminen saattaa toisinaan olla ongelma. Keskinäinen luottamus tiimityössä on oleellista. (Haapakorpi & Haapola 2008, 86–88.) Ilmapiirin on todettu olevan yhteydessä työuupumukseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tästä syystä ilmapiiriin on syytä kiinnittää huomioita. (Aaltonen & Lindroos 2012, 35–37.) Avuliaisuus ja anteeksi pyytäminen edesauttavat hyvän ilmapiirin luomisessa. Juoruilu ja selän takana puhuminen puolestaan heikentävät ilmapiiriä. Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa avoimuudella ja säännöllisillä palaverikäytännöillä. (Jääskeläinen 2013, 110; Vainio 2008, 49–50.)

3.2 Esimerkinä ”Paineet koholla”- työolotutkimus

Ammattiliitto Tehyn lehdessä oli artikkeli sosiaali- ja terveysalan rankkuudesta ja kuormittavuudesta. Artikkelissa pohdittiin mm. sitä, miksi työolotutkimuksia tehdään ja muuttavatko ne mitään. Työ koetaan niin fyysisesti kuin psyykkisestikin raskaana etenkin sosiaali- ja terveysalalla. Työn kuormittavuutta lisää esimerkiksi väkivallan uhka ja potilaiden / asukkaiden koko ajan heikkenevä yleiskunto. (Mäkinen 2019, 38–40.)

Mäkinen (2019, 39-40) tuo esiin ajankohtaisesti työssä jaksamisen ja sen, kuul-laanko henkilöstöä oikeasti. Tehdäänkö tutkimuksia pelkästään tekemisen ilosta? Alalle halutaan lisää hoitajia, mutta kuka sen maksaa? Sote-uudistuksilla haetaan säästöjä, mutta unohdetaan työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Hoitoalaa koskevat säästöt kostautuvat todennäköisesti myöhemmin vielä isompina kustannuksina.

Tämä tulee näkyään mm. sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Artikkelissa on verrattu eri ammattiryhmien sairauspoissaolopäivien lukumäärää. Listan kärjessä ovat hoitajat, joka kertoo työn rankkuudesta. (Mäkinen 2019, 39–40.)

Kyse on tietenkin myös potilasturvallisuudesta. Uupunut henkilöstö ei jaksakaan panostaa työhönsä ja virheiden määrä kasvaa. Negatiivista stressiä aiheuttaa työn laadusta tinkiminen. Näin ollen ollaan jo eettistenkin kysymysten äärellä. Mäkinen (2019, 38) nostaa esiin Kunta 10 tutkimuksen, jonka mukaan eettinen kuormittuneisuus on vanhustyössä kaksi kertaa suurempaa kuin muualla kunta-alalla. Työolo-barometri osoitti, että työoloja heikentävät mm. ammattitaitoisen henkilöstön puute, heikko perehdytys ja työpaikalla valitseva läpinäkyvyyden puute. Palkka tuli esiin tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä. (Mäkinen 2019, 38–40.)

3.3 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Työhyvinvointia haittaavina tekijöinä sosiaali- ja terveysalalla koetaan kiire, työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, vaatimustaso, vastuullisuus ja huono palkka. Kiireen ja stressaavan työn kokemukseen vaikuttavat sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden riittämättömyyden tunteet. (Hahtela 2014, 35; Laine 2014, 12–14.)

Sosiaali- ja terveysalan työ on usein fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavaa. Kuormitusta aiheuttavat mm. ergonomiset haasteet, työtilojen ja työolojen puutteellisuus, työskentelyasennot ja käsin tehtävät raskaat nostot. Ergonomiassa huomioidaan kokonaisvaltaisesti työn fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen näkökulma. Ergonomian näkökulmasta tulisi keskittyä parantamaan työntekijän turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Esteettömyyden huomioiminen on tärkeää. Työtilojen suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota tarkoituksenmukaisuuteen sekä ergonomisuuteen. Työoloja on hyvä miettiä siten, että yksipuolisilta työliikkeiltä vältyttäisiin. Työn tauottaminen on tärkeää ja oleellista. Tauotuksen merkitys korostuu sellaisessa työssä, missä on paljon toistoja ja raskaita nostoja tai kantamista. Työskentelyasenoissa tulee välttää pitkään samanlaisena jatkuvaa työasentoa. Näistä saattaa olla seurauksena erilaiset kiputilat ja lihaksien jännitystilat, kuten niskahartiaseudun ongelmat. Käsin tehdyissä raskaissa nostoissa tulee huomioida mm. noston kesto ja toistuvuus, työskentelytason korkeus ja säätömahdollisuudet, kehon käyttö, oikeat

nostotekniikat, apuvälineiden hyödyntäminen ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten lihasvoima ja työkokemus. (TTK, [viitattu 20.3.2021].)

Tarkkosen (2013, 34) mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemus saattaa heiketä epäasiallisen kohtelun tai päätöksenteon vuoksi. Työhyvinvointia alentaa myös työrauhan puute. Sen sijaan kannustus ja oikein ajoitettu positiivinen palaute lisäävät työhyvinvointia ja jaksamista. (Tarkkonen 2013, 34.) Epäasiallista kohtelua ja häirintää ovat mm. toistuva uhkailu, pelottelu, ilkeät ja vihjailevat viestit, väheksyntä, pilkkaaminen, työnteon perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen, maineen ja aseman kyseenalaistaminen, työyhteisöstä eristäminen ja seksuaalinen häirintä. Häirintä voi ilmetä myös esimiestaholta työnjohto-oikeuden väärinkäyttönä. Tällaista ovat esimerkiksi toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon, työtehtävien laadun ja määrän perusteeton muuttaminen, sovittujen työehtojen muuttaminen laittomin perustein, epäasiallinen työnjohtovallan käyttäminen ja nöyryyttävä käskyttäminen. (Työsuojelu 21.12.2020, [viitattu 20.3.2021].)

Vuorotyö on riski sairastumisille. Vuorotyö aiheuttaa muutoksia uni-valverytmissä ja saattaa tuoda haasteita sosiaaliseen elämään. Vuorotyö vaikuttaa myös uneen. Työterveyslaitoksen (TTL, [viitattu 21.2.2021]) mukaan epäsäännöllistä työtä tekevillä on todettu enemmän stressiä, hermostuneisuutta ja kroonista väsymystä kuin päivätyötä tekevillä. Terveysteen liittyviä haasteita voi ilmentyä mm. ruuansulatuselimistönoireina sekä uniongelmina. (TTL, [viitattu 21.2.2021].) Vuorotyön on todettu olevan yksi osatekijä lisääntyneissä työtapaturmissa ja sairauspoissaolojen ilmeneemisessä (Barnes-Farrell ym. 2008, 589; Partonen 2020, [viitattu 21.2.2021]). Vuorotyöläisellä on tutkimuksien mukaan suurempi riski sairastua esimerkiksi rintasyöpään, sydän- ja verenkiertoelinsairauksiin sekä sepelvaltimotautiin (Härmä & Sallinen 2008, 51; Puttonen ym. 2010, 96).

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Hyvin toteutettu organisointi parantaa tuloksellisuutta. Työn oikeanlainen mitoitus ja vaatavuus edistävät esimiehen osalta työntekijöiden työhyvinvointia. (Haapakorpi & Haapola 2008, 95.) Sinisammal on tutkinut työhyvinvoinnin ja työympäristön koko-

naisvaltaista kehittämistä. Sinisammal (2011) nimeää tutkimuksessaan työhyvinvoinnin keskeisiksi osatekijöiksi työntekijän, työyhteisön, työn, johtamisen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Tutkimuksen tuloksissa korostuu johtajan rooli työyhteisötaitojen ja viestintätaitojen merkityksen kehittämisessä. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus korostuvat tässäkin tutkimuksessa. (Sinisammal 2011, 64, 70.) Hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee myös hyvän johtajan, joka osaa johtaa työasenteita ja sitouttaa henkilöstöä työhönsä. Johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen, työkykyyn ja terveyteen. (Häggman-Laitila 2014, 145–146.) Kanste (2011) pohtii artikkelissaan johtajuuden merkitystä hoitohenkilökunnan työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Kansten (2011) mukaan esimies voi olla työyhteisön voimavara taidokkaalla johtamistyyllillä. Tällä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen. Pahimmillaan heikko johtaminen lisää pahoinvointia työyhteisössä. (Kanste 2011, 30.)

Esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat olennaisesti henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen ja jaksamiseen. Työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun vaikuttavat yhteisten pelisääntöjen selkeys sekä hoitajamitoituksen toteutuminen. Esimiestä tarvitaan esimerkiksi työnjaon tasapuoliseen toteuttamiseen. Työntekijät kokevat sosiaali- ja terveysalalla henkisesti kuormittavana asiakkaiden omaisten kanssa syntyvät konfliktit. (Haapakorpi & Haapola 2008, 89, 91.)

Nykypäivänä esimiehen rooli nähdäänkin tärkeänä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiehen kuuluu tukea alaisiaan, jotta he voivat kokea onnistumisen tunteita työssään. Hyvä johtaja kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti ja ystävällisesti. Näin ollen voi syntyä hyvä ja luottamuksellinen esimies-alaissuhde. (Juuti & Salmi 2014, 163; Manka 2014, 94–98.) Työhyvinvoinnin johtaminen on demokraattista, työntekijälähtöistä, oikeudenmukaista ja vapauksien ja vastuiden kohtaamista sekä vaikutusmahdollisuuksien sallimista. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöiden esittämät kehittämisideat käytännössä ja pyrkiä viemään ne toteutukseen. (Virolainen 2012, 105.) Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeitä asioita ovat vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, arvostaminen ja kunnioittaminen. Näissä esimies voi toteuttaa esimerkillä johtamisen mallia. (Virtanen & Sinokki 2014,

179.) Esimiehen työnkuvaan ja työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös psyykkisen sietokyvyn rajojen seuranta. Erilaisista tunteista tulee keskustella työyhteisössä. Jaksamisen seuranta ja keskustelu ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työn kannalta. (Kallio & Kivistö 2013, 68.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen ei suinkaan ole pelkästään johtajan vastuulla. Kokonaisvaltainen työyhteisön hyvinvointi syntyy yksilöiden tahtotilasta. Myönteinen asenne synnyttää työhyvinvointia, kun taas kielteinen asenne aiheuttaa fyysistä ja psyykkistä pahoinvointia. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 109, 123.) Työntekijöillä on vastuu omista asenteistaan ja näin myös työyhteisön sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työpaikalla tulee sitoutua työskentelemään erilaisuus hyväksyen ja muita kunnioittaen. (Aaltonen & Lindroos 2012, 35–37.)

3.5 Alaistaidot

Alaistaidoilla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujumista ja vuorovaikutusta. Suoraa englannin kielistä käännoästä ei ole, mutta vastaava termi on organisaatiokansalaisuus. Siihen sisältyvät mm. toisten auttaminen, sovinnollisuus, tunnollisuus sekä yhteen hiileen puhaltaminen. Alaistaitoihin tulee meidän yhteiskunnassa myös vaatimuksia lainsäädännöstä. Työntekijän on oltava huolellinen ja noudatettava työnantajan määräyksiä sekä huolehdittava työturvallisuudesta. (Kivelä & Koskinen 2015; Mäki 2017; Rehnback & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.)

Alaistaidoilla ja suhteella esimieheen on suuri merkitys nykypäivän työhyvinvointiin. Työhyvinvointi pohjautuu hyvään esimies-alaisuuteeseen, oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoiseen johtamiseen. Jokaiseen alaiseen muodostuu omanlainen suhde, joka ei välttämättä ole samanlainen kaikkien kanssa. Esimies-alaisuudessa korostuvat vuorovaikutus ja alaisen mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa alainen kokee voivansa vaikuttaa ja työhyvinvointi lisääntyy. Vuorovaikutukseen tarvitaan aina yhteistyötä ja molemminpuolista myötävaikutusta. Näin ollen kukaan ei voi yksinään saada aikaan onnistunutta johtamistyyliä tai työhyvinvointia. (Kivelä & Kolonen 2015; Mäki 2017; Rehnback & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.)

Alaistaitoja voi oppia ja niitä voi kehittää. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset (persoona, kyvyt, motivaatio) että yhteisölliset (ilmapiiri, esimiestyö) tekijät. Asenteella on iso merkitys. Jos työntekijän asenne on negatiivinen, eikä hän ole motivoitunut, niin ei hyväkään esimies pysty opettamaan työntekijälle alaistaitoja. Hyvällä perehdyttämällä sen sijaan voidaan kartuttaa heti alkuun alaistaitoja. Palautteen antaminen työstä, perustehtävän ja tavoitteiden selkiyttäminen ovat hyviä keinoja, joilla esimies voi ylläpitää alaistaitoja. Oma asennetta kannattaakin pohtia siltä kannalta, miten itse vaikuttaa työn sujuvuuteen ja yhteishenkeen. Työntekijällä on itsellään vastuu omasta asenteestaan työntekoa kohtaan. (Kivelä & Kolonen 2015; Rehnäck & Keskinen 2005.)

Yhdeksi tärkeimmistä alaistaitoihin ja työhyvinvointiin lukeutuvista asioista on esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamus. Puhutaan psykologisesta sopimuksesta, joka on henkilökohtainen ja sanaton sopimus siitä, mitä osapuolet toisiltaan odottavat ja mitä ovat valmiita tekemään omassa työssään. (Guest 2004; Kivelä & Kolonen 2015; Lee & Liu 2009.)

3.6 Varhaisen välittämisen ja korvaavan työn mallit tukemassa työkykyä

Varhaisen välittämisen mallilla voidaan tukea työkykyä ja siten työhyvinvointia. Varhainen välittäminen tarkoittaa työkykyä uhkaavien asioiden puheeksi ottamista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Varhaisen välittämisen mallista voidaan käyttää eri termejä riippuen organisaatiostakin, esimerkiksi varhainen tuki tai varhainen puuttuminen. Varhaisen välittämisen termi kertoo positiiviseen sävyyn aidosta työnantajan välittämisestä työntekijää kohtaan. Mallissa keskitytään sellaisten asioiden läpikäymiseen, jotka saattavat aiheuttaa työkyvyttömyyttä. Varhaisella välittämisellä voidaan ennaltaehkäistä työkyvyn heikentymistä ja siitä johtuvia sairautumisia. Työntekijä voidaan ohjata tarvittaessa oikeanlaiseen hoitoon. (TTK 6.11.2017, [viitattu 19.2.2021.]; TTL, [viitattu 19.2.2021].)

Varhaisen välittämisen mallin etenemiseen kuuluvat ongelmien aikainen tunnistaminen, ongelmien selvittely, korjaavat toimenpiteet ja lopulta toimenpiteiden vaikutusten seuranta. Varhaisen välittämisen malliin kuuluu etsiä ratkaisuja ilmenneisiin

haasteisiin. Töitä voidaan esimerkiksi pyrkiä järjestelemään tilapäisesti toisin, työaika voidaan säätää yksilöllisesti tai ohjata muun avun piiriin työterveyshuoltoon. Varhaisen välittämisen mallilla ehkäistään myös niin sanottuja turhia poissaoloja. Tämä on myös välittämisen keino, jolla voidaan pohtia poissaolojen syitä ja ennaltaehkäistä niitä. Varhaisen välittämisen keskustelussa voidaan sopia seurantapalaveri, jolloin tilannetta arvioidaan uudelleen. (TTK 6.11.2017, [viitattu 19.2.2021.]; TTL, [viitattu 19.2.2021].)

Varhainen välittäminen tarkoittaa esimiehen työssä velvollisuutta ja oikeutta selvittää työntekijän tilannetta, jos huoli töiden sujumisesta herää. Tällöin sovitaan keskustelu-aika työntekijän kanssa. Mukana voi olla tarvittaessa työterveyshuoltokin. Varhaisen välittämisen keskustelu tulee järjestää, mikäli havaitaan työn tavoitteiden saavuttamiseen, työkuuntoon, työkykyyn, käytökseen tai sairauspoissaoloihin liittyviä haasteita. (Ilmarinen, [viitattu 19.2.2021].)

Toinen malli työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemiseen on korvaavan työn malli. Korvaavalla työllä tarkoitetaan työpaikan omaa sisäistä toimintaa. Tätä voidaan käyttää, jos työntekijä on ollut pitkään poissa ja palaa vähitellen töihin. Tällöin työnkuvaa voi olla tarpeen muokata kevyemmäksi. Korvaavan työn mallia voidaan käyttää myös siinä tapauksessa, että työntekijä ei kykene tekemään varsinaista työtehtäväänsä, mutta ei tarvitse sairauslomaa. Tällöin korvaavasta työstä voidaan käyttää myös nimitystä mukautettu työ. Esimerkiksi fyysiseen hoitotyöhön kykenemätön työntekijä voi tehdä kirjallisia töitä, eikä näin ollen tarvitse sairauslomaa. Tämän kaltainen ratkaisu on aina tilapäinen. Sen käyttö on työnantajan harkittavissa tapauskohtaisesti. (Ilmarinen, [viitattu 19.2.2021].)

4 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE

Lähtökohtana tällä kehittämistyöllä on työpaikkaselvitys. Työpaikkaselvitys on lakisääteinen ja se on tehtävä aina, kun työpaikalla on työntekijöitä. Sen teettäminen ja ajantasaisuudesta huolehtiminen ovat työnantajan vastuulla. Toteutuksesta huolehtii työterveyshuolto siinä laajuudessa, kuin työpaikan tarpeet vaativat. Työpaikkaselvityksessä arvioidaan työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvia terveydellisiä vaaroja, haittoja, kuormittavuustekijöitä ja työyhteisön voimavaroja. Lisäksi arvioidaan kyseisten tekijöiden merkitystä työntekijöiden terveydelle, hyvinvoinnille ja työkyvylle. Näitä asioita kartoitetaan kyselyllä ja työterveyshuollon työpaikkakäynnillä. Selvityksessä huomioidaan lisäksi työolosuhteet ja altisteet, työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus, työjärjestelyt sekä tapaturma- ja väkivaltavaara. (L 21.12.2001/1383; L 23.8.2002/738; Työsuojelu 8.1.2021, [viitattu 24.1.2021]; TTL 25.2.2016, [viitattu 24.1.2021].)

