



Ikäjohtaminen osana työhyvinvointia -leikkausosaston hoitohenkilökunnan ajatuksia ikämoninaisuudesta ja sen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin kehittämisessä

Katja Levonius-Jaakkola

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Ikäjohtaminen osana työhyvinvointia
-leikkausosaston hoitohenkilökunnan ajatuksia ikämoninaisuudesta
ja sen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin kehittämisessä**

Katja Levonius-Jaakkola
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö (YAMK)
1/2022

Levonius-Jaakkola Katja

Ikäjohtaminen osana työhyvinvointia -leikkausosaston hoitohenkilökunnan ajatuksia ikämoninaisuudesta ja sen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin kehittämisessä

Vuosi

2022

Sivumäärä

78

Väestön ikääntyminen, yhteiskunnallinen muutos ja koronapandemia ovat kiinnittäneet huomion erityisesti hoitohenkilökunnan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Alalle on tarve saada lisää osaavaa henkilökuntaa sekä lisätä alalle sitoutuneisuutta. Työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa näihin tavoitteisiin pääsemiseksi sekä organisaatio- että yhteiskuntatasolla ja ikäjohtaminen muodostaa merkittävän osan työhyvinvoinnin perustasta. Ikäjohtamisella tässä opinnäytetyössä käsitetään eri-ikäisten työntekijöiden johtamista huomioimalla heidän elämäntilanteensa ja yksilölliset tarpeensa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää henkilöstön työhyvinvointia ikämoninaisuuden johtamisen avulla. Tavoitteena oli kehittää ikämoninaisuuden tiedostamista, hyödyntämistä ja johtamista toimeksi antavassa yksikössä. Haastattelututkimuksella selvitettiin henkilökunnan näkemyksiä ikämoninaisuudesta, heidän kokemuksiaan siitä sekä heidän toiveitaan, kuinka ikämoninaisuutta tulisi huomioida jatkossa juuri heidän ikäistensä ja heidän elämäntilanteessaan olevien kohdalla työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Laajemman näkökulman saamiseksi yksikön ikämoninaisuudesta ja ikäjohtamisesta haastateltiin myös lähiesimiehiä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, joka perustui henkilökunnan näkemyksiin, kokemuksiin ja toiveisiin. Tietoperusta koostuu aikaisemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista, jotka käsittelevät työhyvinvointia, ikämoninaisuutta ja ikäjohtamista. Opinnäytetyön toimeksi antava yksikkö oli Seinäjoen keskussairaalan leikkausosasto, jossa tiedonhankinta toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelun teemat olivat henkilökunnan näkemykset ikämoninaisuudesta, henkilökunnan kokemukset ikämoninaisuuden toteutumisesta työyksikössä sekä henkilökunnan toiveet ikämoninaisuudesta ja ikäjohtamisesta jatkossa. Haastatteluaineisto analysoitiin deduktiivisesti, jolloin analyysin runkona toimi teemahaastattelussa käytetyt teemat.

Henkilökunnan käsitys ikämoninaisuudesta oli hyvä ja siihen liitettiin iän lisäksi jokaisen yksilöllinen elämäntilanne. Näkemykset ikämoninaisuudesta ja sen toteutumisesta yksikössä olivat pääsääntöisesti positiivisia, mutta myös kehitettävää nähtiin esimerkiksi tiedon siirtämisessä eri-ikäisten kesken, tiedon saamisessa mahdollisuuksista muokata työtä elämäntilanteen mukaan ja tiedottamisessa. Haastatteluissa esiin nousseet toiveet koskivat eniten henkiseen jaksamiseen ja työn sujumiseen vaikuttavia asioita, vähemmän nostettiin esiin fyysistä työkykyä. Esimiehiltä toivottiin jatkossa arvostusta, tasapuolisuutta yksilölliset elämäntilanteet huomioiden, huomion kiinnittämistä viestittämiseen sekä aitoa kiinnostusta työntekijöihin. Yhtenä tärkeänä ikäjohtamisen keinona nähtiin kehityskeskustelut. Teemahaastattelun tulosten ja aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta koostettiin lähiesimiesten ikäjohtamisen tueksi taulukko henkilökunnan tärkeiksi kokemista ikäjohtamisen osa-alueista. Taulukon ottamisella lähiesimiesten käytännön työhön kehitetään ikäjohtamista työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämistehtävän tulokset koskevat toimeksi antavaa työyksikköä ja sen ikäjohtamisen kehittämistä, mutta ovat helposti sovellettavissa myös muihin vastaaviin yksiköihin ja organisaatioihin.

Asiasanat: ikämoninaisuus, ikäjohtaminen, työhyvinvointi

Katja Levonius-Jaakkola

Age Management as a Part of Well-Being at Work -Surgical Department Nurses' Thoughts of Age Diversity and Its Possibilities in Developing Well-Being at Work

Year

2022

Pages

78

The aging of population, changes in the society and the COVID-19 pandemic have drawn attention to coping and well-being at work among the medical staff. There is a need of competent staff and commitment to work. In order to reach the organisational and public goals, it is worth investing in well-being at work. Age management is a fundamental part of well-being at work. Age management in this thesis means management of employees of different ages and life situations and with individual needs.

The purpose of this thesis was to improve employees' well-being at work by age management. The goal was to improve the knowledge, utilization and management of age diversity in the commissioning unit. The employees' views and experiences of age diversity were explored through interviews. Also, the employees' hopes regarding well-being at work in the future were discussed in the interviews. The immediate superiors were interviewed for a wider perspective.

This thesis was implemented as a qualitative research which was based on personnel's views, experiences and hopes. The theoretical framework consists of previous literature and research on well-being at work, age diversity and age management. The commissioning unit was the surgical department of Seinäjoki Central Hospital and information acquisition was performed as a thematic interview. The themes of the interview were the personnel's views of age diversity, their experiences of its realization in the unit and their hopes regarding these themes in the future. The qualitative data were analyzed using deductive content analysis and the frame of the analysis was constructed from the themes of thematic interview.

The employees' knowledge of age diversity was good, and they also saw the individual life situation as part of it. Views of age diversity were mostly positive but there was also something to improve, for example in information exchange between people of different ages, getting information about possibilities to combine work and leisure time and informing. The hopes of the employees were mostly about mental endurance and workflow, not so much about the physical ability to work. In the future they hoped that immediate superiors would respect and treat equally all employees, but also consider their individual life situations. Attention to communication and real interest in employees were also considered important. Development discussions were seen as an important way to manage age. A chart of the ways to manage age was made from the results of the interviews and previous literature and research. Practical use of this chart improves age management and well-being at work. The results of this thesis concern the commissioning unit, but they are easily suitable also in equivalent units and organizations.