Kehittämistyön tarkoitus on kartoittaa työpaikkaselvityksen pohjalta nousseita kehittämishaasteita sekä etsiä niihin ratkaisuja ja parannuskeinoja. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa työyhteisön kokemaa työhyvinvointia ja ilmapiiriä. Tavoitteena on lisätä henkilöstön tietoisuutta omasta vastuustaan jaksamiseensa ja oman asenteensa vaikutuksesta työilmapiiriin.

Kehittämistyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten voidaan kehittää ja parantaa työhyvinvointia?
- Miten voidaan kehittää ja parantaa työilmapiiriä?
- Miten yksilö voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin ja työilmapiiriin?
- Mitkä asiat koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin?

5 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tämä kehittämistyö on tutkimuksellista kehittämistä toiminnallisoin keinoin. Kehittämistyö toteutettiin ikäihmisille suunnatussa tehostetun palveluasumisen yksikössä. Kehittäminen toteutettiin yhteistyössä työyhteisön kanssa. Kohde ja henkilöstö kuvataan tarkemmin alaluvussa 5.3.

Aineistona toimii työpaikkaselvitysraportti, johon aineistonkeruu tapahtui syyskuulla 2020 työterveyshuollon toteuttamalla strukturoidulla kyselyllä. Kyselyllä kartoitettiin työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Kysely suunnattiin koko hoitohenkilöstölle mukaan lukien pitkäaikaiset sijaiset. Lisää aineistoa kerättiin learning cafe -menetelmällä, äänestyksellä ja aivoriihellä. Learning cafe toteutettiin marraskuulla 2020, äänestys 1.-12.2.2021 ja aivoriihi 12.2.2021.

Tässä luvussa kuvaan myös aineistojen analyysseja. Strukturoitu esikysely tehtiin työpaikkaselvityksen taustalle. Sen analysoinnin toteutti työterveyshuolto. Työpaikkaselvitysraportissa käytettiin teemoittelua. Learning cafe -menetelmän analyysi oli lähinnä asioiden yhdistelyä teemoittain. Äänestystä ei tarvinnut lainkaan analysoida, sillä tulokset saatiin suoraan laskemalla. Aivoriihen analysointi koostui teemoittelusta ja otsikoinnista.

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittäminen määritellään toiminnaksi, jolla tähdätään tavoitteellisesti jonkun päämäärän saavuttamiseen. Se voi kohdistua työntekijöihin, rakenteisiin, prosesseihin tai tuotekehitykseen. Kehittämistoiminnan lähtökohtana on jokin epäkohta nykytilanteessa tai muualla nähty hyvä käytäntö, joka halutaan tuoda omaan organisaatioon. Kehittämiseen kuuluu oleellisesti muutokset. Kehittäminen on uudistamista ja eteenpäin menemistä. Ilman uudistusta ei voi kehittyä. Tosin liialliset ja jatkuvat muutokset kuormittavat työyhteisöä. (Toikko & Rantanen 2009, 14–17.)

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan toteuttaa määrällisen, laadullisen tai toiminnallisen tutkimuksen piirtein. Laadullinen tutkimus perustuu kokemuksiin tai

käsityksiin asioista. Se voidaan toteuttaa erilaisilla haastatteluilla tai havainnoinnilla. Aineiston määrällä ei ole väliä, se voi olla pienikin. (Vilka 2005, 73, 97–100.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sisältää kolme eri näkökulmaa. Näitä ovat prosessinäkökulma, toimijoiden osallistumisen näkökulma ja tiedontuotannon näkökulma. (Toikko & Rantanen 2009, 10–11.) Tiedontuotannon näkökulmasta tutkimustieto voi olla kehittämistoiminnan onnistumisen ja vaikuttavuuden arviointia. Sillä voidaan pyrkiä toimivien käytäntöjen konstruointiin. Tiedontuotanto voidaan mieltää tutkimuksen avulla tuotettavaksi kehittämistoiminnaksi. Moniammatillinen osaaminen on tiedontuotannossa oleellista, koska asioihin saadaan laaja-alainen näkökulma. Tässäkin yhteydessä korostuu työntekijöiden henkilökohtaiset ajatukset, kokemukset ja näkemykset. (Toikko & Rantanen 2009, 11, 99.)

Kehittämistoimintaa voidaan pitää uudenaikaisena tapana tuottaa tietoa. Näin ollen tieto syntyy siinä ympäristössä, jossa toiminta tapahtuu. Kehittämisellä tavoitellaan yleensä jonkinlaista muutosta. Tiedon intressit voidaan erotella kolmeksi: tekninen (ennalta suunnitellun mallin testaamista), praktinen (vastavuoroinen lähestymistapa) ja emansipatorinen (tutkimuksen päämääränä on todellisuuden muuttaminen). Näillä vastataan siihen, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 42–46.) Tässä kehittämistyössä tiedon intressinä on praktinen lähestymistapa. Kehittämistyö perustuu yhteistyössä tunnistettuihin ongelmien ratkomiseen. Toikon ja Rantasen (2009, 13) mukaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntauksia ovat toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus, käytäntötutkimus ja tutkimusavusteinen kehittäminen.

Prosessi alkaa ideatasosta, jolloin määritellään kehittämisen tarve ja tavoite sekä pohditaan toteuttamistapa. Näiden pohjalta prosessiin sitoudutaan ja laaditaan suunnitelma sekä haetaan tutkimusluvut. Tämän jälkeen toteutetaan itse toiminta ja lopuksi arvioidaan prosessin onnistumista. Prosessimaiseen työskentelyyn kuuluvat myös suunnan muutokset projektin edetessä. Kehittämisen suunta voi täten muuttua prosessin edetessä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on käytännön tarpeesta nouseva kehittämisprojekti, joka voidaan toteuttaa monella tavalla. Pääasia on, että muutosta koskevat tahot saadaan sitoutuvasti osallistumaan kehittämiseen. Itse prosessi on syklimaista toimintaa, jossa voi tulla takapakkejakin. Voidaan ajau-

tua alkuperäisestä suunnitelmasta myös sivuraiteille, jos toiminnan edetessä ilmenee joku oleellinen epäkohta. Tuloksia on osattava arvioida kriittisesti ja pohdittava kehittämisen onnistumista. Lisäksi olisi hyvä pohtia jatkotoimia, miten kehittäminen etenee tai miten kehittämisen tuloksena saatuja parannuksia ylläpidetään. (Heikkinen 2010, 36; Toikko & Rantanen 2009, 10; Vilka 2005, 42–43.)

Toimijoiden osallistamisella tarkoitetaan eri tahojen sitoutumista ja aktiivista mukana oloa projektissa. Kehittämiseen pyritään sosiaalisen toiminnan avulla, jossa vuorovaikutus ja dialogisuus näyttelevät merkittävässä rooleissa. Kehittämistyötä ajatellen työyhteisö täytyy saada mukaan ja innostumaan kehittämisestä. Tärkeänä toiminnan ja kehittämisen lähtökohdalle on, että aihe nousisi työyhteisön tai työnantajan tarpeesta. (Heikkinen, Kontinen, & Häkkinen 2010, 50; Toikko & Rantanen 2009, 89.) Osallistaminen ja osallistuminen ovat termeinä lähellä toisiaan. Osallistaminen voidaan kokea jopa pakottavana. Toikko ja Rantanen (2009, 90) näkevät osallistamisen mahdollisuutena osallistumiselle ja siten vapaaehtoisuuteen perustuvana.

5.2 Toiminnallinen tutkimus

Toiminnallinen tutkimus on luonteeltaan prosessimainen ja tutkii ihmisten toimintaa. Sen tarkoituksena on kehittää parempia toimintatapoja. Toimintatutkimus tai kehittämisprojekti vaatii aina yhteistoimintaa ja vuorovaikutuksellisuutta. Se on käytännönläheinen ja pyrkii osallistamaan. Toimintatutkimus on eräänlainen sykli, joka etenee. Siihen kuuluu suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Tarkoituksena on tiedon tuottaminen. (Heikkinen 2010, 16–36; Salonen 2013, 13.)

Kehittämistyön etenemistä tai toiminnallista tutkimusta voidaan kuvata neljällä eri mallilla. Näitä ovat lineaarinen, spiraali, tasomalli ja spagettimainen prosessi. (Salonen 2013, 14; Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Lineaarisen mallin mukaan työ etenee tavoitteen määrittelystä, suunnitteluun ja toteutukseen sekä prosessin lopettamiseen ja arviointiin. Tavoitteen määrittelyssä pyritään selkeisiin linjauksiin, mitä tullaan hakemaan. Suunnitteluvaiheessa kartoite-

taan projektiin osallistujat sekä varmistetaan edellytykset projektille. Suunnitteluvaiheessa mietitään myös budjetti ja aikataulutus sekä vastuut. Toteutusvaiheessa valmistetaan suunnitelman mukainen tuote tai palvelu sekä niiden käyttöönotto. Lopuksi projekti päätetään ja arvioidaan tulokset. Lineaarinen etenemismalli perustuu yleensä määriteltyyn ongelmaan. (Salonen 2013, 14–16; Toikko & Rantanen 2009, 64–65.)

Spiraalimallissa eteneminen hahmotetaan jatkuvana syklinä eli spiraalina. Kehittämistoimintaa vaativat tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraa organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi jatkuu myös ensimmäisen kehän jälkeen, jolloin voi syntyä myös uusia kehiä ja suuntia kehittämiselle. Prosessi jatkuu useammalla kehällä perusteluvaiheineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Spiraaliin sisältyy useita peräkkäisiä kehiä. Arviointien myötä kehittämistarpeiden perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. Kehittämistoiminta on siis spiraalimallissa jatkuvaa toimintaa. Tämä vaatii pitkäjänteistä kehittämistyöhön sitoutumista. Ensimmäinen kehä on vasta lähtökohta kehittämisen suuntauksille. Spiraalimalli antaa kehittämiselle mahdollisuuden muuttaa suuntaa ja johtaa sivuraiteillekin. Alkuperäinen kehittämiskohde saattaa matkan varrella syventyä tai muuttua toiseksi, joka on tärkeämpi kohde. Silti tässäkin mallissa on selkeästi suunnittelu, toteutus ja arviointi mukana. (Salonen 2013, 15–19; Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Tässä kehittämistyössä on spiraalimaisia piirteitä. Ensimmäisen spiraalin muodostivat työpaikkaselvitykseen liittyvät prosessit ja sen myötä raportista nousseet kehittämishaasteet. Henkilökunta sai itse valita tärkeimmiksi kokemansa kehittämiskohdet, joita seuraavaksi lähdettiin työstämään. Tässä kohdin arvioitiin, mitä halutaan kehittää. Näin ollen ensimmäinen kehä on sulkeutunut spiraalimallin mukaisesti. Varsinainen toinen spiraali alkoi kehittämiskohteiden työstämisestä eli aivoriihellä etsittiin ratkaisuja haasteisiin. Kehittämistyön sivussa kehittyi pienempiä spiraaleja, joita ratkottiin ikään kuin tämän prosessin sivuhaaroina. Tästä voisi esimerkkinä mainita parantuneen tauottamisen ja erilliset taukotilat, joihin oltiin tyytyväisiä. Lopullinen kehittämisen arviointi tapahtuu vasta myöhemmin, tämän prosessin jo päättyttyä. Seuranta kehitymisestä kuitenkin pidetään säännöllisesti työyhteisössä.

5.3 Kehittämistyön kohteen kuvaus

Kehittämistyö kohdistuu 31 paikkaiseen ikäihmisten tehostettuun palveluasumisyksikköön. Tilat on otettu käyttöön 2.1.2012. Tiloissa on kaksi ryhmäkotia. Asukashuoneet ovat yhden hengen huoneita, lukuun ottamatta 2 pariskuntahuonetta. Pariskuntahuoneeseen voidaan sijoittaa joko pariskunta tai sisarukset. Jokaisessa asukashuoneessa on oma suihku/wc tila. Asukkaiden toimintakyky vaihtelee osittain autettavista ja täysin autettaviin. Suurimmalla osalla on myös taustalla muistia heikentävä sairaus. Liikkumisen apuvälineinä toimivat mm. rollaattorit, pyörätuolit ja Eva-telineet. Yksikössä on oma valmistuskeittiö, jossa ruuat valmistetaan kokin toimesta.

Henkilöstö koostuu noin 20 vakituisesta hoitajasta. Vakanssit jakautuvat seuraavasti: 3,5 sairaanhoitajaa, joista yksi toimii tiiminvetäjänä ja loput ovat lähihoitajia. Näiden lisäksi henkilöstöön kuuluu 2 hoitoapulaista, siistijä ja kokki. Osa henkilöstöstä tekee lyhennettyä työaika. Vakituisten työntekijöiden lisäksi yksikössä on pitkäaikaisia sijaisia. Sairaanhoitajille kuuluu sairaanhoidollinen vastuu. Tiiminvetäjä toimii yksikön johtajan apuna päivittäisten töiden resursoinnissa ja organisoinnissa. Lisäksi hän toimii sijaisena johtajalle tämän poissa ollessa.

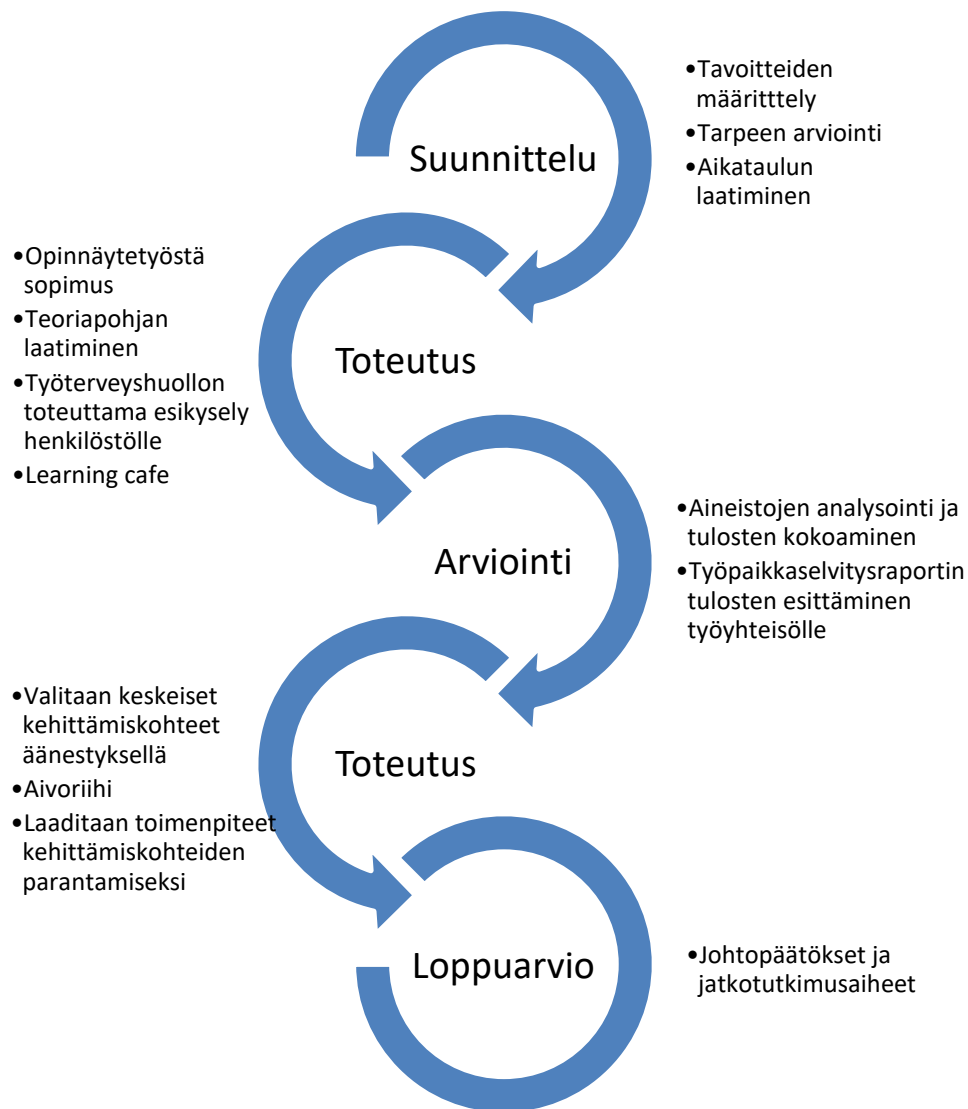
Henkilökunta työskentelee hoivakodissa ympärivuorokautisesti kolmessa vuorossa. Johtaja ja kokki ovat päivätyössä arkisin. Sairaanhoitajat tekevät myös pääsääntöisesti arkiamuja. Hoitoapulaiset työskentelevät arkena ja viikonloppuisin aamuissa avustavissa tehtävissä. Henkilökunnassa kaikki ovat tällä hetkellä naisia, joiden ikäjakauma on seuraava: alle 35-vuotiaita 7, 35-54-vuotiaita 11 ja yli 55-vuotiaita 4. Työpaikalla ei ole yksintyöskentelyä, sillä yövuorossakin on 2 hoitajaa.

5.4 Kehittämistyön prosessin kuvaus

Alun suunnitteluvaiheessa määrittelin kehittämistyön aiheen, tarpeen ja tavoitteet. Aiheen valintaan vaikutti oma mielenkiinto ja työyhteisöstä noussut tarve. Suunnitteluvaiheessa määrittelin toteutustavan sekä aikataulun työn etenemiselle.

Toteutusvaihe alkoi sopimuksen teolla organisaation edustajan kanssa. Organisaation edustajana toimii yksikön johtaja. Toteutusvaiheeseen kuului teoriapohjan laatiminen aiheesta. Koko kehittämistyön tarve ja suunta määräytyivät oikeastaan vasta työyhteisölle suunnatun esikyselyn tuloksien pohjalta. Kyselystä ja työpaikkakäynnistä laaditusta työpaikkaselvitysraportista selvisivät ne asiat, joihin tarvittiin muutosta ja kehittämistä. Työyhteisölle suunnattu esikysely toteutettiin työterveyshuollon toimesta syyskuulla 2020. Kysely on osa työterveyshuollon tekemää arviota työpaikkaselvityksen pohjaksi. Yksikössä on itse tehty yksikkökohtainen riskien arviointi tammikuulla 2020, joka liitettiin osaksi työterveyshuollon selvitystä. Kyseinen riskien arviointi on ehditty päivittää tämän kehittämistyön edetessä myös helmikuulla 2021.

Kyselyn jälkeen analysoitiin aineistoja ja koottiin tulokset. Tulosten pohjalta valittiin keskeiset kehittämiskohteet. Valinta kehittämiskohteista tehtiin äänestyksen avulla. Kun äänestyksen tulos oli selvillä ja kolme kehittämiskohdetta valittuna, toteutettiin aivoriihellä ideoiden kerääminen korjaavista toimenpiteistä. Lopuksi tuloksista vedettiin johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.



Kuvio 2. Kehittämistyön prosessin kuvaus.

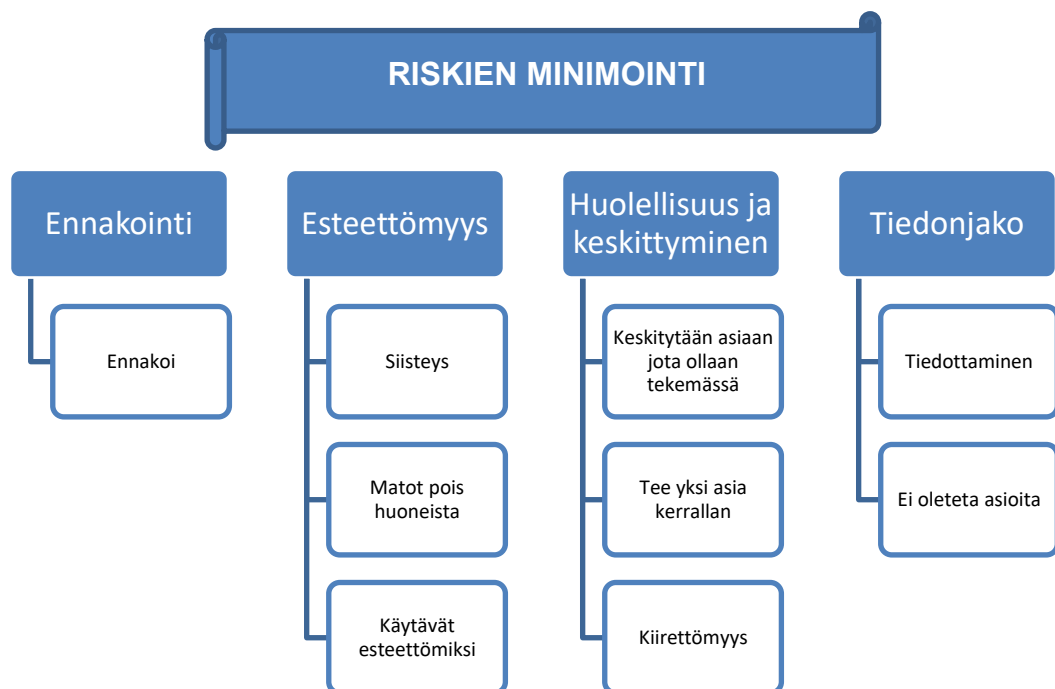
5.5 Teemoittelu analysoinnin työkaluna

Teemoittelu tarkoittaa aineistosta nousseiden asioiden järjestelemistä eri teemojen mukaan. Teemat muodostetaan pääteemoiksi ja alateemoiksi. Jokaisen teeman alle kootaan ne kohdat, joissa käsitellään kyseistä aihetta. (Eskola & Suoranta 2000, 174–180; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelun tarkoituksena on nostaa esiin kehittämiskysymyksiä valaisevia teemoja eli oleellisia aiheita. Menetelmä on hyvä silloin, kun tavoitteena on joku käytännön ongelman ratkaiseminen. (Eskola & Suoranta 2000, 174–180; Hiltunen 2020.)

Teemoittelua voidaan havainnollistaa tutkimusraportissa esimerkiksi sitaateilla, joilla esitetään lukijalle, että tutkijalla on olemassa todellinen aineisto, mistä analyysi tehdään. Sitaatit elävöittävät ja toimivat esimerkkinä aineiston teemoista. Teemoittelua voidaan jatkaa niin pitkään, että saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemoittelussa on oleellista teorian ja aineiston yhteys. (Hiltunen 2020; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työpaikkaselvitysraportin analysointi aloitettiin teemoitellen asiat kolmeksi isoksi kokonaisuudeksi. Teemoissa käytettiin kolmea väriä eri luokkien tunnuksena. Näitä ovat punainen, oranssi ja vihreä. Punainen = kriittiset kehittämiskohteet, joihin kannattaa toteuttaa korjaavia toimenpiteitä viiveettä. Oranssi = tärkeät kehittämiskohteet, joiden nykytila ei ole kriittinen, mutta sitä voi parantaa. Vihreä = suositeltavat kehittämiskohteet, joiden parantaminen tuottaa lisäarvoa oikein toteutettuna. Nämä värit näkyvät myöhemmin tuloskuvioidissa.

Teemoittelua käytettiin myös aivoriihi -menetelmän analysointiin, joka löytyy tarkemmin kuvattuna alaluvussa 5.10. Teemoittelu eteni samaa tarkoittavien asioiden ryhmittelystä otsikointiin ja lopulta aihealueiden nimikointiin eri yläteemoiksi. Alla oleva kuvio on esimerkkinä yhden kehittämiskohteen teemoittelusta yläteemoittain ja alateemoittain.



Kuvio 3. Esimerkki teemoittelusta ylä- ja alateemoittain.

5.6 Strukturoidun esikyselyn tausta ja analysointi

Strukturoitu kysely tarkoittaa sitä, että lomakkeessa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kaikille osallistujille on samat kysymykset täsmälleen samassa järjestyksessä. Strukturoitu kysely voidaan toteuttaa joko haastattelemalla osallistujat lomakkeen avulla tai lähettämällä kysely sähköisesti osallistujille. (Eskola & Suoranta 2000, 86; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työterveyshuollon toimesta toteutettiin työyhteisölle suunnattu strukturoitu kysely, joka analysoitiin heidän toimesta. Kyselyllä kartoitettiin työhyvinvointiin liittyviä aihealueita. Kyselyllä kerättiin tietoa työpaikkaselvityksen pohjaksi. Se lähetettiin noin 25 työntekijälle ja vastauksia saatiin yhteensä 12 työntekijältä. Vastausaika oli suhteellisen lyhyt, noin kaksi viikkoa. Kysely toteutettiin syyskuulla 2020.

Itse en päässyt näkemään lainkaan työntekijöille suunnattua kyselyä. En saanut myöskään kyselyjen vastauksia. Minulle luovutettiin työterveyshuollon toimesta työpaikkaselvityksraportti kyselyn ja käynnin yhteenvedona. Tämä on valtakunnallinen toimintaohje työterveyshuollolle eli heillä ei ole lupaa luovuttaa työntekijöiden vastauksia tai itse kyselylomaketta työnantajalle. Tämä on ymmärrettävä käytäntö tietosuojaan vuoksi. Työterveyshuolto oli työpaikkaselvitystä toteuttava taho, joten työnantajan edustaja katsotaan tilaajatahoksi, jolle luovutetaan ainoastaan valmis raportti. Toisaalta kyselyn tulosten luotettavuutta lisää se, että en nähnyt yksittäisiä vastauksia ja näin ollen itsekään en voinut yhdistää vastauksia kehenkään työntekijään.

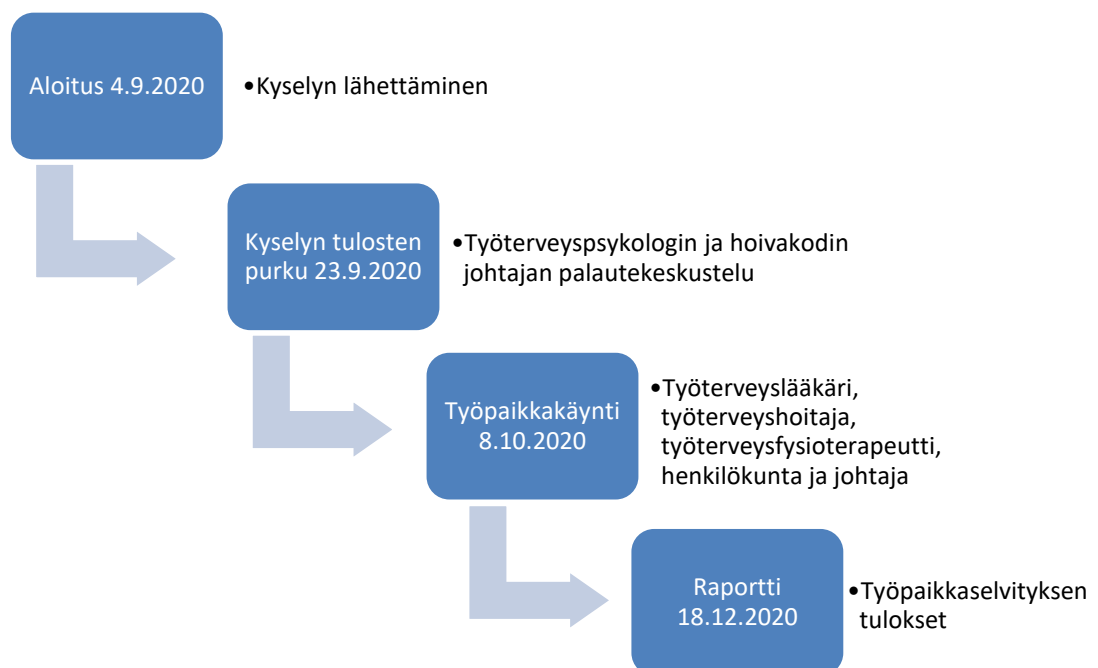
5.7 Työpaikkaselvityksen eteneminen ja analysointi

Edellinen työpaikkaselvitys tutkittavaan yksikköön oli tehty 30.11.2016. Siihen verrattuna parannuksia ja muutoksia oli tullut seuraaviin asioihin: työtehtävien selkeyttäminen ja tarkentaminen eri ammattiryhmien välillä, henkilöstömäärän lisääminen ja hallinnolliset muutokset. Työnkuvat on määritelty mm. siten, että hoitajilta on jäänyt pois esimerkiksi pyykinpesut. Nykyisen lainsäädännön (L 28.12.2012/980) mukaan tämä luetaankin välilliseen työhön kuuluvaksi ja siihen on palkattuna erikseen avustavaa henkilöstöä. Hallinnollisia muutoksia oli tullut johtajan vaihdoksien myötä

työpaikkaselvityksen ajoittumisajankohtaan mennessä kolme kertaa. Pitkäaikainen johtaja jäi eläkkeelle joulukuulla 2019, jolloin yksikön johtajaksi nousi silloinen tiiminvetäjä. Hänen sijaisenaan toimin minä heinäkuulta 2020 alkaen. Tämän kehittämistyön edetessä siirryin toisen yksikön johtajaksi joulukuulla 2020.

Sairauspoissaolojen syyt ovat normaaleja, omasta tai lapsen sairastumisesta johtuvia. Muutama pidempi sairauspoissaolo oli, mutta ne olivat hoivakodin johtajan ja työterveyshuollon tiedossa ja seurannassa. Organisaatiossa on käytössä varhaisen välittämisen malli, jonka mukaisesti poissaolorajojen ylittyessä käydään keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Lisäksi organisaatiossa noudatetaan korvaavan työn mallia.

Työpaikkaselvitys alkoi alkukartoituksella, joka tehtiin strukturoidulla kyselyllä. Siihen liittyen työterveyshuolto toteutti työpaikalle käynnin, jolloin havainnoitiin työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä asioita sekä tilojen toimivuutta. Käynti tehtiin 8.10.2020. Työpaikkakäynnille osallistui hoivakodin johtaja, työvuorossa olleet työntekijät, työterveyslääkäri, työterveysfysioterapeutti ja työterveyshoitaja. Selvitykseen liittyi kyselyn pohjalta niin sanottu palautekeskustelu esimiehen kanssa. Tämä toteutui 23.9.2020 työterveyspsykologin kanssa. Tästä kyselystä ja työpaikkakäynnistä työterveyshuolto laati raportin, joka toimii aineistona tässä kehittämistyössä.



Kuvio 4. Työpaikkaselvityksen eteneminen.

Työpaikkaselvitysraporttia analysoitiin teemoittelua käyttäen. Raportin teemoittelu eteni värikoodeja käyttäen. Punaisella värillä kootut tulokset ovat kriittisiä asioita, joita täytyy korjata viipymättä. Oranssia väriä käytettiin suositeltaviin asioihin, joiden tila ei ole kriittinen, mutta niitä voisi kehittää. Vihreää käytettiin suositeltaviin kehittämiskohteisiin. Vihreisiin kuuluville asioille ei ole välttämätöntä tehdä korjauksia, mutta parantuessaan ne tuottavat lisäarvoa työyhteisön hyvinvoinnille. Nämä värikoodit ja teemoittelu näkyvät myöhemmin tuloskuvioissa (kuviot 5, 6 ja 7).

5.8 Learning cafe -menetelmä ja sen analysointi

Työterveyshuollon tekemän kyselyn lisäksi aineistoa kerättiin learning cafe -menetelmällä. Learning cafe eli oppimiskahvila on tapa ideoida ja oppia uutta muilta. Sitä voidaan käyttää keskusteluun, tiedon luomiseen tai siirtämiseen. Oleellista menetelmässä onkin omien näkemysten selittäminen muille ja yhteisten ratkaisujen tekeminen. Menetelmä mahdollistaa myös toisten mielipiteiden kyseenalaistamisen. Learning cafe keskittyy menetelmänä jonkun teeman tai kysymysten ratkaisuun yhdessä ryhmänä. (Innokylä 2012, [viitattu 16.1.2021].)

Menetelmän valintaan vaikutti sen osallistavuus eli se aktivoi työntekijöitä tuoden esiin heidän omia näkemyksiään. Työntekijöiden aktivointi on tehokkaampi tapa saada aikaan muutoksia kuin pelkkä luenointi. Menetelmän ratkaisunhakuisuus ja uuden oppimisen jakaminen motivoivat ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Menetelmällä pyritään dialogisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa kehittämisen ja yhteisiin päämääriin pyrkimisen. (Koskinen ym. 2012, 10–12.)

Learning cafe toimii siten, että osallistujat jaetaan pieniin ryhmiin pöytäkunnittain. Sopiva ryhmäkoko on esimerkiksi 4-6 henkilöä. Jokaisen jäsenen pitää saada tulla kuulluksi. Ryhmässä valitaan kirjuri / puheenjohtaja, joka kirjaa ideat ylös. Projektin edetessä ryhmien jäsenet vaihtavat paikkaa pöydästä toiseen pöytään. Kirjuri / puheenjohtaja jää paikoilleen ja esittelee ideat uudelle ryhmälle. Näin ollen uusi ryhmä pohtii edellisten tuotoksia ja ideoi niitä edelleen. Lopuksi ryhmien puheenjohtajat esittelevät lopputuotokset kaikille osallistujille. (Innokylä 2012, [viitattu 16.1.2021].)

Vetäjän vastuulla on ohjeistaa alussa tehtävä hyvin. Vetäjä voi halutessaan valita käsiteltävät kysymykset / teemat etukäteen. Vetäjä kertoo ohjeistuksessa kattavasti sen, mihin projektilla tähdätään. (Innokylä 2012, [viitattu 16.1.2021].)

Oma roolini työyhteisössä toteutetussa learning cafe harjoituksessa oli toimia vetäjänä. Ohjeistin työporukan aluksi ja jaoin heidät ryhmiin. Sen jälkeen esittelin kehittämiskysymykset ja annoin ohjeet tehtävään sekä aikataulun.

Learning cafe -menetelmän kehittämiskysymyksiä olivat seuraavat:

- Miten kehittäisin työhyvinvointia?
- Miten kehittäisin työilmapiiriä?
- Miten voin itse vaikuttaa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin paranemiseen?

Toteutin learning cafe harjoituksen jakaen sen hetkisen paikalla olevan työporukan kahteen ryhmään. Molemmissa ryhmissä oli 3 osallistujaa eli yhteensä 6 työntekijää. He saivat 10-15 minuuttia aikaa miettiä ideoita yllä oleviin kysymyksiin. Yksi ryhmä vastasi kahteen eri kysymykseen. Tämän jälkeen valittiin ryhmästä yksi, joka jäi esittämään kartongille kirjatut asiat seuraaville. Muut ryhmän jäsenet vaihtoivat toiseen ryhmään kuulemaan heidän ideat. Heillä oli mahdollisuus lisätä ja täydentää kartonkeihin ideoita. Tähän oli aikaa noin 10 minuuttia. Ryhmätöitä ei käyty yhteisesti läpi, koska sen hetkinen työporukka oli niin pieni. He saivat jo pöytäkunnissa käytyä läpi, mitä ideoita kartongeille oli saatu. Henkilökunta koki, että saivat kattavasti ideoitua ajatuksiaan paperille. Kartongit teipattiin vielä kanslian seinälle muutamaksi päiväksi sillä ajatuksella, että muutkin, jotka eivät olleet sillä hetkellä töissä, voivat lisätä omia ideoitaan kartonkeihin. Koko henkilökuntaa tiedotettiin projektista, mutta lisäyksiä niihin ei enää tullut noina päivinä.