Keywords: Age diversity, age management, well-being at work

Sisällys

1 Johdanto.....	7
2 Työhyvinvointi	8
2.1 Työkyky	10
2.1.1 Terveys ja toimintakyky	12
2.1.2 Osaaminen ja oppiminen	13
2.1.3 Arvot, asenteet ja motivaatio	14
2.1.4 Työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen	15
2.2 Työmotivaatio	16
2.2.1 Työn imu	17
2.3 Työyhteisötaidot	18
3 Ikämoninaisuus	19
4 Ikäjohtaminen	20
4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ikämoninaisuus huomioiden	22
4.1.1 Kehityskeskustelut	24
4.2 Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen	25
4.2.1 Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi	29
4.2.2 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	30
4.2.3 Ikääntyvänä työyhteisössä	31
4.3 Ikämoninaisuuden hyödyntäminen	32
5 Kehittämisasetelma.....	33
5.1 Laadullinen kehittämistutkimus	35
5.1.1 Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen välineenä	36
5.2 Tutkimusaineisto	37
5.2.1 Tutkimusaineiston analyysi	38
5.3 Kehittämisprosessin eteneminen	39
6 Tulokset.....	43
6.1 Käsitteet ikämoninaisuudesta	43
6.2 Ikämoninaisuuden toteutuminen työpaikalla	44
6.2.1 Perehdytys ja tiedon siirtyminen eri-ikäisten välillä	44
6.2.2 Arvostus ja palautteen antaminen	46
6.2.3 Työvuoro- ja lomasuunnittelu.....	48
6.2.4 Tiedon saaminen mahdollisuuksista muokata omaa työtä	49
6.2.5 Iän näkyminen työkuultuurissa	50
6.2.6 Suhde esimieheen	51
6.3 Toiveet ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen toteutumisesta jatkossa	52
6.3.1 Perehdytys ja tiedon siirtyminen eri-ikäisten välillä	52
6.3.2 Arvostus ja palautteen antaminen	53
6.3.3 Työvuoro- ja lomasuunnittelu	54
6.3.4 Työn muokkaaminen elämäntilanteen mukaan	55
6.3.5 Toiveet esimiehelle ikäjohtamisesta	57

7 Tuotos	58
8 Johtopäätökset ja pohdinta	61
8.1 Tutkimuseettinen näkökulma	65
8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	66
8.3 Jatkotutkimushaasteet.....	67
Kuviot	74
Taulukot	74
Liitteet.....	75

1 Johdanto

Tämän päivän työelämän haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan jokaisen yksilön paras mahdollinen työpanos ja energia. Lisäksi tarvitaan moniulotteista ja luovaa ajattelua, johon päästään vain ryhmän parhaalla panoksella, yhdessä ajattelemalla ja keskustelemalla. (Ajanko 2016, 32.) Moniulotteisuus ja luovuus korostuvat pandemia-ajan haastamassa terveydenhuollossa, jossa henkilökunta joutuu työskentelemään kovan paineen alla.

Maailman muutokset haastavat työkulttuuria esimerkiksi työvoiman rakennemuutoksella. 2020-luvulla suurimmaksi työssä olevaksi ikäluokaksi nousee alle 40-vuotiaat työntekijät, mutta toisaalta myös eläköitymisikä on ollut koko ajan nousussa. Samaa työtä tekee rinnakkain digiaikaan syntyneet ja sähköpostien printtaajat. Nuorten työntekijöiden ajatusmaailmassa työn tärkeyden rinnalla ehkä vielä tärkeämpänä nähdään vapaa-aika ja sen tarjoamat aktiviteetit. Toimiminen työyhteisössä, jossa työskentelee eri-ikäisiä ja erilaisen kokemuksen omaavia ihmisiä, asettaa haasteita myös johtamiselle. (Manka & Manka 2018, 13-14, 17, 35.)

Erityisesti Suomessa ikämoninaisuuden johtaminen korostuu, koska olemme moninaisuutta ajatellen melko homogeeninen kansa yhteiskunnan tasa-arvoisuuden, yhtenevän koulutusjärjestelmän ja muiden kulttuurien suhteellisen vähäisten vaikutteiden vuoksi. Työurien pidentämistavoitteet ja erilaiset työhyvinvointihankkeet ovat tuoneet esiin ikäjohtamisen käsitteen, joka haastaa työnantajat etsimään uusia, entistä joustavampia työskentelyn muotoja ja laajentamaan käsitystä rekrytoinnin kohteista. (Ajanko 2016, 28, 33.)

Opinnäytetyön lähtökohtana on havainnot terveydenhuoltohenkilöstön lisääntyvästä iällisestä monimuotoisuudesta sekä heidän moninaisista elämäntilanteistaan ja niihin liittyvistä yksilöllisistä tarpeista työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Kiinnostusta aiheeseen lisää väestön ikääntyminen ja sen aiheuttama muutos myös hoitotyössä sekä yhteiskunnalliset muutokset. Näiden aiheuttama, erityisesti terveydenhoitoon kohdistuva, paine luo tarpeen panostaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan mahdollisesti vaikuttaa osaltaan myös kiinnostukseen alaa kohtaan sekä alalla pysymiseen.

Eri ikäisten vuorovaikutus on työpaikan rikkaus, mutta myös haaste ja tästä heräsi ajatus ikämoninaisuuden huomioimisen toteutumisesta johtamisessa ja sen hyödyntämisen tehostamisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näiden asioiden huomioiminen on viime aikoina korostunut ja henkilökunnan hyvinvointi, sekä sitä mahdollistavana tekijänä organisaation ja johtamisen kehittäminen, onkin nostettu esille myös toimeksi antavan organisaation strategiassa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää henkilöstön työhyvinvointia ikämoninaisuuden johtamisen avulla. Tavoitteena on kehittää ikämoninaisuuden tiedostamista, hyödyntämistä ja

johtamista toimeksi antavassa yksikössä. Haastattelututkimuksella selvitetään henkilökunnan asenteita ikämoninaisuudesta, heidän kokemuksiaan siitä sekä heidän toiveitaan siitä, kuinka ikämoninaisuutta tulisi huomioida jatkossa juuri heidän ikäistensä ja heidän elämäntilanteessaan olevien kohdalla työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Näiden esiin nousseiden asioiden pohjalta muodostetaan ikäjohtamisen tueksi lähiesimiehille kaavio ikämoninaisuuden huomioimiseksi ja hyödyntämiseksi.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on liitetty useimmiten työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen käsite sisältää myös työn sujumisen arjessa ja on siten varsin laaja. Sen syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itsekkin omine tulkintoineen. (Manka & Manka 2018, 75.) Työhyvinvointi syntyy ensisijaisesti arjen toiminnasta eikä sitä saavuteta vain erilaisilla tempauksilla. Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä kohdistuen henkilöstön lisäksi työympäristöön ja -prosesseihin sekä johtamiseen. (TTL 2021a.)

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällöin työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (TTL 2021a.) Työhyvinvoinnin lähtökohta on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Nämä osa-alueet myös vaikuttavat vahvasti toisiinsa, eli pahoinvointi jollain alueella heijastuu myös muille osa-alueille. (Juuti & Vuorela 2015, 85.) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta koskevassa tutkimuksessaan Sinisammal (2011) esittelee mallin, jossa työhyvinvoinnin osatekijöinä työntekijä, työ, lähityöyhteisö, ulkopuoliset tekijät sekä johtaminen ovat jatkuvassa liikkeessä ja niiden suhteelliset merkitykset voivat muuttua. Tilanneherkässä työhyvinvoinnin johtamismallissa johdon tehtävänä nähdään näiden eri osa-alueiden tasapainottaminen. Lähityöyhteisöön sisältyy esimerkiksi työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työtoveruus. Työhön liittyvät työtehtävien ohella myös työvälineet ja työympäristö. Työntekijään liittyvät tekijät ovat arvojen ja asenteiden lisäksi ammatillinen osaaminen, terveyden kokemus sekä työyhteisötaidot. Johtamisen tehtävänä on ohjata työhön, työntekijään ja työyhteisöön liittyviä muutosprosesseja hyödyntäen myönteiset vaikutukset. Ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. lainsäädännön muutokset, suhdannevaihtelut, teknologiset muutokset sekä työntekijän työn ulkopuolinen elämä.