Learning cafe aineiston analyysi tapahtui lähinnä asioita yhdistellen kysytyjen teemojen mukaisesti eli samaa tarkoittavat asiat koottiin yhdeksi. Asioiden yhdistelystä esimerkkinä kokonaisvaltainen hyvinvointi, joka yhdistyi fyysisestä hyvinvoinnista, psyykkisestä hyvinvoinnista ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Toisena esimerkkinä yhdistelystä voisi mainita avoimuuden, joka muodostui mm. avoimesta ilmapiiristä, keskusteluyhteydestä ja ei puhuta selän takana toisista, vaan sanotaan suoraan.

Analyysi oli hyvin pienimuotoista, koska asiat olivat ytimekkäästi koottuna kartonseille. Learning cafella tulokset saatiin lähes suoraan.

5.9 Äänestys kehittämiskohteista

Työpaikkaselvityksen kyselyn tulosten hyödyntäminen on esimiehen vastuulla. Päämääränä on saada työntekijät keskustelemaan tuloksista ja valita yhdessä keskeiset kehittämiskohteet sekä miettiä niille konkreettiset toimenpiteet. Näitä asioita on hyvä käydä läpi yhdessä vuoden aikana useaan kertaan. Kehittämiskohteiden valinta voidaan toteuttaa esimerkiksi äänestämällä. Työntekijöille annetaan lista, josta he saavat valita keskeisimmät kehittämiskohteet. (TTL 8.9.2020, [viitattu 24.1.2021].)

Kehittämiskohteet valittiin äänestyksen perusteella yhteisessä kehittämispäivässä 12.2.2021. Äänestys toteutettiin jo ennalta, että saatiin mahdollisimman monen työntekijän ääni kuuluviin. Laadin listan äänestettävistä kohteista työpaikkaselvityksen pohjalta. Lähetin sen yksikön esimiehelle, joka asetti äänestyksen vireille työpaikan kansliaan. Äänestys oli vireillä 1.-12.2.2021 eli henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa äänensä lähes kahden viikon ajan. Äänestyksessä valittuihin kehittämiskohteisiin etsittiin konkreettisia keinoja yhteisessä kehittämispäivässä aivoriihi -menetelmällä. Ääniä tuli yhteensä 29 kappaletta. Ääniä sai pelkästään alla olevat kehittämiskohteiksi valitut asiat. Äänestyksen tulos selvisi näin ollen suoraan laskemalla, eikä muuta analyysia tarvittu. Äänestyksen perusteella isommiksi kehittämiskokonaisuuksiksi valikoitui kolme asiaa. Näitä ovat:

- Yleinen työergonomian kehittäminen (ja tuki- ja liikuntaelimestön kuormittumisen vähentäminen)
- Riskien minimointi työpaikalla
- Epäasiallinen kohtelu ja häirintä / epäoikeudenmukaisuus (nollatoleranssi)

5.10 Aivoriihi -menetelmä ja sen analysointi

Aivoriihi on menetelmänä hyvä ideoiden keräämiseen, koska se on tarkoitettu luovien ongelmien ratkaisuun. Aivoriihen tavoitteena on kerätä suuri määrä ideoita, joista sitten valitaan toteuttamiskelpoiset. Menetelmän etuna ovat mm. ideoiden suuri määrä, muiden ideoista voi saada uusia ideoita ja opitaan uusia tapoja lähestyä asioita. Aivoriiehen kuuluu menetelmään tutustuminen, ongelman asettaminen ja rajaaminen, ideointivaihe, arviointivaihe ja valintavaihe. Aivoriihi toimii niin, että alussa kerrotaan osallistujille säännöt ja esitellään ideoinnin kohde. Osallistujia on hyvä olla noin 5-12. Seuraavaksi ryhmälle annetaan ongelma tai aihe, johon halutaan ratkaisu. Jokainen idea kirjataan esimerkiksi tarralapulle, jolloin ideoiden luokittelu on myöhemmin helpompaa. Valintavaiheessa voidaan esimerkiksi äänestää parhaat ja toteuttamiskelpoiset ideat. (Innokylä 2012, [viitattu 2.2.2021].)

Aivoriihi -menetelmää hyödynnettiin kehittämiskohteiden valinnan jälkeen konkreettisten kehittämiskeinojen ideointiin yhteisessä kehittämispäivässä 12.2.2021. Kehittämispäivään osallistui kaikkiaan 10 työntekijää. Itse toimin aivoriihi -harjoituksessa ohjaajan roolissa. Kerroin henkilökunnalle aivoriihen toimintaperiaatteen ja ohjeistin ideoimaan annettuja tehtäviä. Kirjoitin aluksi isoille kartongeille seinälle kehittämissaasteet, joita olivat äänestyksellä valitut kolme aihetta. Näitä olivat: yleisen työergonomian kehittäminen, riskien minimointi työpaikalla, epäasiallisen kohtelun ja häirinnän sekä epäoikeudenmukaisuuden nollatoleranssi. Ohjeistin henkilöstöä kirjoittamaan tarralapuille ideoita. Yksi idea per lappu, että niitä on helpompi lajitella ryhmittäin samoihin aiheisiin kuuluviksi. Ideoita syntyi hyvin. Laput ryhmiteltiin ja otsikoitiin aiheittain. Kartongeille jätettiin realistiset ideat ryhmittäin, joita jokaisen tulisi omassa työotteessaan toteuttaa. Lopullista asioiden paranemista ja kehittymistä voidaan arvioida vasta pidemmän käytännön kokeilun jälkeen, esimerkiksi uudella työhyvinvointikyselyllä. Kehittymistä ja sen suuntaa voidaan kuitenkin seurata säännöllisesti kuukausikokouksissa ja viikkopalavereissa yhteisesti keskustellen.

Teemoittelua käytettiin myös aivoriihi -menetelmän analysointiin. Toteutus oli erilainen teemoittelun osalta aivoriihessä kuin työpaikkaselvityksen osalta. Lähtötilanteessa henkilökunnan kirjoittamat tarralaput olivat sekaisin kartongilla. Liikkeelle lähdettiin teemoitellen ensin samaa tarkoittavat asiat ryhmittäin kartongille. Tämän jälkeen otsikoitiin ja nimettiin aihealueet yläteemoiksi. Aihealueryhmiä muodostui

vaihteleva määrä jokaisen kehittämiskohteen kohdalla. Yleisen työergonomian alle muodostui 3 isompaa yläteemaa, riskien minimoimiseen muodostui 4 yläteemaa ja epäasiallisen kohtelun nollatoleranssiin 3. Nämä teemat ovat nähtävissä aivoriihen tuloskuviossa.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Työpaikkaselvitysraportin tulokset muodostuivat keskeisistä kehittämiskohteista. Kehittämiskohteisiin kuuluu kolme kokonaisuutta: kriittiset, tärkeät ja suositeltavat kehittämiskohteet. Näiden alle koottiin kyseisiin kehittämiskohteisiin vaikuttavat asiat. Learning cafe -menetelmällä kerättiin ideoita työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kehittämiseen sekä ajatuksia siitä, miten jokainen voi vaikuttaa näihin asioihin itse. Äänestyksestä saatiin suoraan tuloksena kolme kokonaisuutta, joihin pohdittiin ja etsittiin aivoriihellä keinoja. Näiden kaikkien aineistojen tulokset ovat kuvattuina seuraavissa alaluvuissa. Kuvioissa käytetyillä välinuolilla ei sinällään ole merkitystä itse kuvioon, mutta asiat liittyvät toisiinsa.

6.1 Kriittiset kehittämiskohteet vaativat korjaavia toimenpiteitä viiveettä

Kriittisiä kehittämishaasteita nousi kyselyn perusteella kolme. Näitä olivat: toistuvat käsin tehdyt nostot riskinä tuki- ja liikuntaelimestön oireilulle, puutteellinen työergonomia ja työn tauottaminen.

Toistuvat käsin tehdyt nostot aiheuttivat riskin tuki- ja liikuntaelimestön oireilulle. Tähän kuuluivat alateemoina hoitotyössä erilaiset asukkaiden siirtymisissä avustamiset, pukemisen avustamiset ja pesut. Niskahartiaseudun kuormittuminen aiheutui pitkälti käsin tehdyistä nostoista. Näin ollen siirtymisissä ja nostotilanteissa voimantuotto tapahtui väärin eli yläraajoilla toteutettuna. Alaraajojen ja keskivartalon hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Keittiötyössä niskahartiaseudun kuormitusta aiheuttivat esimerkiksi vuokien nostelu ja tiskaustyö. Yläraajoihin ja hartiavoimien käyttöön koettu kuormitus oli siis yhteydessä niskahartiaseudun kuormittumiseen samoista syistä. Kuormittavana tekijänä tässä ryhmässä oli lisäksi runsas jalkojen päällä oleminen. Käytännön hoitotyö oli pääasiassa seisten tapahtuvaa työtä. Paikoillaan seisomista ei kuitenkaan juurikaan ollut, vaan työ oli liikkuvaa. Seisomatyötä voidaan helpottaa välillä esimerkiksi asukkaan ruokailun avustamistilanteessa istumalla.

Työssä koettiin puutteellista ergonomiaa. Todettiin, että hoivakodilla oli käytössä hyvin asianmukaisia apuvälineitä, kuten nosturit, nostovyöt, liukulakanat, laveri ja

sähkökäyttöiset hoivasängyt. Sänkyjen säädöt koettiin toisinaan haasteellisiksi joh-
tuen esimerkiksi työparien pituuseroista. Apuvälineiden hyödyntäminen olisi tärkeää
muistaa ennaltaehkäisevässäkin mielessä. Puutteellinen ergonomia koettiin joh-
tavan usein tiedon puutteesta. Näin ollen hoivakodille sovittiin työterveysfysiotera-
peutin ergonomiaan liittyvä ohjauskäynti. Ohjauskäynnillä olisi tarkoitus käydä läpi
erilaisia siirtotekniikkoja, joissa hyödynnettäisiin mm. alaraajojen voimaa yläraajojen
sijaista. Ohjauksella tavoitellaan myös fyysisen kuormittuvuuden ennaltaehkäisyä.

Työn tauottaminen koettiin haasteellisena. Henkilöstö koki kuormittavana rauhatto-
mat ruokatauot ja jatkuvat keskeytykset. Aiemmin henkilökunnalla oli ollut tapana
pitää tauot ryhmäkodissa asukkaiden ruokailujen jälkeen. Covid-19 pandemia oli ai-
heuttanut tähän erityisjärjestelyitä. Henkilökunnalle oli osoitettu erillinen taukotila,
joka koettiin hyvänä ja mielekkäänä. Aluehallintoviraston eli AVI:n vaatimusten
mukaisesti ryhmäkotiä ei saa jättää missään tilanteessa valvomatta tai asukkaita
yksinään. Ryhmäkodissa on oltava aina vähintään yksi hoitaja saatavilla. Näin ollen
taukojen porrastaminen on oleellista toteuttaa jatkossakin. Porrastuksen ansiosta
hälytinpuhelimen voi jättää oman tauon ajaksi ryhmäkotiin jäävälle työkaverille. Tä-
ten taukojen keskeytyksetkin vähenevät ja saadaan ruokailurauha.

Punainen = kriittiset kehittämiskohteet, joihin kannattaa toteuttaa korjaavia toimen-
piteitä viiveettä.



Kuvio 5. Kriittiset kehittämiskohteet.

6.2 Tärkeät kehittämiskohteet vaativat parannustoimia

Tärkeinä kehittämiskohteina nousi esille kahdeksan isompaa kokonaisuutta. Näitä olivat: tilanpuute, vetoisuus ja lämpötila, ääniympäristö ja melu, bakteereille ja viruksille altistuminen, yötyö, epäasiallinen kohtelu ja häirintä, työtapaturmat ja muut terveysvaarat.

Tilanpuute koettiin kohdistuvan lähinnä asukashuoneiden wc-tiloihin. Tämä oli rakenteellinen ratkaisu, johon ei voida vaikuttaa enää tässä vaiheessa. WC-tilat koettiin ahtaina, koska sinne täytyisi mahtua apuväline, asukas ja hoitajat. Lääkehuoneen koko koettiin myös ahtaana. Siellä vietettiin nykyään annosjakeluun siirtymisen myötä yhä vähemmän aikaa, joten sen todettiin kuitenkin vastaavan tarkoitustaan. Valmistuskeittiöllä koettiin olevan liian ahtaat ja matalat työskentelytilat. Rakenteelliset asiat todettiin olevan sellaisia, johon ei työnantajalla ollut vaikutusmahdollisuuksia enää tässä vaiheessa.

Valmistuskeittiölle liittyviä kehittämiskohteita olivat ilmastoinnin sijoittelut, joiden koettiin aiheuttavan vetoisuutta keittiöllä etenkin työskentelypisteillä. Ilmastoinnin sijoittelu ja matala tila itsessään aiheuttivat myös vetoisuuden kokemuksen voimistumista. Kesäisin valmistuskeittiö koettiin kuumana. Näihin oli pyritty vuosien varrella hakemaan erilaisia ratkaisuja.

Ääniympäristön kuormitus ja melu koettiin ajoittain haasteellisina. Tällainen tilanne oli esimerkiksi pyykkihuoltotilassa, kun pesukoneet olivat käynnissä. Sen ei kuitenkaan todettu aiheuttavan varsinaista riskiä, koska tilassa ei ole pakko työskennellä pitkiä aikoja koneiden ollessa käynnissä. Keittiöllä melua aiheutti tiskikone. Työntekijälle tulee hankkia kuulosuojaimet äänitason ollessa keskimäärin yli 80 desibeliä. Meluisassa tilassa työskentelyä tulee torjua ja altistumista vähentää, mikäli äänitaso olisi yli 87 desibeliä. Tällöin suojainten tehokkuuttakin tulisi lisätä. Meluisa ääniympäristö koettiin häiritsevänä kirjallisia töitä tehdessä. Tällä tarkoitettiin kirjaamiseen osoitettujen tietokoneiden sijoittelua ryhmäkotitiloihin. Lähtökohtaisesti tila koettiin rauhattomana keskittymistä vaativiin kirjaustehtäviin.

Bakteerien ja virusten aiheuttamia biologisia altisteita olivat eritejämät ja infektioaudit. Näin ollen teoriassa olisi mahdollista, että kaikki työntekijät saattaisivat altistua hoivakodin tiloissa ollessaan. Bakteerien ja virusten altistumista voidaan ennaltaehkäistä turvallisiin toimintatapoihin perehdyttämällä. On tärkeää käyttää asianmukaisia suojarusteita ohjeiden mukaisesti. Rokotesuojaus ennaltaehkäisee myös osaltaan.

Yötyö oli riski useille sairauksilla. Yötyö aiheutti mm. univajetta, väsymystä ja palautumisongelmia. Yövuorossa oli kaksi hoitajaa, jolloin vastuuta ja työnjakoa oli helpompi tasoittaa. Työvuorosuunnittelu pyritään toteuttamaan ergonomisesti jatkossakin. Työntekijän soveltuvuutta yötyöhön arvioitiin ja arvioidaan tulevaisuudessa-kin lakisääteisissä terveystarkastuksissa.

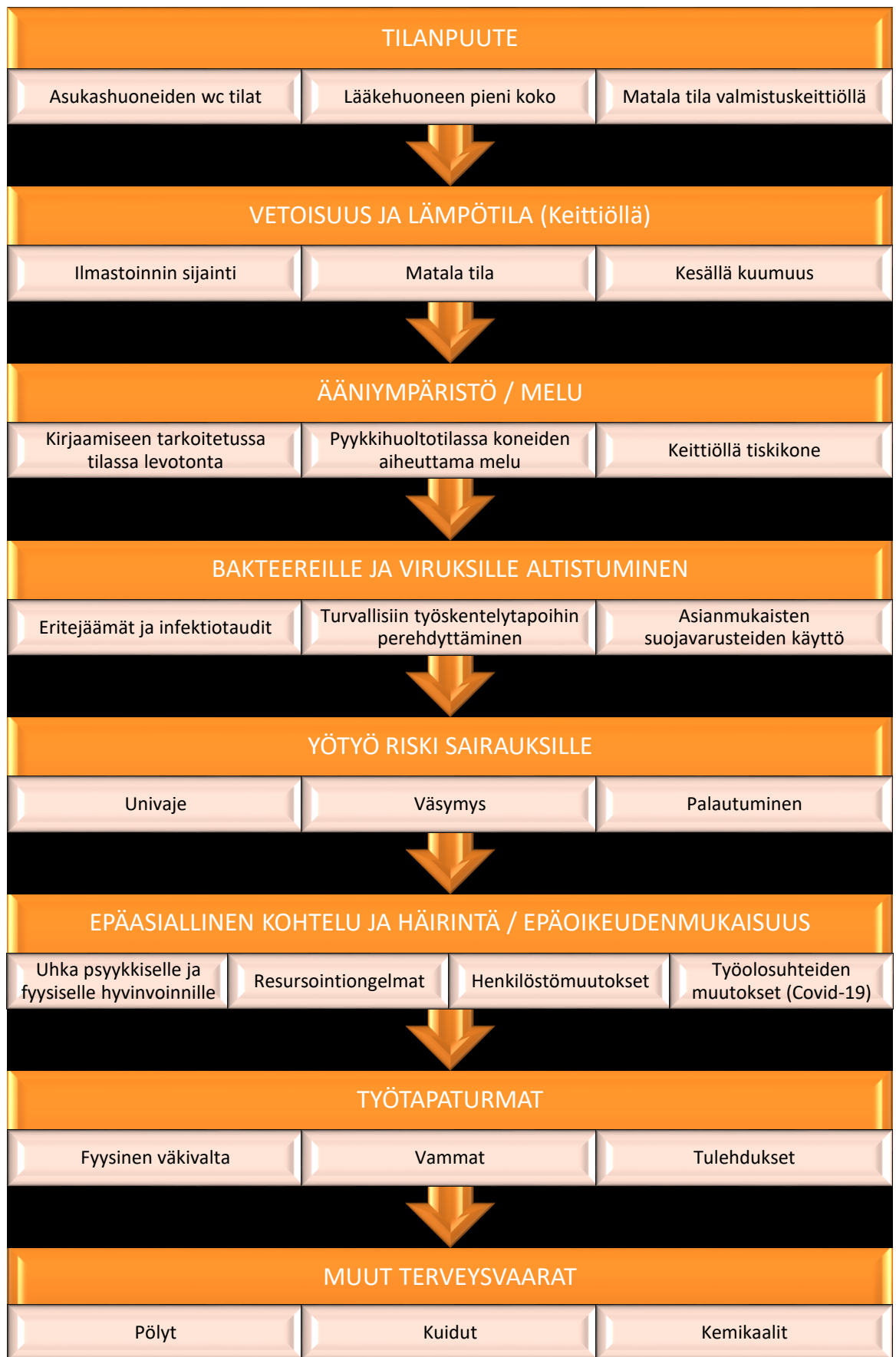
Epäasiallisen kohtelun ja häirinnän oli todettu olevan uhka fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. Kyselyn perusteella osa työntekijöistä koki epäasiallista kohtelua ja häirintää viimeisen vuoden aikana. Kyselystä ei käynyt ilmi tarkemmin, mistä oli kyse tai ketä kohtaan ja kenen toimesta epäasiallisuutta esiintyi. Resursointiin liittyvät aiemmat haasteet sekä henkilöstömuutokset koettiin mahdollisesti vaikuttavan

epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen. Työolosuhteiden muutokset viimeisen vuoden aikana olivat aiheuttaneet uhkaa fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle. Suurin muutos oli Covid-19 pandemian aiheuttama työolojen ja työn vaatimusten jatkuvana koettu kasvaminen.

Työtapaturmien riski oli hoitotyössä luokiteltu ilmeiseksi. Viimeisen vuoden aikana oli sattunut kolme työtapaturmaa. Yksi kohdentui nosto- ja siirtotilanteeseen, yksi työmatkaan ja yksi hoitotilanteeseen. Työtapaturmia voi sattua hoitotyössä myös fyysisen väkivallan seurauksena. Tapaturma voi aiheuttaa työntekijälle vamman tai tulehdusriskin.

Muita terveysvaaroja katsottiin aiheutuvan pölystä, kuiduista ja kemikaaleista. Pölyn ja kuitujen aiheuttamia terveysvaaroja esiintyi lähinnä keittiöllä esimerkiksi leivonnän yhteydessä. Siivouksessa käytettävät kemikaalit olivat laimentamattomina ihoa ja limakalvoja ärsyttäviä.

Oranssi = tärkeät kehittämiskohteet, joiden nykytila ei ole kriittinen, mutta sitä voi parantaa.



Kuvio 6. Tärkeät kehittämiskohteet.

6.3 Suositeltavat kehittämiskohteet parantavat hyvinvointia

Tähän ryhmään valikoitui sellaiset suositeltavat kehittämiskohteet, jotka parannettuina lisäisivät hyvinvointia. Näitä asioita olivat: työvälineet, pelastussuunnitelma, riskien arviointi ja muut tapaturmat.

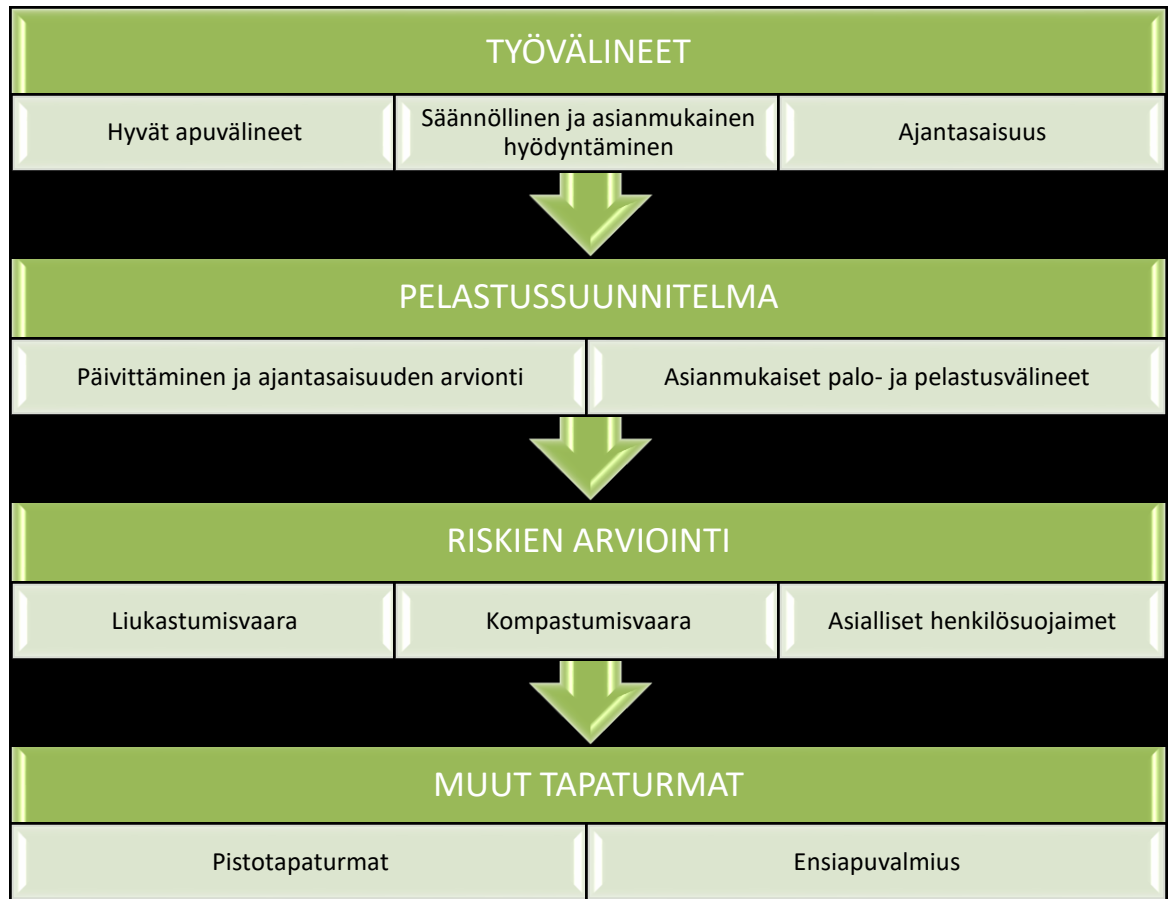
Työvälineiden koettiin olevan asianmukaisia. Yksikössä oli hyvät ja toimivat apuvälineet. Työvälineiden säännöllinen ja asianmukainen hyödyntäminen koettiin oleellisena kuormittumisen ennaltaehkäisemisessä. Työvälineet on hyvä pitää ajan tasalla jatkossakin.

Pelastussuunnitelma oli päivitetty yksikössä 11/2020. Sen päivittämisestä huolehtiminen on esimiehen vastuulla vuosittain. Yksikköön oli tehty myös poistumisturvallisuusselvitys pelastusviranomaisten kanssa yhteistyössä. Palo- ja pelastusvälineet oli tarkastettu pelastusviranomaisten toimesta 11/2020. Tältä osin asiat olivat kunnossa ja toteutuneet työpaikkaselvitykseen liittyvän käynnin jälkeen.

Riskien arviointi toteutettiin vuosittain. Hoivakodilla erityistä riskiä saattoi aiheuttaa satunnainen liukastumisvaara ja erilaiset kompastumisvaarat. Näitäkin pystyttiin ennaltaehkäisemään esimerkiksi asianmukaisilla työkengillä. Riskejä voitiin minimoida myös asianmukaisella henkilösuojainten käytöllä. Riskien arviointi oli päivitetty tämän kehittämistyön edetessä helmikuulla 2021.

Muita tapaturmia yksikössä saattoi aiheutua pistotapaturmista. Tärkeää onkin ensiapuvalmius. Henkilökunnan ensiapuvalmius oli päivitetty työpaikkaselvityskäynnin jälkeen ensiapukoulutuksella marraskuulla 2020. Näin ollen ensiapuvalmius oli 100%.

Vihreä = suositeltavat kehittämiskohteet, joiden parantaminen tuottaa lisäarvoa oikein toteutettuna.



Kuvio 7. Suositeltavat kehittämiskohteet.

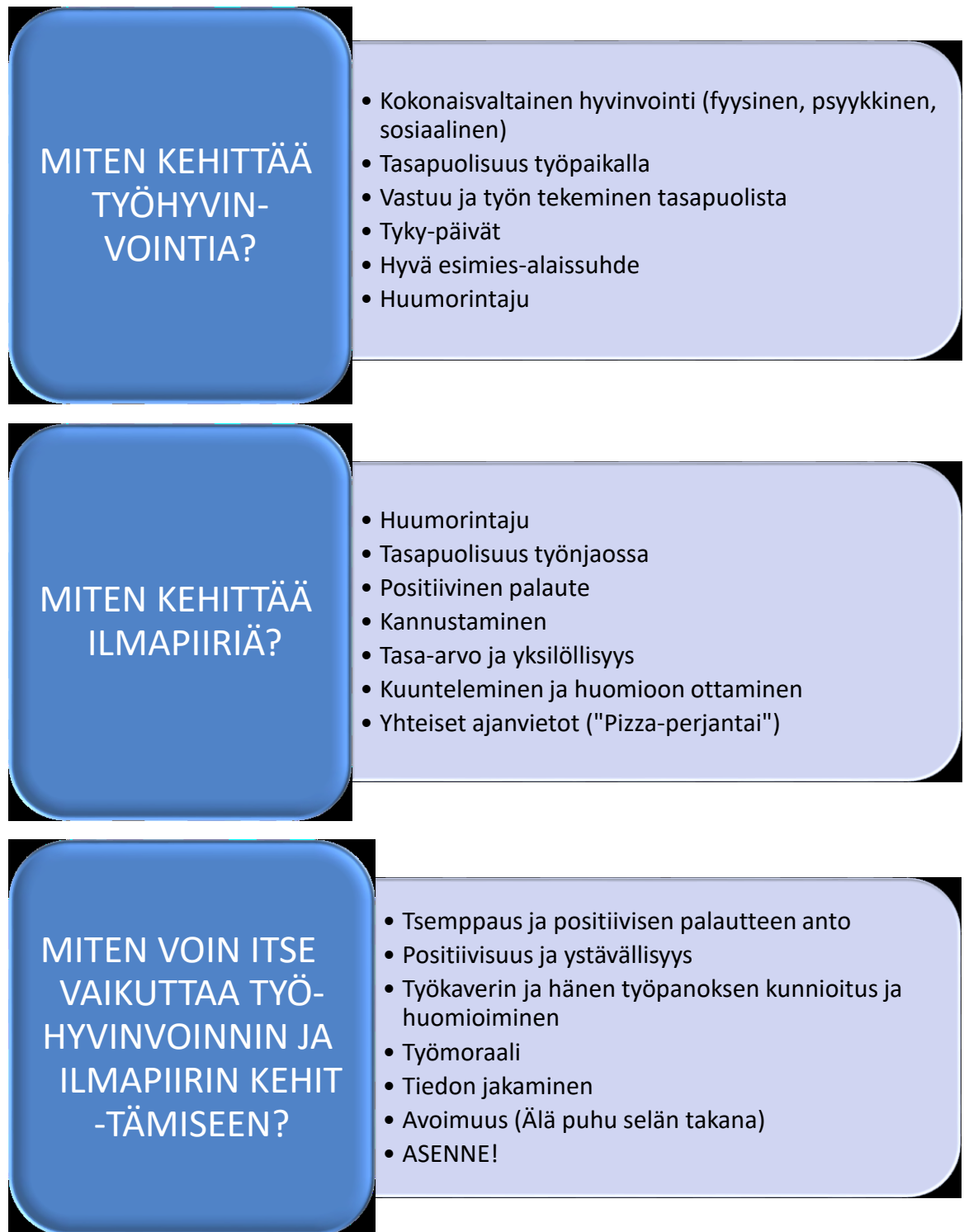
6.4 Learning cafella saadut tulokset

Learning cafe menetelmällä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: miten kehittäisin työhyvinvointia, miten kehittäisin työilmapiiriä sekä miten voin itse vaikuttaa työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kehittämiseen? Henkilökunnan mielestä työhyvinvointi oli kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka koostui fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tasapuolisuuden koettiin vaikuttavan oleellisesti työhyvinvointiin. Vastuu ja tasapuolinen työskentely oli tärkeää, etteivät työt jakaudu epätasaisesti. Työhyvinvointia kohotti hyvä esimies-alaisuus. Huumorintajulla pääsi monessa tilanteessa pitkälle. Tyky-päivät koettiin hyvinä yhteishenkeä nostattavina ja tukevinä keinoina.

Työilmapiiriin vaikuttivat osittain samat asiat kuin työhyvinvointiin. Ilmapiiriä parantavana keinona koettiin hyvä huumorintaju. Työilmapiiriin voitiin vaikuttaa tasapuolisella työnjaolla, kuten työhyvinvointiinkin. Positiivinen palaute ja kannustaminen

paransivat yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Tasa-arvoisen kohtelun ja yksilöllisyyden huomioimisen ajateltiin vaikuttavan työilmapiiriin. Jokainen meistä tulisi ymmärtää erilaisena yksilönä sekä tiedostaa meidän erilaiset työskentelytavat. Kuunteluun ja aitoon huomioimiseen panostaminen paransivat ilmapiiriä. Yhteinen tekeminen ja yhteinen ajanvietto koettiin tärkeinä. Esimerkiksi yhteisenä ajanviettona toteutettiin ”Pizza-perjantai” työyhteisön yhteisessä kehittämisspäivässä.

Usein ajatellaan, että esimiehelle kuuluu vastuu työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Näin ollen ei huomatakaan, että itse voi vaikuttaa näihin asioihin monella tavalla. Henkilöstö toi esiin positiivisen palautteen tärkeyden. Työkaveria pyrittiin kiittämään päivän päätteeksi. Jatkossa pyrittiin antamaan useammin positiivista palautetta ja tsemppaamaan arjessa. Positiivisuus ja ystävällisyys oli itsestä lähteviä asioita, joilla voitiin vaikuttaa myös työkaverien päivään piristävästi. Työkaverien kunnioitus ja työpanoksen huomioiminen olivat tärkeässä roolissa vaikuttaen ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Jokaisen tulisi kiinnittää huomiota myös omaan työmoraaliinsa ja kertoilla sitä. Hoivayksikössä tiedon jakaminen ja tiedottaminen olivat oleellisia asioita, jotka vaikuttivat asukasturvallisuuteenkin. Toimimattomina ne heikentävät helposti ilmapiiriä. Avoimuus ja asioista puhuminen vaikuttivat oleellisesti työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Henkilöstö koki, että asioita oli hyvä voida kehittää hyvässä hengessä ja yhteistyössä. Työntekijän oma asenne nostettiin vahvasti esiin keinona, jolla pystytään vaikuttamaan yksilönä oleellisesti ilmapiiriin ja koko työyhteisön hyvinvointiin.



Kuvio 8. Learning cafe -menetelmän tulokset.

6.5 Aivoriihellä keinoja kehittämiskohteiden parantamiseksi

Haimme henkilökunnan yhteisessä kehittämispäivässä aivoriihi -menetelmällä keinoja ja ideoita työpaikkaselvityksessä esille tulleisiin kehittämishaasteisiin. Päivä alkoi työpaikkaselvitysraportin läpi käymisellä, jonka jälkeen selvitettiin äänestyksen tulos. Sen pohjalta poimittiin työntekijöiden itse äänestämät kolme tärkeintä kehittämiskohdetta.

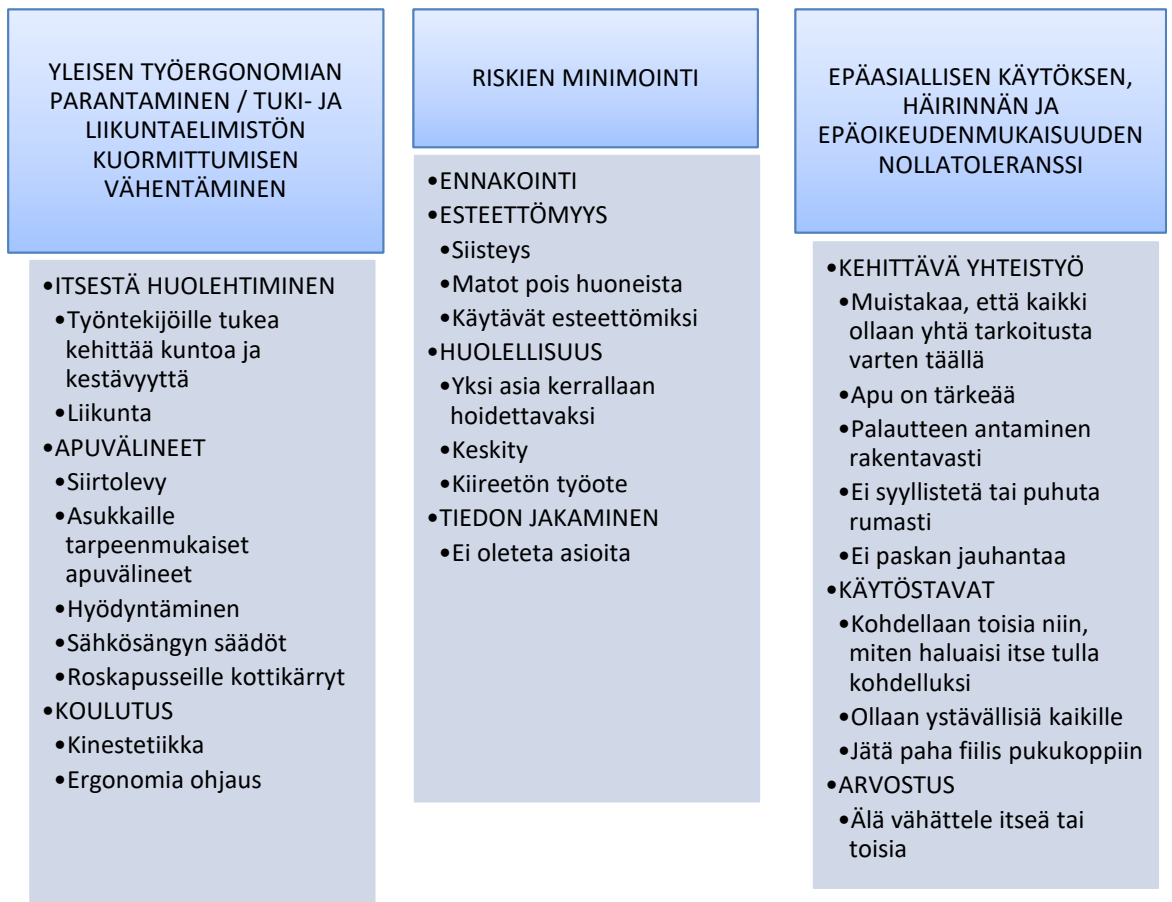
Laadin jokaisesta kehittämishaasteesta oman kartongin seinälle, joihin sitten sijoitettiin tarralaput. Lapuille piti kirjoittaa keinoja ja ideoita, miten voidaan parantaa yleistä työergonomiaa sekä vähentää tuki- ja liikuntaelimestön kuormittumista. Toinen kehittämiskohde oli työpaikan riskien minimointi ja kolmantena epäasiallisen käytöksen, häirinnän ja epäoikeudenmukaisuuden nollatoleranssi. Ideat lajiteltiin aiheittain ja otsikoitiin.