Työssään hyvin voiva ja terve ihminen kykenee suoriutuksiin, jotka hyödyttävät paitsi häntä itseään, myös asiakkaita ja koko organisaatiota. Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suoriutskyky

ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. (Joki 2018, 176-177.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtamisessa keskeisiksi asioiksi nousevat työn organisointiin ja sujuvuuteen liittyvät asiat, tiedonkulun sujumisen varmistaminen sekä työhyvinvoinnin integroituminen osaksi järjestelmää (Karttunen ym. 2017, 37). Mikäli organisaation useiden muutoksien myötä työntekijät tulevat epätietoisiksi omasta roolistaan ja työnsä päämäärästä, vaikeutuu myös työhön sitoutuminen ja työssä jaksaminen (Joki 2018, 176-177).

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin myös suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Itse kukin meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (STM 2020b.) Työntekijän ja työnantajan lisäksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaikuttavat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä tärkeänä kumppanina myös työterveyshuolto (TTL 2020b).

Työhyvinvointi lisää tuottavuutta ja on sekä yksittäisen työntekijän, että organisaation etu. Työhyvinvoinnilla voidaan todeta olevan toimintaa mittaaviin tekijöihin positiivisia vaikutuksia. Tällaisia tulosmittareita ovat esimerkiksi tuottavuus, asiakastyytyväisyys, työntekijöiden vähäisempi vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot. (TTL 2021a.) Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Manka & Manka kuvaavat kirjassaan Työhyvinvointi kolme keskeistä työhyvinvoinnin päätekijää. Yksilön inhimillinen pääoma, johon vaikuttaa psykologinen pääoma ja muut metataidot, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma, sekä organisaation rakennepääoma. Näistä koostuu organisaation työhyvinvointipääoma. (Manka & Manka 2018, 52-53.)

Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset organisaatiolle ovat sekä välittömiä että välillisiä. Kustannukset pienentyvät esimerkiksi vähentyvien sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennen aikaisen eläköitymisen vähenemisen vuoksi. Mitä vähemmän työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksia organisaatiossa on, sitä pienemmin maksuin työnantaja selviää. Kunnallisella tasolla tarkasteltuna (kaikkien alojen työntekijät huomioiden) esimerkiksi Seinäjoki on onnistunut ehkäisemään ja hillitsemään varhaista eläköitymistä ja sairauspoissaoloja tehokkaasti. Jo vuonna 2013 työkyvyttömyyden kustannukset olivat siellä 3,2 miljoonaa euroa pienemmät kuin keskimäärin vertailukaupungeissa. Ja tästä eteenpäin kustannukset ovat edelleen laskeneet niin, että 2015 työkyvyn alenema oli syynä eläköitymiseen vain runsaassa 3 prosentissa pysyvistä eläkkeistä. Tavoitteisiin on päästy panostamalla henkilöstösuunnitteluun, työhyvinvointiohjelmiin, työsuojeluun ja varhaiseen tukeen sekä mukautettuun työhön liittyviin ohjeistuksiin. (Manka & Manka 2018, 57-59.)

Työyhteisön työhyvinvointi on koko yhteisön yhteinen asia. Työyhteisön työhyvinvointia voidaan kokonaisuutena tarkastella erilaisilla arviointimenetelmillä. Organisaation työhyvinvoinnin tilaa on syytä arvioida tunnusluvuilla, jotta kehitystä voidaan seurata.

Perinteiset tunnusluvut ovat yleensä määrällisiä, esimerkiksi sairauspoissaolot tai tapaturmat. (Manka & Manka 2018, 215.) Työhyvinvointiin liittyen onkin tärkeää asettaa toiminnalle tavoitteet ja mittarit. Näin seurannalla ja arvioinnilla varmistetaan tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuus. (Karttunen ym. 2017, 37.)

Työhyvinvointia seurataan esimerkiksi valtakunnallisella työ- ja elinkeinoministeriön kehittämällä työolobarometrilla (TEM 2021). Työterveyslaitoksella ja kunnilla on myös omia työolobarometreja, esimerkiksi joka toinen vuosi tehtävä kunta 10 (TTL 2021c). Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia lyhyt- ja pitkäaikaisten poissaolojen kautta sekä työterveyshuollon sairaskäyntien lisääntyessä. Epäsuoria kustannuksia aiheutuu eripituisten poissaolojen aikana sijaisten hankkimisesta, muiden työmäärien lisääntymisestä ja sitä kautta jaksamis- ja motivaatio-ongelmista. Lisäksi eläköitymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena katoaa hiljaista tietoa, uuden henkilöstön perehdyttäminen aiheuttaa kustannuksia ja mahdolliset sisäiset yhteistyön ongelmat aiheuttavat lisäksi välillisiä kustannuksia. (Joki 2018, 177.)