Yleistä työergonomiaa voitaisiin parantaa sekä tuki- ja liikuntaelimestön kuormittumista vähentää työntekijöiden mielestä itsestä huolehtimalla, apuvälineillä ja koulutuksella. Työntekijät toivoivat työnantajalta tukea kunnon ja kestävyuden kehittämiseen esimerkiksi kuntosalikorttien muodossa. Liikuntaan panostaminen oli yksilöllisesti tärkeää. Jokaisen olisi hyvä huolehtia näin omasta jaksamisestaan. Työnantaja tarjoaa vähintään 6 kuukautta kestäneen työsuhteen omaavalle työntekijälle ePassi -edun. Sitä voi hyödyntää monipuolisesti itsestä huolehtimiseen. Apuvälineiden hyödyntäminen koettiin tärkeäksi keinoksi ergonomia asioissa ja kuormittumisen vähentämisessä. Siirtolevyn hankintaa mietitään työnantajan taholta. Asukkailla oli ajantasaiset omat apuvälineet. Sähkösätköjen säätöjä pitäisi muistaa hyödyntää tehokkaammin. Toki haasteena koettiin toisinaan eri pituinen työpari. Isojen roskapussien kuljettamiseen toivottiin kottikärryjä. Koulutuksen osalta työntekijät toivoivat kinestetiikkakoulutusta sekä ergonomiohjausta.

Yleisten riskien minimointiin kuuluivat ennakointi, esteettömyys, huolellisuus ja keskittyminen ja tiedon jakaminen. Työntekijät kokivat ennakoinnin olevan avainasemassa kaikissa työpaikan työtehtävissä. Esteettömyyteen kuului yleinen siisteys. Asukashuoneiden matot koettiin riskinä esimerkiksi kaatumisille, joten ne olisi hyvä poistaa. Käytävien tulisi olla esteettömiä, jotta voidaan ennaltaehkäistä turhat kaa-

tumiset. Yksikössä olikin varsin esteettömät kulkuväylät. Työntekijöiden tulisi huolehtia omalta osaltaan, ettei kulkuväylille jätetä vaikkapa nostureita. Huolellisuus ja keskittyminen koettiin oleelliseksi riskejä pienentäväksi tekijäksi. Jokaisen tulee vastata omasta työstään itse ja keskittyä tekemäänsä tehtävään 100%. Hoidetaan yksi asia kerrallaan. Kiireetön työote yleisesti olisi suositeltavaa. Tällä tarkoitettiin sitä, että ei ”hutiloida” ja tehdä asioita huolimattomasti. Kaikkea ei aina työvuoron aikana saada valmiiksi, joten tiedottaminen ja tiedon jakaminen olikin erittäin tärkeää virheiden minimoinnin kannalta, että seuraava osaisi jatkaa työtä tarkoituksenmukaisesti. Asioiden ääneen sanominen on aina parempi, kuin olettaminen. Yksikössä oli juuri työstetty vuosittaista riskien arviointia.

Epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja epäoikeudenmukaisuuden suhteen oli työpäikällä nollatoleranssi. Näistä asioista olisi tulevaisuudessakin kerrottava esimiehelle, että osattaisiin puuttua oikeisiin asioihin ja kohdistaa ne oikein. Työpaikkaselvityksessä ei selvinnyt, mistä tämä kokemus aiheutui, joten siihen oli vaikea paneutua sen syvällisemmin. Henkilökunta pohti keinoja epäasiallisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden poistamiseen. Työntekijät kokivat kehittävän yhteistyön, käytöstapojen ja arvostuksen olevan hyvä suunta kohti nollatoleranssia. Kehittävään yhteistyöhön kuului se, että muistettaisiin työn tarkoitus, miksi oltiin kyseisessä työssä. Apu ja avunanto olivat tärkeitä yhteistyön sujuvuuden kannalta. Palautetta oli hyvä antaa ja saada rakentavasti, että voisi kehittyä. Jokainen meistä ottaa palautteen vastaan eri tavalla. Olisi syytä pohtia työn sujuvuuden näkökulmasta, miten ottaa palautteen vastaan. Syyllistäminen ja rumasti puhuminen ei vie eteenpäin. Työntekijät toivoivat, että ”ei jauheta paskaa”. Selän takana puhuminen johtaakin vain erilaisiin kuppikuntiin ja eriyttää työyhteisöä. Käytöstavat liittyivät hyviin alaistaitoihin. Työntekijät toivoivat, että kohdeltaisiin toisia niin, miten haluaisi itse tulla kohdelluksi. Ollaan ystävällisiä kaikille. Tämä koski niin asukkaita, läheisiä kuin työkavereitakin. ”Jätä paha fiilis pukukoppiin” -tekstin voisi tulostaa ohjeeksi esimerkiksi henkilökunnan sosiaaliin tiloihin. Oleellista olisi muistaa arvostaa niin itseään kuin työkavereitaankin.



Kuvio 9. Aivoriihellä saadut keinot ja ideat kehittämiskohteiden parantamiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan kehittämistyön keskeiset johtopäätökset. Kehittämistyön tarkoitus oli kartoittaa työpaikalla olevia kehittämishaasteita sekä etsiä niihin ratkaisuja. Tavoitteena oli parantaa kehittämisen myötä henkilöstön työhyvinvointia ja ilmapiiriä. Johtopäätösten myötä pyritään vastaamaan kehittämiskysymyksiin. Lisäksi pohditaan kehittämisen jatkoa kyseisessä yksikössä sekä jatkotutkimusaiheita.

7.1 Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät

Tämän kehittämistyön tuloksista voidaan päätellä, että yksikön voimavaratekijöihin kuuluvat vahva yhteisöllisyyden tunne ja hyvä ilmapiiri. Tyytyväisiä ollaan myös esimiestyöhön. Työn tauotus on korjaantunut merkittävästi tämän kehittämistyön edessä, joten se koetaan nykyisellään toimivaksi. Tiedonkulku koetaan hyvänä, mutta sitä voi aina tehostaa ja kehittää. Sen sijaan kuormitusta aiheuttavat mm. fyysiset haasteet, kiireen tuntu, yötyö ja epäasiallisuudet työyhteisössä. Työntekijät ovat motivoituneita oman työnsä kehittämiseen.

Työhyvinvointi koetaan tutkittavassa yksikössä kokonaisvaltaisena fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen osa-alue huomioiden. Siihen vaikuttavat myös tasapuolinen kohtelu ja vastuun jakautuminen. Yksikön voimavaroina koetaan mukavat työkaverit ja työyhteisön toimivuus. Työn mitoittamiseen ja organisointiin on panostettu. Työnkuvia, vastuita ja työprosesseja on pyritty selkeyttämään ja kehittämään. Voimavaroihin panostaminen lisää hyvinvointia myös Mankan ja Mankan (2016, 68–69) tutkimuksen mukaan. Yhteistä tekemistä halutaankin enemmän, jolla koetaan voivan vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkiksi Tyky-päiviä toivotaan olevan enemmän. Kempvaisen ja Laajalahden (2016, 9–10) tutkimus puhuu yhteenkuuluvuuden tunteen puolesta työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Yhteisöllisyyden ajatellaan olevan myös Rauramon (2012, 104–105) mukaan työhyvinvoinnin voimavaratekijä.

Tyytyväisiä oltiin esimiestyöhön ja selkeään työnkuvaan. Hyvä esimiestyö tukee työssäjaksamista. Henkilökunta kokee työnkuvan selkeänä ja he tuntevat työn sisällön. Henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Esimies ja tiiminvetäjä ovat fyysisesti läsnä. Keskusteluyhteys on hyvä ja kehittämisideoita kuullaan. Työvuorosuunnittelussa pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan toiveita tasavertaisuuden periaatteet huomioiden. Työn vaatimukset ja organisointi koetaan sopivina. Esimies-alaisuuden ollessa hyvä myös tyytyväisyys työhön lisääntyy (Kivelä & Koskinen 2015; Mäki 2017; Rehnback & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7). Hyvä esimies-alaisuus nostetaan tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Alaistaidoilla ja suhteella esimieheen on suuri merkitys nykypäivän työhyvinvointiin. Työhyvinvointi pohjautuu usean tutkimuksen mukaan hyvään esimies-alaisuuteeseen, oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoiseen johtamiseen (Kivelä & Kolonen 2015; Mäki 2017; Rehnback & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7). Esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat olennaisesti Haapakorven ja Haapolan (2008, 89) tutkimuksen mukaan henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen ja jaksamiseen.

Työn tauotus on tärkeää (TTK, [viitattu 20.3.2021]). Yksikössä on aiemmin pidetty tauot asukkaiden kanssa samoissa tiloissa, mutta nyt koronan tuomien muutosten myötä on osoitettu erillinen tila taukojen pitämiseen. Lisäksi tauot porrastetaan eli kaikki työntekijät eivät ole tauolla yhtä aikaa. Tämä uusi käytäntö koetaan työkykyä edistävänä ja ylläpitävänä. Hälytinpuhelimen voi jättää oman tauon ajaksi ryhmäkotiin jäävälle kollegalle. Näin vältetään taukojen mahdollisilta keskeytyksiltä. Jatkossa on suositeltavaa jaksamisen tukemiseksi pitää tauot erillisessä tilassa. Aluehallintoviraston (AVI) vaatimusten mukaisesti ryhmäkotiä ei kuitenkaan saa jättää missään tilanteessa valvomatta eli on muistettava, että vähintään yhden hoitajan on oltava saatavilla ryhmäkodissa. Itse oletin, että työn tauotus olisi äänestetty yhdeksi kehittämiskohteeksi. Se oli kuitenkin koettu kriittisesti toimia vaativana kehittämiskohteena työterveyshuollon työpaikkaselvitysraportin perusteella. Vastoin oletustani, tauotus ei saanut lainkaan ääniä äänestyksessä. Johtopäätöksenä todetaan, että korjaantuneeseen tauottamiseen ollaan tyytyväisiä työyhteisössä.

Tiedonkulku ja tiedon jakaminen koetaan toimivina. Yksikössä pidetään viikoittain tiimipalaverit ja kerran kuukaudessa kuukausikokous. Hoidolliseen tiedonkulkuun

on panostettu mm. kirjaamiskäytäntöjä täsmentämällä. Riskien minimoinnin oleelliset asiat ovat asioiden ennakointi, esteettömyys, huolellisuus, ja tiedon jakaminen. Monta tapaturmaa voidaan välttää huolellisella ja vastuullisella työotteella. Asioista on tärkeä tiedottaa ja tiedonkulkuun ei varmasti koskaan voi panostaa liikaa. Tiedon jakamisessa on oleellista se, että puhutaan samaa kieltä eli seuraavankin työntekijän on ymmärrettävä asia samoin. Keskinäinen luottamus tiimityössä onkin oleellista. (Guest 2004; Haapakorpi & Haapola 2008, 86–88; Kivelä & Kolonen 2015; Lee & Liu 2009.)

Sosiaali- ja terveysalan työ koetaan niin fyysisesti kuin psyykkisestikin raskaana (Mäkinen 2019, 38–40). Henkilöstö kokee sekä työpaikkaselvitysraportin että aivo-riihen perusteella fyysisen kuormituksen kohdistuvan tasaisesti tuki- ja liikuntaelimiin. Positiivista kyselyn perusteella on, että minkään yksittäisen tuki- ja liikuntaelinten osalta ei koettu huomattavaa kuormittumista. Yksikössä on selkeästi riittävästi apuvälineitä ja niitä osataan hyödyntää. Tämä seikka selittäneeikin kuormittumisen vähäisyyttä. Haasteet liittyvät ergonomian osalta lähinnä yksilölliseen oman kehon käyttöön, joka näkyy hoitotyössä alaraajojen voiman vähäisempänä hyödyntämisenä. Tämä voi lisätä puolestaan niskahartiaseudun kuormittumista. (TTK, [viitattu 20.3.2021].) Tuloksista voidaan vetää johtopäätöksenä se, että henkilökunta tiedostaa yleiseen työergonomiaan vaikuttavana asiana mm. omasta kunnosta huolehtimisen tärkeyden. Työergonomia ei parane ohjeilla ja neuvoilla, ellei niitä myös noudata työssään. Tämä vaatii aikaa ja opettelua ja uusien työskentelytapojen sisäistämistä. Yleisestä työergonomiasta kaivataan lisää tietoa ja koulutuksia, joita työnantaja järjestääkin. Ennaltaehkäisevänä toimena suunniteltiin työterveysfysioterapeutin ohjauskäynti ergonomia asioiden osalta. Ohjauskäynti on sovittuna maaliskuulle 2021.

Kiireen tuntu koetaan ajoittaisena haasteena, joka on yksi kuormittavuutta aiheuttava ja työhyvinvointia heikentävä tekijä sosiaali- ja terveysalalla (Mäkinen 2019, 38–40). Kiireen ja stressaavan työn kokemukseen vaikuttavat Hahtelan (2014, 35) ja Laineen (2014, 12–14) mukaan työntekijöiden riittämättömyyden tunteet. Työn sujuvuuteen sekä kiireen kokemuksiin vaikuttavat tutkittavassa yksikössä mm. jokaisen työntekijän työskentelytapa, taito organisoida ja keskittyä omaan työhönsä sekä kyky priorisoida työtä tilanteen vaatimalla tavalla.

Hoitotyössä erityinen riskitekijä sairastumiselle on yötyö. Sen on todettu liittyvän moniin terveyshaittoihin. (TTL, [viitattu 21.2.2021]). Yötyöhön liittyvää psyykkistä kuormitusta voidaan vähentää avoimella keskustelulla ja hyvällä ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Tätä on jo toteutettu yksikössä.

Kehittämistyön tuloksista voidaan todeta, että henkilöstö on motivoitunut oman työnsä kehittämiseen. Vastuullisella ja tasapuolisella työnjaolla kukaan ei kuormitu muita enempää. Immosen (2013, 43) tutkimuksenkin mukaan työn hallinnan tunne lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia. Tosin työmotivaatiota on ehkä hiukan heikentänyt menneen vuoden Covid-19 pandemia. Tämä näkyy yleisesti ottaen henkilökunnan väsymyksenä useissa ikäihmisten palveluasumisyksiköissä.

7.2 Työilmapiirin kehittäminen

Ilmapiiriin voidaan vaikuttaa monin keinoin. Huumori, asiakaslähtöinen työskentely, asenteet ja hyvät käytöstavat koetaan vaikuttavan ilmapiiriin (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]). Työilmapiiri koetaan tutkittavassa yksikössä tällä hetkellä hyväksi ja avoimeksi. Kehitettävää olisi ehkä oman puhelimen käytössä työajalla (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]).

Ilmapiirin koetaan olevan työpaikalla hyvä ja yhteistyön toimivaa. Haapakorpi ja Haapola (2008, 86–88) toivat esiin tiimityössä tärkeänä työkaverilta saadun tuen. Tämä tuli esiin tässäkin kehittämistyössä. Ilmapiirin on todettu Aaltosen ja Lindroosin (2012, 35–37) mukaan olevan yhteydessä työuupumukseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, minkä vuoksi siihen onkin syytä kiinnittää huomioita. Parkkisen ym. (2019, 30–31) tutkimuksessa korostui myös työkavereilta ja esimieheltä saadun palautteen tärkeys ilmapiirille.

Huumorintaju ja huumori auttavat jaksamaan muuten raskaassa työssä. Ilmapiiriä koetaan helpottavan, jos työt jakautuvat tasapuolisesti, eikä vastuuta niistä jätetä muille. Ilmapiiriin vaikuttavat toisen aito kuunteleminen ja huomioon ottaminen työssä ja työtä suunnitellessa. Tässäkin tuli esiin yhteinen ajanvietto, esimerkkinä ”Pizza-perjantai”. Yhteisöllisyys ja tuen saaminen koetaan tärkeinä, työyhteisön myönteisen ilmapiirin saavuttamiselle. (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021].)

Epäasiallisen kohtelun ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin tulee puuttua esimiehen toimesta. Peruslähtökohtana hyvälle ilmapiirille on Aron (2018, 24–25) mukaan työntekijöiden asiallinen käytös. Epäasiallisesti käyttäytyvät työntekijät tuhoavat hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Huonon käytöksen hyväksyminen luo työyhteisöön vihamielisyyttä ja ilmapiiri voi muuttua hostiiliksi. (Aro 2018, 24–25, 50.) On tärkeää muistaa työn tarkoitus, miksi ollaan kyseisessä työssä. Asiakaslähtöisyys onkin keskeisessä asemassa toiminnan kannalta hoiva yksikössä (Häggman-Laitila 2014, 143). Työ on tiimityötä, jossa tulee toimia yhteisen päämäärän eteen. Hyviin käytöstapoihin ja alaitaitoihin kuuluu muiden huomioiminen. (Aro 2018, 24–25; Kivelä & Kolonen 2015; Rehnback & Keskinen 2005; Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021].) Avuliaisuus ja anteeksi pyytäminen edesauttavat tutkimuksien mukaan hyvän ilmapiirin luomisessa ja ehkäisevät epäasiallisuuden kokemuksia. Juoruilu ja selän takana puhuminen puolestaan heikentää ilmapiiriä, eikä johda haluttuihin parannuksiin. (Aro 2018, 24–25; Jääskeläinen 2013, 110; Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]; Vainio 2008, 49–50.) Jokainen on erilainen ja erilaisuutta on hyvä osata arvostaa. Epäasiallisuutta ei pidä sallia, koska se heikentää Tarkkosenkin (2013, 34) mukaan työkykyä ja työssä jaksamista. Työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun vaikuttavat Haapakorven ja Haapolan (2008, 91) saamien tulosten mukaan yhteisten pelisääntöjen selkeys sekä hoitajamitoituksen toteutuminen. Esimiestä tarvitaan esimerkiksi työnjaon tasapuoliseen toteuttamiseen.

7.3 Yksilön vaikutus työhyvinvointiin ja ilmapiiriin

Itse voi vaikuttaa monella tavalla työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Työyhteisö löysi tähän tärkeimmäksi keinoksi asenteen. Oleellisiksi koetaan myös avoimuus, positiivisuus, työmoraali ja vastuu. Palautteen antaminen on tärkeä motivaatiota lisäävä tekijä. Ristiriitatilanteiden hallintaan auttaa puolestaan avoin keskustelu. (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]; Parkkinen ym. 2019, 30–31.)

Itse voi vaikuttaa omalla asenteellaan, käytöksellään ja halullaan töissä viihtymiseen ja yleiseen ilmapiiriin (Aro 2018, 24–25; Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]). Mankan ja Mankan (2016, 71–74) mukaan positiivisen psykologian käsite kuvaa

juuri asenteen merkitystä ilmapiiriin. Työkaverin tsemppauksella ja positiivisella palautteen annolla voi edesauttaa kehitystä. Jokaisen olisi hyvä miettiä myös työmoraaliaan ja kantaa vastuu omasta työstään. Avoimuus on parempi kuin se, että puhutaan selän takana (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]). Tiedonkulusta huolehtiminen ja tiedottaminen koetaan olevan jokaisen velvollisuus, jolla voidaan välttää konflikteja ja lisätä hyvinvointia. Työilmapiiriin vaikuttaa Parkkisen ym. (2019, 30–31) mukaan myös negatiivinen viestintä, esimerkiksi silmien pyörittely, tuhahtelu, puhumattomuus tai selän kääntäminen.

Minua kiinnosti ennakkoon eniten se, miten työntekijät näkevät itsensä työhyvinvoinnin ja ilmapiirin vaikuttajana ja kehittäjänä. Usein ajatellaan, että esimies on vastuussa näistä asioista, mutta ei nähdä sitä omaa vastuuta työntekijänä. Kempaisen ja Laajalahden (2016, 9–10) tutkimuksessa korostettiin myös yksilön omaa vastuuta. Organisaatiossa painotetaan jokaisen työntekijän 100% vastuuta omasta työstään. Tämä tarkoittaa myöskin sitä, että jokainen vastaa omasta hyvinvoinnistaan itse. Jokainen työntekijä yksilönä vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Keinäsen, Vehviläinen-Julkusen ja Pitkäahon (2015, 294) tutkimuksen mukaan positiivinen asenne hoitohenkilöstön kesken lisää työtyytyväisyyttä. Samaan tulokseen ovat päässeet myös Perhoniemi ja Hakanen (2013, 89–90). Positiivisuus koettiin tässäkin kehittämistyössä tärkeäksi asenteen kannalta. Mäkisalo-Roponen (2014, 109) korostaa myös tutkimuksessaan yksilöiden vastuuta ja tahtotilan merkitystä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Työntekijöillä on vastuu omista asenteistaan ja näin myös työyhteisön sosiaalisesta hyvinvoinnista (Aaltonen & Lindroos 2012, 35–37).

Palautteen antaminen ja saaminen koetaan tärkeäksi hyvän vuorovaikutuksenkin kannalta (Parkkinen ym. 2019, 30–31). Työkaveria voi esimerkiksi kiittää päivän päätteeksi tai antaa muuten positiivista palautetta. Asiat ovat tekoina pieniä, mutta merkitykseltään suuria. Jokaisen työmoraali vaikuttaa työn sujuvuuteen (Kujala 27.8.2020, [viitattu 2.4.2021]). Johtopäätöksenä voidaan todeta asenteella ja avoimuudella olevan iso merkitys jokaisen työpäivän sujuvuuteen. Onkin tärkeää, että työaikana voitaisiin tehdä merkityksellistä työtä hyvällä mielellä yhteen hiileen puhalttaen. Ilmapiiriin vaikuttavat pitkälti samat asiat, mutta huumorilla on suuri merkitys yhteishenkeen. Positiivista palautetta haluttaisiin enemmän niin työkavereilta

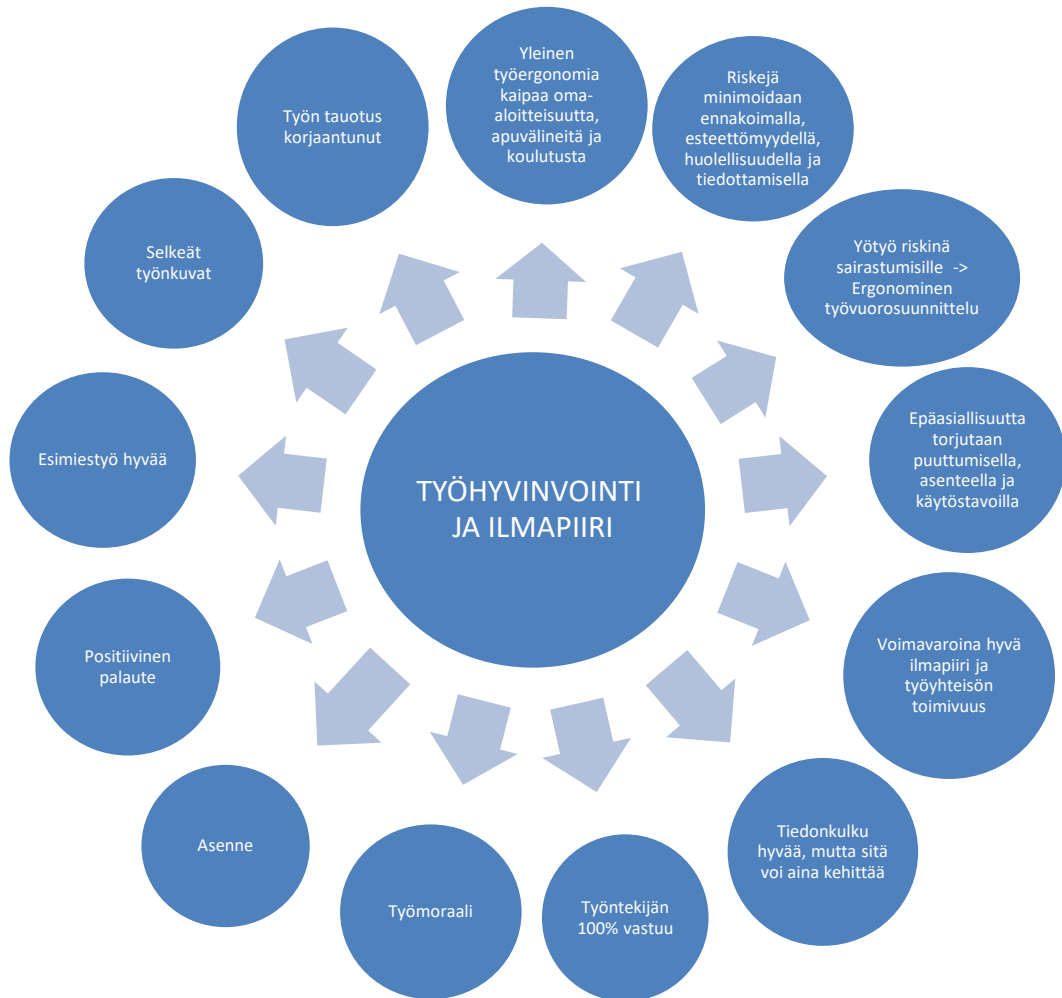
kuin esimieheltäkin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijän saama hyvä palaute lisää innostusta (Robertson & Cooper 2011, 78–79). Johtopäätöksenä todetaan, että kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeitä.

7.4 Johtopäätösten koonti

Tämän kehittämistyön tulokset ovat pitkälti samansuuntaisia aiempien tutkimuksien kanssa. Etenkin sosiaali- ja terveyslalla olevat haasteet näkyvät myös tutkimuksessa yksikössä. Voidaan myös todeta, että työyhteisö löysi muiden tutkimuksien kanssa yhteneviä tekijöitä työhyvinvointiin ja ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä.

Tämän prosessin edetessä moni asia on ehtinyt jo muuttua ja korjaantua. Totesimme yhdessä henkilöstön kanssa työpaikkaselvitysraporttia läpikäydessä, että usean kehittämiskohteen sai rastittaa hoidetuksi tai olevan kunnossa. Näin ollen voidaan sanoa, että kehittymistä ja parannuksia on tapahtunut. Esimerkiksi pelastussuunnitelma on juuri päivitetty, henkilöstön ensiapuvalmius on nykyisin 100% ja työn tauotus on parantunut. Lisäksi riskien arviointi on päivitetty helmikuussa 2021. Kriittisiin kehittämiskohteisiin on tulossa toimenpiteitä esimerkiksi työterveysfysioterapeutin ohjaukseynti ennaltaehkäisevässä mielessä.

Kehittämistyön tuloksista voidaan päätellä yhteenvetona, että tutkittavassa yksikössä asiat ovat pääsääntöisesti hyvin. Työpaikkaselvityksen osalta on sovittu seurantalpalaveri keväälle 2021. Tässä palaverissa on tarkoitus arvioida kehittämissaasteiden osalta parannuksia sekä pohtia uusia kehittämistoimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Alla olevaan kuvioon on koottuna lyhyesti tämän kehittämistyön johtopäätökset.



Kuvio 10. Johtopäätösten koonti.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä kehittämistyössä työstettiin erityisesti äänestyksessä valittuja kehittämiskohteita. Toivoisinkin tämän projektin päätyttyä, että työpaikalla vietäisiin loppuun muidenkin kehittämiskohteiden parannusehdotukset. Tässä kehittämistyössä käsiteltiin nyt vain osa eli se, mitä henkilökunta itse koki tärkeimmäksi. Jatkossa voisi tehdä uuden työhyvinvointikyselyn, jolla voitaisiin arvioida muutoksia ja kehitystä. Työntekijöiden hyvinvoinnista kannatta pitää kiinni, sillä se maksaa itsensä takaisin.

Ehdottaisin myös yksikköön yhteisiä kehittämispäiviä tai kehittämistuokioita pysyviksi käytännöiksi. Näillä vietäisiin jatkossakin yhteistyöllä asioita eteenpäin. Viikokotai kuukausikokouksissa olisi hyvä arvioida säännöllisesti kehitystä. Toisinaan voisi

pitää uusia learning cafe, aivoriihi tai muita osallistavia menetelmäharjoituksia, että työyhteisön jäsenet pääsisivät itse osallistumaan oman työnsä kehittämiseen.

Tutkimuksesta jäi ulkopuolelle esimiesten kokemukset työhyvinvoinnista ja ilmapiiristä. Olisikin mielekästä tutkia omana aiheenaan laajemmin konsernin yksikön johtajien kokemuksia työhyvinvoinnistaan sekä selvittää, millaista tukea he tarvitsevat omaan jaksamiseensa. Mielenkiintoista olisi tutkia myös yksikkökohtaisesti hallinnossa tapahtuneiden muutosten vaikutusta yksikköjen työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

Tulevaisuutta ajatellen Covid-19 pandemian vaikutuksia työhyvinvointiin tullaan varmasti tutkimaan. Näkisin aihealueen ajankohtaisena, mielenkiintoisena ja tärkeänä. Olisi hyvä tietää, millainen vaikutus pandemialla on ollut alan henkilökuntaan. Poikkeustilanne on ollut meille kaikille uusi ja arvaamaton, joten mitä pandemia on opettanut ja miten siihen osattaisiin varautua tulevaisuudessa paremmin.

Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi alan haluttavuuden kohottaminen. Tulevaisuuden kannalta olisi merkityksellistä saada tietoa, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että alalle saataisiin lisää motivoituneita ja ammattitaitoisia hoitajia.

8 POHDINTA

Pohdinta osuudessa kuvataan kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Pohdin omaa asemaani ja sen vaikutusta tuloksiin. Kuvailen lopuksi koko kehittämistyön prosessointia. Pohdin myös vanhustyön tulevaisuuden näkymiä.

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyötä tehdessä täytyy huomioida hyvä tutkimusetiikka, joka seuraa mukana koko prosessin ajan. Tutkimusetiikassa huomioidaan toiminnan tavoitteet ja niiden saavuttamiseen käytetyt menetelmät. Niiden on oltava sellaisia, jotka ottavat huomioon yksilön ja yhteiskunnan arvot ja normit sekä lainsäädännön. Näin ollen kehittämistyön jokaisessa vaiheessa on pidettävä kiinni sovitusta asioista. Tutkijan on oltava itse huolellinen ja noudatettava eettisiä ohjeita sekä toimia rehellisesti ja luotettavasti. (Mäkinen 2006, 11; Vilkkä 2015, 26–27.)

Kehittämistyön aineistojen keräämisessä ja säilyttämisessä on noudatettava eettisesti kestäviä ratkaisuja (Vilkkä 2015, 32). Aineistoissa on huomioitava yksilöiden sekä organisaation anonymiteetin säilyminen, mikäli näin on sovittu (Mäkinen 2006, 114). Koko kehittämistyössäni säilytetään niin yksittäisten henkilöiden kuin myös organisaation anonymiteetti. En ole missään vaiheessa kerännyt yksilöityjä tietoja. Kaikki kehittämisharjoitukset on toteutettu ryhmissä, joiden aineistoista ei voida yksilöidä ketään. Virtasen mukaan (2007, 16) kehittämisessä saatujen tulosten tulee pohjautua aineistoon. Kaikki kehittämistyön kuviot on laadittu tietokoneella aineistojen mukaisesti. Tässäkin huomioidaan anonymiteetti eli ketään ei voida tunnistaa myöskään käsialan perusteella, kun kuviot on tehty tietotekniikkaa hyödyntäen. Valokuvina liitettynä kuvioista saattaisi tunnistaa yksittäisiä työntekijöitä käsialan perusteella.

Esikyselyn toteutti työterveyshuolto, jolloin vastuu sen eettisyydestä sekä tietosuojasta kuuluvat heille. Kysely toteutettiin sähköisesti siten, että vastauksista ei voida tunnistaa ketään yksittäistä työntekijää. En päässyt näkemään kyselyjen tuloksia, joten en voi itsekään tunnistaa siihen vastanneita henkilöjä, joka parantaa neutraalia

asemaani. Esikyselystä ja työpaikkakäynnistä laadittiin raportti, jota pääsin itse analysoidaan.

Aineistona toimi työterveyshuollon tekemä työpaikkaselvitysraportti. Sen lisäksi aineistoa kerättiin learning cafe -menetelmällä, äänestyksellä ja aivoriihellä. Aineistojen analysoinnit tehtiin pääasiassa teemoittelulla. Learning cafe ja aivoriihi on käsitelty siten, että niistä ei ole rajattu juurikaan mitään pois, ainoastaan teemoiteltu samojen aiheiden mukaisesti. Kävin aineistot läpi heti tuoreeltaan menetelmien toteuttamisen jälkeen, että muistaisin vielä tarkasti, miten ne toteutuivat ja mitä niistä tuli esille.

Kehittämistoiminnassa luotettavuutta voidaan arvioida käytettävyyden perusteella sekä validiteetilla ja reliabiliteetilla. Käytettävyydellä tarkoitetaan kehittämisen todennukaisuutta ja hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 123; Virtanen 2007, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tulosten tilastolliseen yleistettävyyteen. Tämän kehittämistyön tulokset kuvaavat nimenomaan yhden yksikön henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, eikä niitä pidä yrittää yleistää.

Validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat vastanneet siihen, mitä oli tarkoitus tutkia. Mittaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Voidaan pohtia, oliko aineisto validi. Lisäksi validiteettia pohditaan tulosten näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2002, 213; Toikko & Rantanen 2009, 123.) Tässä kehittämistyössä onnistuttiin saamaan valituilla menetelmillä kattavasti vastauksia kehittämiskysymyksiin. Aineistot olivat melko pieniä, koska tutkittava yksikkökin on suhteellisen pieni. Tulokset ovat pitkälti samansuuntaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa, vaikka otanta tässä työssä olikin pieni.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi tutkimuksen toistettavuudella. Reliabiliteettia voidaan tarkastella yhdenmukaisuuden, tarkkuuden, jatkuvuuden ja objektiivisuuden sekä subjektiivisuuden näkökulmista. Tutkimuksen reliabiliteetti onkin hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Näin ollen tutkimuksen uusittaessa samoissa olosuhteissa, tuloksien pitäisi olla samoja. (Hirsjärvi ym. 2002; Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Kehittämistyön suuntaaminen työelämän hyödyksi edellyttää työntekijöiden sitoutumista oman työnsä kehittämiseen. Työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttaa se, että he saavat olla mukana vaikuttamassa oman työyhteisön hyvinvointiin. Heidän osallistuminen kehittämistyöhöni oli vapaaehtoista, joka lisää mielestäni luotettavuutta. Olen kertonut jokaisessa kehittämisen etenemisvaiheessa, mihin milläkin menetelmällä tähdätään. Näin ollen henkilökunta oli tietoisia osallistumisestaan. Olen myös korostanut luottamuksellisuutta.