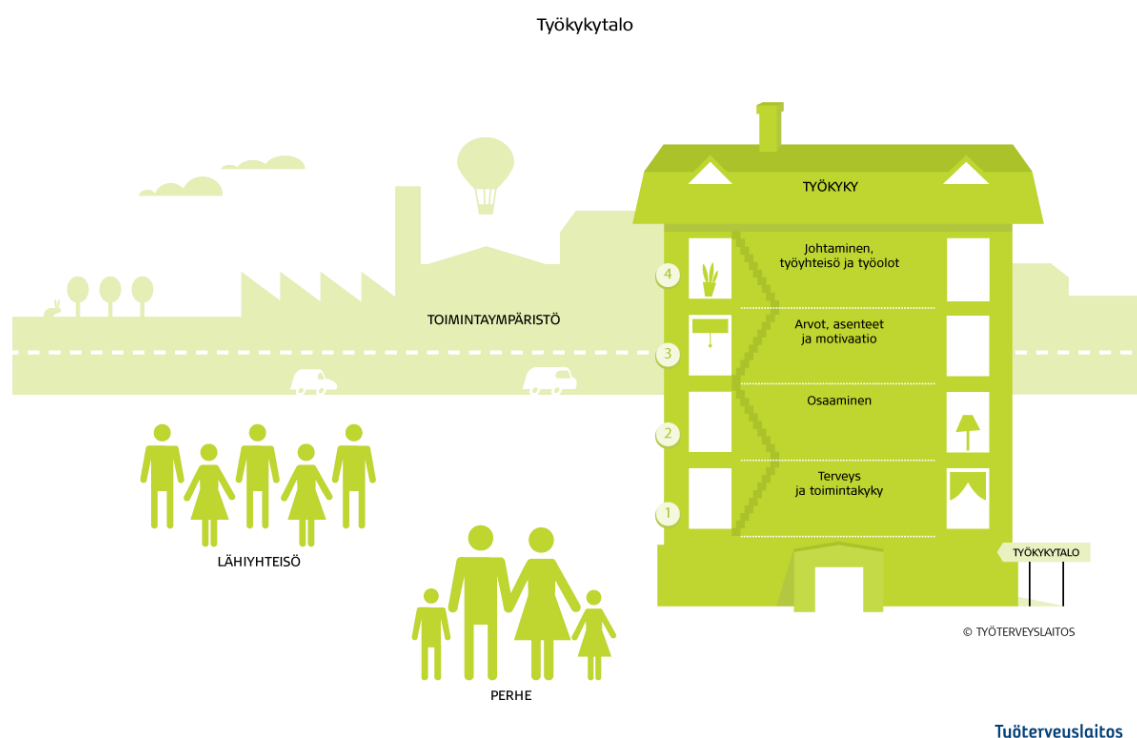
2.1 Työkyky

Työkyky on työhyvinvoinnin perusta, joka edistää paitsi työssä jaksamista myös työssä pidempään pysymistä. Työkyky rakentuu ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen yhteensopivuudesta työn kanssa sekä näiden tasapainosta. Oma työn hallinta on merkittävä työkykyyn vaikuttava tekijä. Heikot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät stressiä, joka taas vaikuttaa haitallisesti terveyteen ja lisää riskiä työkyvyttömyyseläkkeeseen myöhemmin. Hyvät vaikutusmahdollisuudet ja vastuun ottaminen puolestaan lisäävät työstä innostumista ja tekevät työstä mielekästä sekä motivoivaa. (TEM 2021, 101.)

Työntekijän työkyvyn tukeminen jo varhaisessa vaiheessa edellyttää organisaation, esimiesten, työterveyshuollon ja työntekijän sitoutumista sekä yhdessä sovittuja linjauksia käytettävistä toimenpiteistä. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu järjestää sopiva työympäristö ja työvälineet työntekoon. Lisäksi hänen tulee tiedostaa työntekijän työkykyyn vaikuttavat tekijät. Työntekijän työkyvyn ongelmat voivat johtua osaamisvajeesta, liian suuresta työmäärästä, työtehtävien epäselvyydestä, motivaatio-ongelmista tai terveydellisistä ongelmista. Käytännössä työntekijän työkykyä voidaan seurata kehityskeskustelujen avulla sekä seuraamalla sairauspoissaolojen määrää. Mikäli sairauspoissaolot ylittävät yhdessä sovittun rajan tai jos esimies, työterveyshuolto, työtoveri tai työsuojelu huolestuvat työntekijän työkyvystä, käydään hänen kanssaan Varhaisen tuen keskustelu (Vartu - keskustelu). Keskustelussa selvitetään työntekijän työkyvyn tilannetta, tuen tarvetta ja sovitaan yhdessä mahdollisista jatkotoimenpiteistä työkyvyn tukemisesta jatkossa. (TTL 2018; Ervasti 2018.) Aloite toimintakäytäntöjen kehittämistä voi tulla esimieheltä, työntekijältä, työsuojeluvaltuutetulta tai työterveyshuollolta. Työkyvyn heikkenemisen merkkejä voivat olla esimerkiksi runsaat poissaolot, työn laadun heikkeneminen tai virheet työssä ja muuttunut

käytös. Varhaisen tuen ensimmäinen vaihe on esimiehen ja asianosaisen välinen keskustelu. Tarvittaessa mukaan voidaan kutsua myös työterveyshuollon edustaja. (Juuti & Vuorela 2015, 129-130.) Hyvä työkyky on työntekijän arvokkain pääoma työelämässä ja siitä on etua myös työnantajalle ja laajemmassa mittakaavassa kansantaloudelle. Tämän vuoksi työkyvyn heikkenemiseen puuttumisesta ajoissa, ennen ongelmien kasvamista, hyötyvät kaikki osapuolet. (Lundell ym. 2011, 70.)

Työterveyslaitoksen Työkykytalo-malli (Kuvio 1.) jakaa työkyvyn nelikerroksisen talon muotoon. Kolme alimmaista kerrosta kuvaa työkykyyn vaikuttavia yksilön voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä, työoloja, työyhteisöä ja johtamista. Talon pohjakerros sisältää terveyden, fyysisen toimintakyvyn ja aistitoimintojen lisäksi kognitiivisen toimintakyvyn, joka muodostaa perustan yksilön fyysiselle, psyykkiselle ja sosiaaliselle toimintakyvylle. Psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kehittymiseen vaikuttavat Työkykymallin kolme alinta kerrosta ja ne kehittyvät rinnakkain toinen toisiinsa vaikuttaen. Kaikki kerrokset yhdessä muodostavat työkyvyn ja vaikuttavat toisiinsa. Hyvä työkyky syntyy työn vaatimusten sekä yksilön ja työyhteisön voimavarojen välisestä tasapainosta. (Lundell ym. 2011, 54-55, 69.)



Kuva 1: Työkykytalomalli (Työterveyslaitos, julkiset aineistot)

Työkykytalon välittömässä ympäristössä ovat perhe ja lähiyhteisö, jotka vaikuttavat myös vahvasti työkykyyn toimien tärkeinä voimavaralähteinä, mutta samalla niihin liittyy myös monenlaisia velvoitteita. Työkykytalo -mallin keskeinen lähtökohta onkin kokonaisvaltaisuus ja dynaamisuus sekä psykofyysissosiaalinen ihmiskäsitys. Seuraavassa tarkastellaan työkykyä työkykytalon kerrosten kautta, vaikka todellisuudessa ne eivät ole erillisiä osia, vaan toisiinsa kietoutuneita ja vuorovaikutuksessa keskenään. Laajemmassa kuvassa myös yhteiskunta sekä toimintaympäristö niissä tapahtuvine muutoksineen vaikuttavat yksilön voimavaroihin ja tätä kautta työkykyyn. (Lundell ym. 2011, 55, 59.)

2.1.1 Terveys ja toimintakyky

Terveys ja toimintakyky luovat ihmiselle edellytykset työtehtävissä suoriutumiseen niin, ettei niistä aiheudu vaaraa psyykkiselle eikä fyysiselle hyvinvoinnille. Parhaassa tapauksessa työ voi jopa vahvistaa ihmisen fyysisistä ja psyykkistä toimintakykyä. Terveiden ja toimintakyvyn kehittymiseen vaikuttavat perinnölliset tekijät sekä elintavat, kuten ravinto, uni ja liikunta. Tärkeää on huolehtia myös siitä, että työltä jää riittävästi vapaa-aikaa lepoon, harrastuksiin ja itsestä huolehtimiseen. Säännöllinen liikunta on yksi tehokkaimmista keinoista kokonaisvireyden ylläpitämiseksi sekä ennenaikaisen vanhenemisen ehkäisemiseksi. (Lundell ym. 2011, 60, 62.)

Väestötasolla tarkasteltuna pitkäaikaissairaudet lisääntyvät iän myötä, mutta kaikki sairaudet eivät kuitenkaan ole sellaisia, jotka vaikuttavat työkykyyn. Ihmisen oma kokemus terveydentilastaan ja työn luonne ratkaisevat sen vaikutukset työkykyyn. Ikääntyneiden toimintakyvyssä onkin huomattavaa vaihtelua yksilöiden välillä ja pitkällä työkokemuksella sekä voimavarojen säätelyllä pystytään kompensoimaan ikämuutosten vaikutuksia. Vaikka ikääntyessä fyysiset voimavarat heikkenisivätkin, psyykkiset voimavarat saattavat lisääntyä. Yksilön suorituskkyky voi jopa parantua myös ikääntyneempänä, varsinkin omalla asiantuntemusalueella. (Lundell ym. 2011, 60, 62.)