Oma asemani muuttui kehittämistyön edetessä tutkittavan yksikön esimiehestä sisäisenä siirtona toisen yksikön esimieheksi. Koin muutoksen hyvänä, koska siten pystyin paremmin asettua ulkopuoliseen rooliin. Muutoksen myötä koin olevani enemmän neutraalissa asemassa yksikön kehittämisen suhteen. Toin esille henkilöstölle myös sen, että tämä projekti tehdään heitä itseään ja heidän työhyvinvointinsa kehittämistä varten.

Prosessin arviointia mietittäessä eettisyys tulee esille ajoituksen suhteen. Arvioinnin tulee käsitellä Pattonin (2018, 195) mukaan sekä asioiden tekemisestä oikein että oikeiden asioiden tekemistä eli eettisyyttä. Moraaliin ja eettisyyteen kuuluu mielestäni myös oikea-aikaisuuden ja ajoittamisen pohdinta. Näin ollen voin todeta, että saatuihin tuloksiin ja henkilöstön kokemaan kuormittumiseen saattaa vaikuttaa kehittämistyön ajoitus. Varsinainen kehittäminen ajoittui loppu vuoteen 2020 sekä alku vuoteen 2021, jolloin oli eletty reilu puoli vuotta, lähes vuosi Covid-19 haasteiden kanssa. Väsymys oli havaittavissa henkilökunnassa. Ajoitukseen liittyen kyseisen yksikön kohdalla oli tapahtunut lyhyen ajanjakson aikana hallinnollisia henkilöstömuutoksia, jotka saattoivat vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin. Tosin henkilöstössä ollaan kuitenkin tyytyväisiä esimiestyöskentelyyn ja saamaansa tukeen esimieheltä kyselyn toteutushetkellä.

Kehittämistyöni aihe on mielestäni ajankohtainen sosiaali- ja terveysalalla, etenkin ikäihmisten parissa tehtävässä työssä. Vanhustyö on puhuttanut paljon, joten työntekijöiden jaksamiseen on syytä myös kiinnittää huomiota. Työhyvinvointiin ja hyvään ilmapiiriin kannattaa panostaa. Työntekijöiden hyvinvointi näkyy myös organisaation tasolla ennen pitkään. Kun työntekijät jaksavat panostaa työhönsä, niin organisaationkin voi hyvin. Johtopäätöksenä voin todeta, että sellaiseen organisaatioon halutaan töihin, jossa työntekijät viihtyvät. Jokainen meistä voi itse vaikuttaa

siihen, millaisen kuvan annamme omasta työpaikastamme ulkopuolisille. Tämän kehittämistyön kaltaista kehittämistä voidaan hyödyntää muuallakin sosiaali- ja terveysalalla sekä ikäihmisten yksiköissä.

8.2 Kehittämistyön prosessointi

Kehittämistyön suunnittelu aloitettiin ajatustyöllä pian koulun alettua syksyllä 2019. Olin tuolloin vielä hoitovapaalla silloisesta vakituisesta työstäni. Minulle oli kuitenkin selvää heti alkuun, että aiheeni tulisi käsittelemään työhyvinvointia jollain tasolla. Työkuviot muuttuivat jo ennen joulua 2019, kun aloitin kokonaan uudessa työssä. Aihe sopi uudelle työnantajalle, mutta ehkä sen täsmentäminen oli itselle haastavaa.

Suunnitelman jälkeen kehittämistyöni ei edistynyt pitkään aikaan ja ajatukseni sen suhteen olivat hukassa. Organisaatiossa puhuttiin tulevasta henkilöstötyytyväisyyskyselystä, mutta sen ajoituksesta ei tullut täsmennettyä tietoa. Lopulta aiheeni tarkentui, kun selvisi, että yksikköön oli tulossa lakisääteinen työpaikkaselvitys ja siihen liittyvä kysely henkilökunnalle. Päätin linkittää työpaikkaselvityksen osaksi kehittämistyötäni.

Kehittämistyöni sai sykäyksen eteenpäin, kun päätin ohjaavan opettajan kanssa käydyn ohjauskeskustelun jälkeen käyttää learning cafe -menetelmää lisäaineiston keräämiseen. Tässä vaiheessa olin viimeisiä päiviä tutkittavassa yksikössä esimiehenä. Päätin kuitenkin toteuttaa kehittämistyöni loppuun saakka kyseiseen yksikköön, vaikka edessä olisikin konsernin sisäinen vaihdos toisen yksikön johtoon. Vaihdoksen myötä sain etäisyyttä kehittämisen läpi viemiseen. Koin tämän pelkäävän hyvänä prosessin kannalta.

Koko vuosi 2020 oli erittäin haastava ja työolosuhteetkin muuttuivat tiuhaan Covid-19 pandemian vuoksi. Loppu vuosi, etenkin marras-joulukuu olivat itselleni erityisen uuvuttavia. Tähän vaikuttivat monet asiat, kuten tuleva uusi työ uudessa yksikössä, pimeys ja aikataululliset haasteet niin töiden kuin koulun suhteen. Tuolloin olin ihan vakuuttunut siitä, että opinnäytetyö jäisi kesään tai syksyyn 2021. Tammikuussa 2021 sain jostain uutta energiaa ja uskoa siihen, että ehkä prosessi olisikin mahdollista viedä päätökseen jo kevään aikana alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Sain kirjoitettua kehittämistyöni analyysia ja tuloksia tuolloin. Lisäksi toteutin työpaikkaselvityksessä nousseista kehittämiskohteista äänestyksen. Pidin myös kehittämispäivän helmikuulla ja silloin henkilökunta sai pohtia äänestämiinsä kehittämiskohteisiin ratkaisuja aivoriihellä. Olin saanut kirjoitettua raporttiini kaiken tämän, vaikkakin se tuntui varsin sekavalta vielä tuossa vaiheessa. Asiat alkoivat lopulta lokeroitua paikoilleen hyvän ohjauksen avulla ja raporttikin tuli kirjoitettua viimeiseen muotoonsa kevään aikana 2021.

Itse olin sitoutunut viemään kehittämistyöni loppuun saakka alkuperäisessä yksikössä, mihin se aloitettiin. Henkilöstö oli myös motivoitunut ja sitoutunut oman työnsä ja hyvinvointinsa parantamiseen. Kehittämispäivän aikana toin vielä ilmi, että tätä projektia viedään loppuun heidän vuokseen ja heidän oman työhyvinvoinnin edistämiseksi, ei minun vuoksi. Tässä taustalla oli ajatus henkilökunnan motivoimisesta kehittämiseen. Koin prosessin onnistumiselle tärkeäksi työyhteisön kehittämismyönteisyyden. Henkilökunta sai alusta saakka osallistua itseään koskevien asioiden parantamiseen. He saivat itse myös pohtia ratkaisuja, millä keinoin haasteita voitetaan. Uskon, että tämän prosessin myötä työyhteisön yhteishenki parani. Mielestäni aineistonkeruussa käytetyt toiminnalliset menetelmät otettiin hyvin vastaan, eivätkä ne vieneet liikaa työntekijöiden aikaa.

Kehittämiskohteita on tarkoitus käydä läpi ja päivittää niiden tilannetta yksikön viikko- tai kuukausikokouksissa. Työpaikkaselvitykseen liittyen on tulossa vielä seurantakäynti kevään 2021 aikana. Käynnin yhteydessä arvioidaan, onko kriittisissä ja suositelluissa kehittämiskohteissa tapahtunut muutoksia. Seurantakäynti ei ehtinyt toteutua tämän kehittämistyöprosessin aikana. Arviointitulokset olisivat olleet erittäin mielenkiintoisia liittää tähän prosessiin. Kehittäminen ja sen prosessit vaativat säännöllistä työstämistä, sillä muutoin ne unohtuvat muun työn alle.

Itse pidin toiminnallisesta kehittämisotteesta kovasti. Oma johtamisideologiaani täydentää tapa tehdä yhdessä ja dialogisesti. Haluan antaa henkilökunnalle jatkosakin vaikutusmahdollisuuden, jota tässä harjoiteltiin mielestäni onnistuneesti. Tässä projektissa henkilöstö sai itse etsiä ratkaisuja haasteisiin, eikä valmiita vastauksia annettukaan mistään ylhäältä päin. Koen kehittämistyöni erittäin antoisaksi etenkin itselleni ja toivon sen olevan hyödyksi myös työyhteisölle tulevaisuutta aja-

tellen. Aihe imaisi lopulta minut täysin mukaansa. Välillä tuntui, että sokaistuin kaikelle tekemälleni. Ajatuksissa pyöri aina vain lisää asioita, joita voisi kehittää ja pohdin niihin jo menetelmiäkin. Piti muistutella itselleen, että pitäydyn tässä projektissa. Tässä työssä esille tulleet asiat ovat työyhteisön näkemyksiä. Kehittämismenetelmiä toteutettaessa vaikeinta oli pitää omat ajatukset ja ideat omassa päässä. Halusin ideoiden nousevan pelkästään työyhteisöltä.

Itselleni suurin haaste koko kehittämistyöprosessin myötä oli aikataulutus. Kolmen pienen lapsen äitinä oli haasteellista löytää aikaa työlle, perheelle, koululle ja vielä näiden lisäksi tälle kehittämistyölle. Prosessi oli kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen. Myös omien opiskelukaverien mielenkiintoisia töitä on ollut ilo seurata. Niiden myötä on saanut paljon lisää moniammatillista osaamista ja uusia näkökulmia tuttuihinkin asioihin.

8.3 Vanhustyön tulevaisuuden visiointia

Tämän kehittämistyön myötä oma käsitykseni työhyvinvointiin panostamisesta vahvistui entisestään. Ikäihmisten parissa työskentely on monella muotoa haasteellista. Vanhusten parissa työskenteleviä ammattilaisia tarvitaan tulevaisuudessa lisää. Hoitajamitoitus tulee nousemaan lakisääteisesti asteittain lähivuosina. Tämä kertoo mielestäni siitä, että meidän yhteiskunnassa halutaan panostaa ikäihmisten hoitoon. Nykyisellään keskitytään hoidon laatuun ja perushoitotyöhön. Hoitajamitoituksen noustessa, aikaa pitäisi riittää paremmin myös vanhusten elämänlaadun kohottamiseen. Hoitajamitoituksen nosto on hyvä asia, mutta huolta aiheuttaa ammattitaitoisen henkilöstön riittävyys. Samaan aikaan suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, jolloin vanhustyöstäkin lähtee paljon käsiä pois. Ala ei tunnu houkuttelevan nuoria ja tähän pitäisikin keksiä nopeasti ratkaisu.

Sosiaali- ja terveysalalla näkyy jo nyt työelämätaitojen puutteellisuus, joka vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Asenteet omaa työtä ja työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet oman työhistoriani aikana valtavasti. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että nykyisin on työntekijän markkinat. Myös johtajan työ on jatkuvan muutoksen alla. Johtajalta vaaditaan yhä monialaisempaa osaamista.

Tulevaisuuden haasteena vanhustyössä tulee olemaan asiakasmäärän kasvu väestön ikääntyessä. Kotihoidon palveluja ei ole riittävästi kaikilla alueilla ja asiakkaat ovat entistä heikompikuntoisia. Myös muistisairauksien määrä on kasvussa vanhusväestössä. Työntekijöiden osaamisen päivittäminen onkin tärkeää, esimerkiksi ikäihmisten elämän loppuvaiheen hoitoon tarvittaisiin lisää osaamista.

Teknologian hyödyntäminen tulee varmasti näkymään enemmän myös vanhustyössä. Tulevaisuudessa ikääntyvät saattavat vaatia nykyistä enemmän palveluja ja toimintaa, jolloin esimerkiksi seniorikeskuksia saatetaan tarvita lisää. Yhteiskunnan kulutuskäyttämisen myötä saattaa tulla uusia erilaisia haasteita, jotka puolestaan lisäävät ammattitaitovaatimuksia vanhustyöhön.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.
- Barnes-Farrell, J., Davies-Schrills, K., Fischer, F., Hobbs, B., Kaliterna, L., McGonagle, A., Milia, L., Tepas, D. & Walsh, B. 2008. What Aspects of Shiftwork Influence Off-Shift Well-being of Healthcare Workers? *Applied Ergonomics* 39 (5), 589–590.
- Beigi, M., Wang, J. & Arthur, M. 2017. Work-family interface in the context of career success: A qualitative inquiry. *Human Relations* 70 (9), 1091–1114.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Guest, D. E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53 (4), 541–555.
- Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy.
- Hahtela, N. 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014, 28–36.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: H. Heikkinen, E. Roivio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 16–38.
- Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa: H. Heikkinen, E. Roivio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 39–75.
- Hiltunen, L. 2020. Graduaineiston analysointi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.3.2020]. Saatavilla: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja. 2016, 46–58.
- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy, 143–161.
- Härmä, M. & Sallinen, M. 2008. Hyvä uni – hyvä työ. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen. Pidä huolta – Välitä varhain. Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. [Verkkopankki]. [Viitattu 19.2.2021]. Saatavilla: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>
- Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijäiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto.
- Innokylä. 20.11.2012. Aivoriihi. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>
- Innokylä. 20.11.2012. Learning cafe. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.1.2021]. Saatavana: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa: P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 80–98.
- Jung, Y. & Takeuchi, N. 2018. A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations* 71 (1), 73–102.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*. 9 (2), 30–36.

- Keinänen, M., Vehviläinen-Julkunen, K. & Pitkäaho, T. 2015. Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys perinataalihoidossa. *Hoitotiede*. 27 (4), 286–297.
- Kemppainen, B. & Laajalahti, A. 2016. Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. *Prologi: Puheviestinnän vuosikirja*. 2016, 6–23.
- Kivelä, P. & Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. *TamkJournal*. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.1.2021]. Saatavana: <https://tamkjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia/>
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit: Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. THL julkaisu: Opas 24. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.1.2021]. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>
- Kujala, E. 27.8.2020. Mistä hyvä työilmapiiri syntyy? [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.4.2021]. Saatavilla: <https://www.superlehti.fi/tyoelama/mista-hyva-tyoilmapiiri-syntyy-nama-20-asiaa-fiksut-ihmiset-tekevat-toissa/>
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.) *Työhyvinvoinnin keinot*. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy, 9–27.
- Lee, H.-W. & Liu, C.-H. 2009. The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior & Personality*, 37 (3), 321–328.
- Litano, M. & Major, D. 2016. Facilitating a whole-life approach to career development: The role of organizational leadership. *Journal of Career Development* 43 (1), 52–56.
- Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. 2015. How have careers changed? An investigation of changing career pattern across four generations. *Journal of Managerial Psychology* 30 (1), 8–21.
- Manka, M-L. 2014. Työnilo – pää(n)asia. Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.) *Työhyvinvoinnin keinot*. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy, 89–107.

- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Müller, K., Juntunen, J., Liira, J. & Lönnqvist, J. 2006. Aivot ja muuttuva työelämä. Suomen Lääkärilehti 27-31, 2951-2959.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri - toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. [Verkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta, liiketaloustiede. Väitöskirja. [Viitattu 16.1.2021]. Saatavilla: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkinen, T. 2019. Paineet koholla. Työolotutkimukset puhuvat karua kieltä sote-alan rankkuudesta. Miksi niitä tehdään? Muuttuuko mikään? Tehy 2019 (10), 38-40.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy, 108–124.
- Nikunen, M. 2012. Työ, perhe ja sukupuolten tasa-arvo : tapaus yliopisto. Teoksessa: P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 174–194.
- Nätti, J. & Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa: P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 155–173.
- Parkkinen, M., Koivunen, K., Rannisto, K. & Henner, A. 2019. Tiesitkö, että työkaaverisi arvostaa eniten juuri Sinulta saatua palautetta? Radiologia 41 (1), 30–31.
- Partonen, T. 2020. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Lääkärikirja Duodecim. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 21.2.2021]. Saatavilla: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013
- Patton, M. 2018. Evaluation Science. American Journal of Evaluation 2018, 39 (2), 183–200.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Psykologia 48 (2), 88–101.
- Puttonen, S., Härmä, M. & Christer, H. 2010. Shift work and cardiovascular disease – pathways from circadian stress to morbidity. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 36 (2), 96–108.

- Pöyriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa: P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–22.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alai-aidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Saatavilla: <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being: Productivity and happiness at work. Basingstone: Palgrave Macmillan.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.3.2020]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.3.2020]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen oppinäyte-työhön – opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alai-aidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämissuhteista sekä asian- tuntijahaastattelusta. Väitöskirja. Teknillinen tiedekunta. Oulun yliopisto.
- STM. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavilla: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Unipress.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- TTK. Työturvallisuuskeskus. 6.11.2017. Työkyvyn varhainen tuki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.2.2021]. Saatavilla: https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/tyokyvyn_varhainen_tuki.7164.news

- TTK. Työturvallisuuskeskus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavilla: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijat
- TTL. Työterveyslaitos. 8.9.2020. Miten työhyvinvointikyselystä saa hyödyn irti? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.1.2021]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyopiste/miten-tyohyvinvointikyselysta-saa-hyodyn-irti/>
- TTL. Työterveyslaitos. 25.2.2016. Mitä työpaikkaselvitys tarkoittaa? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.1.2021]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyopiste/mita-tyopaikkaselvitys-tarκοittaa/>
- TTL. Työterveyslaitos. Työkykytalo. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- TTL. Työterveyslaitos. Työkyvyn varhainen tuki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.2.2021]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>
- TTL. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- TTL. Työterveyslaitos. Vuorotyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.2.2021]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>
- Työsuojelu. 8.1.2021. Työpaikkaselvitys. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.1.2021]. Saatavilla: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys>
- Työsuojelu. 21.12.2020. Epäasiallinen kohtelu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavilla: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Väitöskirja. Terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto.
- Vainio, P. 2008. Hoitotyöntekijöiden kuvauksia elämänhallinnasta työyhteisössä. Teemahaastattelu kehitysvammahuollossa työskenteleville hoitotyöntekijöille. Pro-gradu – tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. 2007. Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.