Toimintakyky tarkoittaa kykyä selviytyä työn fyysisistä ja psyykkisistä vaatimuksista. Fyysinen toimintakyky muodostuu kehon rakenteesta, tuki- ja liikuntaelimestön sekä hengitys- ja verenkiertoelimestön suorituskyvystä, palautumiskyvystä sekä unesta. Aistien toiminta vaikuttaa tiedon saamiseen ympäristöstämme sekä vuorovaikutukseen muiden kanssa. Kognitiivinen toimintakyky luo pohjan oppimiselle sekä psyykkiselle ja sosiaaliselle toimintakyvylle, jotka kehittyvät vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Lundell ym. 2011, 60-61.)

Työelämän kuormitus kohdistuu nykyään aiempaa enemmän fyysisistä kuormitustekijöistä psyykkisiin kuormitustekijöihin. Työolotutkimuksen (2018) mukaan vähintään viikoittain koettu väsymys ja tarmottomuus, univaikeudet, jännittyneisyys ja ärtyneisyys ovat yleistyneet

voimakkaasti. Erityisen huolestuttavaa on psyykkisen kuormituksen yleistyminen jo nuoremmilla ikäluokilla. (TEM 2021, 101.)

Kiireinen ja vaativa työelämä yhdessä perhe-elämän tuomien haasteiden kanssa saattaa aiheuttaa haasteita jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee kantaa vastuuta sekä omasta, että osaltaan myös toisten jaksamisesta. Havaitessaan ylikuormittumisen tai työuupumuksen merkkejä itsessään tai työtoverissaan, tulisi aina olla yhteydessä esimieheen tai henkilöstöasiantuntijaan. Tällaisia uupumisen merkkejä on esimerkiksi voimakas yleistynyt väsymys, kyynisyys ja alentunut aikaansaamisen tunne. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan myös aina työterveyshuollon asiantuntijan osaamista tilanteeseen puuttumiseksi ja sen korjaamiseksi. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta ja yhteistyötä henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Tämä ei kuitenkaan onnistu ainoastaan ylhäältä käsin ohjatusti, vaan siitä pitää myös jokaisen työntekijän kantaa vastuunsa. (Joki 2018, 182-183.)

2.1.2 Osaaminen ja oppiminen

Ammatillinen osaaminen muodostuu työn vaatimista tiedoista ja taidoista sekä kyvystä hyödyntää niitä erilaisissa työtilanteissa. Perusvalmiudet työskentelyyn hankitaan koulutuksella, mutta merkittävä osa oppimisesta tapahtuu työelämässä käytännön kautta. Osaamisessa korostuu ikääntyneempien työntekijöiden kokemus ja työvuosien tuoma osaaminen. Heillä on myös paljon käytännön kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa, joka liittyy kiinteästi käytännön työtehtävien hoitamiseen. Vahva ammatillinen osaaminen myös vähentää psyykkistä kuormittumista ja auttaa jaksamaan työtehtävissä. (Lundell ym. 2011, 62-63.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työssä oppiminen alkaa hänen vastaanottamisellaan, alkuohjauksella ja perehdyttämissuunnitelman laatimisella hänen yksilöllisten tarpeidensa mukaan, huomioiden hänen aikaisempi kokemuksensa. Varsinaisella työnopastuksella pyritään työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan, jotka mahdollistavat työntekijän itsenäisen työskentelyn. Itsenäisesti työskentelevällekin työntekijälle täytyy turvata mahdollisuus lisätuen saamiseen työpaikalta tarvittaessa. Työtä tehdessä kohdataan todelliset työelämän haasteet ja tällöin on mahdollista käyttää aikaisempia kokemuksia ja oppeja niihin vastaamiseksi. Jokainen yksilö jäsentää omat kokemuksensa ainutlaatuisella tavalla ja siksi myös samaa työtä tekevät voivat oppia toisiltaan, mikäli avoimesti jakavat kokemuksiaan keskenään. Tätä voidaan kutsua myös hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Oppiva työyhteisö on siis ennen kaikkea erilaisuutta hyödyntävä ja kunnioittava. (Juuti & Vuorela 2015, 63-68, 70.)

Nykypäivänä työelämän muuttuvat toimintaympäristöt ja teknologian kehittyminen korostavat oppimisen merkitystä myös työuran aikana. Työelämän vaatimukset edellyttävät jatkuvaa tietojen ja taitojen uudistamista sekä uuden oppimista ja avointa asennetta uusia asioita

kohtaan. Osaamisen ja ammatillisen kehittymisen perusta muodostuu sopivan haasteellisista työtehtävistä, oppimista tukevasta työyhteisöstä ja kouluttautumismahdollisuuksista. Näiden lisäksi ammatilliseen kehittymiseen tarvitaan eri-ikäisenä kiinnostusta, myönteistä asennetta sekä luottamusta omaan kykyyn oppia uutta. (Lundell ym. 2011, 63.) Itsensä kehittäminen työssä on tullut yhä tärkeämmäksi suomalaisille palkansaajille. Syynä tähän saattaisi olla koulutustason paraneminen, sillä mitä korkeampi henkilön koulutus on, sitä tärkeämmiksi koetaan mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Työolotutkimuksen (2018) mukaan palkansaajat kokivat nimenomaan itsensä kehittämisen tärkeämmäksi kuin kouluttautumisen avulla parempaan asemaan etenemisen työpaikalla. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 111-112.)

Vuoden 2020 työolobarometrin mukaan koulutuksiin osallistumiseen käytettyjen työpäivien määrä väheni, mutta verkkomateriaalien avulla opiskeleminen lisääntyi koronan vaikutuksesta. Verkossa tapahtuvaan opiskeluun osallistumiseen näyttää vaikuttavan paitsi sosioekonomisen aseman tuomat erot, niin myös iän vaikutukset. Vanhimmissa ikäryhmissä työssä opiskelu oli vähäisempää kuin nuorissa ikäryhmissä. (TEM 2021, 68.)

Työskentely on tavallaan jatkuva oppimisprosessi, jossa ammatilliset valmiudet opitaan työtä tehdessä hyödyntäen sekä omaa että kollegoiden kokemusta. Hyvä esimies luo opettavan suhteen työntekijän ja työn välille antamalla hänelle hänen taitojensa ja kykyjensä mukaisia haasteita. Oppimisprosessia pystytään vielä tehostamaan, mikäli esimies kykenee luomaan ohjaavan suhteen työntekijään ja antamaan hänelle tukea haasteiden erittelyyn sekä suoritusten tarkasteluun. Ohjaavassa roolissaan esimies tarvitsee etenkin kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojaan ja hänen tulee toimia kaikissa tilanteissa hyvänä roolimallina. Esimiehen tulee olla henkisesti läsnä ja kiinnostunut ihmisen oppimisprosessista, jotta häntä on helppo lähestyä. (Juuti & Vuorela 2015, 68-70.)

2.1.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Arvot, asenteet ja motivaatio kuvaavat ihmisen suhdetta työmaailmaan. Iän lisääntyessä ja työuran pidentyessä myös ihmisen suhde työhön kehittyy ja muuttuu. Nuorten työntekijöiden arvojen, asenteiden ja motivaation kehittymiselle merkittäviä ovat ensimmäiset kokemukset työelämästä. Tämän vuoksi myös kokeneempien kollegoiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka uudet työntekijät otetaan vastaan työyhteisössä. Arvoihin ja asenteisiin vaikuttaa ratkaisevasti yksilön henkilökohtaisten päämäärien yhteensopivuus työn tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Suhdetta työhön arvioidaan vertaamalla omaa työpanosta ja uhrauksia työstä saatuihin vastineisiin. Voimavarojen tulisi jakautua sopivassa suhteessa työn ja muun elämän kesken ja mikäli työstä saatu vastine käytetyille voimavaroille on vain rahallinen, seuraa helposti kyllästyminen. (Lundell ym. 2011, 64-66.)

Muutokset yhteiskunnassa, työorganisaatiossa tai toimintatavoissa saavat ihmiset usein tarkastelemaan suhdettaan työhön. Yksilön henkilökohtaiset ja ympäristön tarjoamat voimavarat ratkaisevat, koetaanko muutokset mahdollisuuksina vai uhkina. Jos ihminen kokee muutoksen välttämättömänä tai hyödyllisenä, hän on motivoituneempi tarttumaan uusiin haasteisiin. Jatkuvat muutokset koettelevat erityisesti ikääntyneitä työntekijöitä ja jos muutoksiin väsyttään, saattaa suhde työhönkin muuttua kielteiseksi. Tätä kautta myös eläkkeelle jääminen saattaa alkaa tuntua houkuttelevalta vaihtoehdolta. (Lundell ym. 2011, 66-67.)

Arvot ovat keskeinen osa ihmisen ammatillista identiteettiä ja ne kuvaavat sitä, mikä ihmiselle on tärkeää elämässä ja työssä. Asenne näkyy tavassa suhtautua itseensä, työhönsä, työyhteisöön, työnantajaan ja erilaisiin työelämän muutoksiin. Motivaatio puolestaan vaikuttaa siihen, mihin ihminen voimavarojaan käyttää ja kuinka paljon hän näkee vaivaa saavuttaakseen työnsä tavoitteet. (Lundell ym. 2011, 64-65.) Työmotivaatiota käsitellään laajemmin kohdassa 2.2.

2.1.4 Työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen

Työllä itsessään on merkitystä myös työilmapiiriin. Kestävään työhyvinvointiin pääsemiseksi täytyy ensin parantaa itse työtä ja työprosessia. Työ pitäisi organisoida niin, että se tukee ihmisen luontaista suorituskkyä, hyvinvointia ja terveyttä. Työn kehittäminen muodostaa perustan työhyvinvoinnille ja muut työhyvinvointiin tähtäävät toimet täydentävät sitä. Kun työ on hyvin organisoitua, sen tekeminen sujuu ja se on häiriötöntä. Työn organisoinnilla saavutetaan vähemmän hukkaan menneitä resursseja ja työn tuottama arvo on suurempi. Ihmiset kestävät paremmin työn aiheuttamaa kuormitusta kuin työn jatkuvasta keskeytymisestä tai prosessien, työvälineiden ja yhteistyökäytäntöjen toimimattomuudesta johtuvaa häiriökuormitusta. Sujuva työ sitouttaa ja innostaa henkilöstöä, joka toiminnallaan mahdollistaa hyvän palvelukokemuksen toteutumisen ja tyytyväisen asiakkaan. (Aro 2018, 87-93.)

Työkykytalo -mallin neljännessä kerroksessa on kaikki, mitä työhön kuuluu: työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat sekä työn organisointi. Johdolla ja esimiehillä on vastuu tästä kerroksesta, koska heillä on asemansa takia mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Nämä tekijät heijastuvat kaikkiin työkykytalon alempiin kerroksiin ja johto sekä esimiehet luovat myös edellytykset työuhkien hallintaan ja henkilöstön voimavarojen kehittymiseen. (Lundell ym. 2001, 67.) Ervastin (2018) tutkimuksessa juuri työn käytännön organisointi sai alimmat keskiarvot vastaajilta arvioitaessa työhyvinvointia. Arvioinneissa työhyvinvoinnin koettiin toteutuvan parhaiten vapaamuotoisessa yhdessäolossa.

Neljäs kerros on myös ikäjohtamisen kerros. Esimiesten tehtävänä on hyödyntää eri-ikäisten ihmisten vahvuuksia työyhteisön toiminnassa ja tukea työntekijöiden voimavaroja työuran eri vaiheissa. Kun luodaan edellytykset eri-ikäisten yhteistyölle ja osaamisen jakamiselle, vahvistetaan työyhteisön sosiaalista pääomaa. Tämä toimii yhteisön voimavarana, josta hyötyvät eri-ikäiset työyhteisön jäsenet. (Lundell ym. 2011, 67-68.)

Toiminnan tehostamistarpeen myötä on myös ikäjohtamiseen, jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät kehittämistarpeet nousseet näkyvästi esille. Samanaikaisesti on korostettu tunneälyn merkitystä yhtenä työelämän menestys- ja voimavaratekijänä. Tunneälytaidot ovatkin monien tutkimusten mukaan tärkeimpiä, myös opittavissa olevia, johtamiskompetensseja, joilla on merkitystä organisaation ilmapiiriin ja toiminnan tuloksiin. (Simström 2009.) Esimiehen tärkeänä työkaluna johtamistyössä on hänen oma persoonansa. Omien voimavarojensa avulla hän pystyy luomaan toiseen ihmiseen luottamuksellisen ja avoimen suhteen, jonka seurauksena kummankin voimavarat lisääntyvät. Esimiehen arvostus, ja sen osoittaminen, luo perustan onnistuneen työntekijän kasvuille. Esimieheksi kasvaminen alkaakin juuri toisen arvostamisesta ja työntekijöiden potentiaalin löytämisestä. (Juuti & Vuorela 2015, 143-147.)

2.2 Työmotivaatio

Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivoituneena käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio voi olla myös sekä sisäistä että ulkoista. Sisäinen motivaatio syntyy psykologisista tarpeista ja arvoista, jolloin tyydytys syntyy itse tekemisestä. Ulkoisessa motivaatiossa on kyse palkkioista, rangaistuksista ja kannustuksesta. Ulkoinen motivaatio on usein lyhytaikaisempaa kuin sisäinen motivaatio. (Sinokki 2016, 60-61, 98.)

Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän elämänhallinnan eli koherenssin tunne. Tämä tarkoittaa yksilön kykyä nähdä ympäristö ja eteen tulevat tilanteet ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä. Vahvalla koherenssin tunteella on yhteys hyvään terveyteen ja parempaan stressinhallintakykyyn. Mikäli työntekijällä on vaikeuksia elämänhallinnan kanssa, suuret vaatimukset työssä heikentävät hänen hyvinvointiaan. Vahvaa koherenssia tunteville samat vaatimukset taas lisäävät hyvinvointia entisestään. (Sinokki 2016, 12-13.)

Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijää koskevien tekijöiden, kuten persoonallisuuden ja elämänvaiheen, lisäksi työyhteisö, työn ominaisuudet ja työn johtaminen. Työyhteisössä esimerkiksi ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyden kautta työmotivaatioon, mutta tässäkin täytyy huomioida yksilölliset tulkinnat ilmapiiriin tilasta. Työntekijän persoonallisista piirteistä työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti työntekijän arvot, asenteet, urasuuntautuneisuus sekä hänen henkilökohtaiset käsityksensä työstä. Työntekijän elämänvaihe vaikuttaa työn merkitykseen hänelle. Työn merkitys on todennäköisesti erilainen nuoruudessa kuin keski-ikä

jälkeen. Työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi käyttäen sekä fyysisiä että henkisiä voimavarojaan. (Sinokki 2016, 80-82.)

Yksi esimiehen tehtävä on motivoida työntekijöitä käyttämään omia vahvuuksiaan työssään. Motivointi onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin esimies kykenee huomioimaan alaistensa yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeää tuntea henkilöstönsä ja olla perillä alaistensa vahvuuksista ja heidän ammatillisista tavoitteistaan. (Lundell ym. 2011, 66.) Parhaimmillaan hyvällä työmotivaatiolla voidaan työskentelyssä saavuttaa työn imu, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

2.2.1 Työn imu

Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työterveyslaitoksen ja Etlan yhteistyössä tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin myönteisen työhyvinvoinnin ja työn imun kokemuksen vaikutuksia myöhempään työelämään ja työllistymiseen. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa työtyytyväisyyden ja palkkatason välistä suhdetta siitä näkökulmasta, vaikuttaako työhyvinvointi palkkatasoon. Kahden vuoden seurantajakson aikana havaittiin, että työn imun myönteiset vaikutukset ovat merkittäviä erityisesti palkkakehityksessä ja epätodennäköisempiä varhaisessa eläkkeelle jäämisessä. Tästä voidaan päätellä, että ennakoivalla panostamisella työhyvinvointiin saavutetaan hyviä tuloksia. (TTL 2021b; Hakanen, Rouvinen & Ylhäinen 2021, 13.)

Työn imu on arvokas hyvinvoinnin kokemus jo itsessään. Työntekijä on työssään tarmokas, kokee työn omistautumisen arvoiseksi ja tuntee tyydytystä syventyessään tehtäviinsä. Työn imun myönteiset vaikutukset koskevat työntekijää, hänen perhettään ja muuta elämäänsä sekä organisaatiota, jossa hän työskentelee. Työn imu kuvaa siis parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen saa aikaan parhaat saavutettavissa olevat mahdollisuudet lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä. (Hakanen 2011, 40-41.)

Yksilölliset voimavarat voivat vahvistaa työn imua työssä ollessa ja ne vaikuttavat siihen, miten työ ja työolot koetaan. Tällaisia voimavaroja ovat optimismi, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, sinnikkyys ja palautumiskyky vastoinkäymisten jälkeen, itsetunto ja kyky toimia järkevästi sekä luovasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa samalla saaden aikaan myönteisiä vaikutuksia. (Hakanen 2011, 71-72.)

Palvelevalla johtamisella voidaan edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä sekä heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja tätä kautta työn imua, joka pitkällä tähtäimellä mahdollistaa organisaation menestymisen. Palveleva esimies ei tarkoita roolien muuttumista vaan esimiehen toimintaa työyhteisön hyväksi ja roolimallina olemista. Tällöin esimies

kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin samalla edistäen heidän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistään heidän omia vahvuuksiaan korostaen, valmentaa ja rohkaisee työntekijöitä omien ajatusten ja ideoiden esiin tuomiseksi sekä kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen 2011 76-77.)

2.3 Työyhteisötaidot

Työntekijän ja työnantajan välinen vastakkainasettelu työpaikalla ei edistä työn tavoitteiden saavuttamista eikä myöskään työntekijöiden työhyvinvointia. Työnantajalla on omat vastuunsa, mutta myös työntekijä on vastuussa toiminnastaan paitsi työnantajalleen, myös työtovereilleen ja itselleen. Suuremmassa kuvassa ajateltuna työntekijällä on vastuunsa koko yhteiskunnalle sekä työnsä kautta että kansalaisena. Vastuun ottamista helpottaa, mikäli työntekijä kokee työsuhteensa reiluksi ja tasapuoliseksi. Kokemus siitä, että vastuun kantamisesta on etua myös työntekijälle ja että työsuhteen tuottamat hyödyt vastaavat annettua panosta, mahdollistavat täyden vastuun ottamisen. Sitoutumisen edellytyksenä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja lähiyhteisön toiminnan suunnitteluun. (Salminen 2015, 45-46.)

Työelämätaitoja tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi ja niiden avulla oma osaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaasti ja liitettyä muiden työntekijöiden osaamisen kanssa.

Työelämätaitoja ovat muun muassa tunnetaidot, kiireen hallinnan taidot, ongelmanratkaisutaidot, ja organisointitaidot. Niitä voi myös opetella ja ne kehittyvät koulutuksen, tiedostamisen ja harjaantumisen myötä. (Salminen 2015, 67-69.)

Työyhteisötaidot ovat nousseet johtamistaitojen ohella tärkeiksi taidoiksi nykypäivän työelämässä. Työyhteisötaidot lähtevät yksilöstä ja niiden avulla pyritään tavoittelemaan tehokkuutta ja tuloksia. Työyhteisötaidot voidaan jaotella vastuuseen omasta perustehtävästä ja työoloista huolehtimisesta, vastuuseen omasta jaksamisesta ja oman työn aikatauluttamisesta sekä vastuuseen itsensä ja työnsä kehittämisestä. Työyhteisötaidot ylläpitävät positiivista organisaatiokulttuuria, joka kannustaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä, sekä lisäävät työmotivaatiota ja suorituskykyä. (Hietanen 2021, 68-69.) Osana työyhteisötaitoja voidaan nostaa esille myös työkäyttäytyminen, joka on ulospäin näkyvä kiteytys työyhteisötaidoista. Työkäyttäytymisellä rakennetaan kannustavaa ja avointa työkulttuuria, jossa kaikkien on hyvä työskennellä. Joskus voi olla tarpeen työyhteisön kesken sopia esimerkiksi puheessa sopivan huumorin rajoista ja kielenkäytöstä. (Karttunen ym. 2017, 20-21.)

Työyhteisötaitoinen työntekijä kykenee toimimaan vastuullisena, rakentavana ja tuottavana jäsenenä työyhteisössä. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa oman ja muiden työroolien ja merkityksen ymmärtäminen, hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky sekä antaa että vastaanottaa palautetta, yhteisten pelisääntöjen ymmärtäminen ja riittävä itsensä johtamisen taito sekä

ristiriitojen ratkaisutaidot, hyvät käytöstavat ja empaattisuus. Hyvät työyhteisötaidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen samalla arvostaen ja puolustaen omia arvojaan, ajatuksiaan ja toimintatapojaan. Myös hyvät vuorovaikutus- ja ristiriitojen ratkaisutaidot ovat oleellisia taitoja työyhteisötaitojen kehittymisen mahdollistumiseksi. Nämä taidot ovat tärkeitä työstä ja työpaikasta riippumatta. (Salminen 2015, 135-136.)

Gongin ym. (2018) tutkimuksen mukaan uudet sukupolvet eivät pidä työyhteisötaitojen mukaista käyttäytymistä niin tärkeänä kuin edeltävät sukupolvet. Tämä on merkittävää, koska tulevaisuudessa suurimman osan työvoimasta muodostavat juuri nämä nuoremmat ikäluokat.

3 Ikämoninaisuus

Ikämoninaisuudella ajatellaan usein työyhteisön työntekijöiden eri-ikäisyyttä. Ikää voidaan kuitenkin tarkastella ikävuosien määrän lisäksi esimerkiksi subjektiivisesti koettuna ikänä, sosiaalisesti määrittynä ikänä tai toimintakykyyn perustuvana ikänä. Keskeisiä ikämoninaisuuden tekijöitä ovat sukupolvisuus, työuran vaihe ja elämänvaihe. Työhön liittyvä sukupolvien määrittely liittyy työn organisointiin ja rakenteisiin, esimerkiksi siihen, mitkä ilmiöt ovat olleet keskeisiä työuran eri vaiheissa tai millaisissa yhteiskunnallisissa oloissa sukupolvi on kasvanut. Elämänvaiheeseen liittyvät työn lisäksi myös muut elämäkokonaisuuteen kuuluvat asiat, kuten perhetilanne. Työyhteisön ikämoninaisuutta voidaan tarkastella myös työuranäkökulmasta, jolloin monen ikäisyys huomioidaan mm. iästä riippumattomana tasapuolisuutena rekrytoidessa henkilökuntaa, eri-ikäisten työelämän laadun turvaamisena ja työurien pidentämisen tavoitteluna sekä työurien suunnitteluna. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 117-119.)

Ikä liittyy aina kulttuuriin ja iän kokemisessa vaikuttaa vahvasti sosiaaliset ja yksilölliset kokemukset. Millekään ikäryhmälle ei ole olemassa yhtä sopivaa persoonallisuustyyppiä, vaan kaikki ovat omia persooniaan. Sen sijaan yksilön asema, käyttäytyminen ja asenteet voivat muuttua ikääntyessä. Tämän vuoksi ikääntyminen on kokonaisvaltainen kokemus, jota voitaisiin kuvata sanoilla aika ja kehollisuus. Ulospäin ikääntyminen näkyy muutoksina, kun taas kokemuksellisuus ikääntymisessä on ihmisen koko elämän ajalta kertyneet kokemukset yhteensä. (Halme 2011.) Kronologisen iän ja ikänormien merkitys näyttääkin vähentyneen useilla elämänalueilla viimeisten vuosikymmenten aikana. Perhe-elämässä ikänormit ovat väljentyneet ja esimerkiksi opiskelu voi olla kiinnostuksen kohteena iästä riippumatta. Ikänormien muutos liittyy kulttuurin ja elämäntyylien muutokseen. (Saarenheimo, Pietilä, Maununaho, Tiuhonen & Pohjolainen 2016, 11.)

Perinteisessä ajattelutavassa työntekijä sopeutuu työn vaatimuksiin. Yritetään sovittaa muu elämä niin, että pystytään vastaamaan työn asettamiin haasteisiin. Emeritusprofessori Juhani

Ilmarinen kuitenkin ehdottaa, että näkökulmaa olisi syytä muuttaa ja työ tulisi sovittaa elämäncyklin mukaan. (Jabe 2017, 54.) Tämän toteutumisessa korostuu esimiehen taidot ja ikämoninaisuuden huomioiminen johtamisessa, joita käsitellään luvussa 4.

Ikäasenteiden päivittäminen alkaa tosiasioiden ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Työntekoon liittyvät ikähaasteet tulevat helpoiten ratkaistuksi, kun esimiehellä on elämäncykliä ja erilaisuutta kunnioittava asenne. Tietenkin myös kaikenikäisten oma aktiivinen rooli on työelämän uudistamisessa välttämätön. Jotta eri-ikäisten yhdessä toimiminen olisi sujuvaa, edellytetään kaikilta sosiaalista joustavuutta ja työelämäntaitoja. (Jabe 2017, 57.) Viitasalon

(2015) väitöstutkimuksen mukaan ikäsyryjä kokevat eniten yli 55-vuotiaat naispalkansaajat. Rakenteellisella tasolla ikäsyrynnän ilmenemismuotoja ovat sekä miehiin että naisiin kohdistuvat kielteiset asenteet ja arvostuksen puute. Työpaikalla koettu ikäsyryntä on riskitekijä pitkien sairauslomien esiintymiselle. Arjen toiminnassa ikäsyryntä näkyy sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa torjuntana, painostamisena, vähättelynä tai eristämisenä.

4 Ikäjohtaminen

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys henkilöstön motivoitumiseen ja haluun saavuttaa työyhteisön tavoitteita. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut. Käytännön esimiestyöhön kuuluvat ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteen antaminen, palaverikäytännöt, viestintä ja delegointi. Esimiesten tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot työn sujumiseksi, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan. Esimies huolehtii myös töiden selkeistä järjestelyistä ja riittävien haasteiden tarjoamisesta kunkin resurssien mukaan. (Joki 2018, 123-124.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa siten, että eri-ikäiset työntekijät voivat saavuttaa sekä omat että organisaation tavoitteet työskentelyssään. Ikäjohtamisen kehittäminen tarkoittaa eri elämänvaiheisiin liittyvien riskien huomioimista ja toisaalta eri-ikäisten vahvuuksiin liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Riski- ja voimavaranäkökulmasta ajatellen ikäjohtamisessa huomioidaan työn vaatimustaso suhteessa työntekijän voimavaroihin. Esimerkiksi ikääntyneen työntekijän fyysisestä kuormituksesta voidaan tarvittaessa vähentää ja toisaalta samalla lisätä työhön henkisesti vaativampia elementtejä. Nuorten työntekijöiden kohdalla riskejä voidaan vähentää muun muassa hyvällä työn organisoinnilla. Eri-ikäisten resursseja hyödyntämällä saadaan organisaation resurssit käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. (Wallin 2014, 8-9; Andersson ym. 2013, 6.)

Työpaikalla voi työskennellä yhtä aikaa useiden eri sukupolvien edustajia. Kaikilla heillä on erilaiset arvot, tarpeet, odotukset ja mahdollisuudet. Esimiehen tehtävä on kohdella kaikkia niin, että yhteistyö kaikkien välillä sujuu ja tavoitteet toteutuvat. Esimiehen ikäsenne tulee esiin siinä, mitä hän sanoo ja mitä jättää sanomatta. Tämän arvioiminen on usein haastavaa. (Jabe 2017, 53-54)

Ikäjohtamisen on usein käsitetty kohdistuvan ainoastaan ikääntyviin. Ikäjohtamisessa on kuitenkin kyse kyvystä johtaa eri ikäisiä ihmisiä ilman ennakoasenteita huomioimalla työntekijöiden ikä ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa. Halme (2011) nostaakin väitöskirjatutkimuksessaan ikäjohtamisesta keskeisimpänä tuloksena esiin ikäjohtamisen käsitteen pitävän sisällään sen, että työyhteisöissä työskentelee monen ikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Nämä ikäjohtamisen tarpeet luovat johtamiselle haasteita, joissa lähiesimies voi käyttää hyväkseen omia tunneälytaitojaan ja ihmissuhdejohtamisen taitojaan. Simströmin (2009) tutkimuksen mukaan hyvä esimies on ryhmä- ja yhteistyötaitoinen, toimii läpinäkyvästi ja kannustavasti, on empaattinen ja hänellä on kykyä kehittää toisia. Hyvän esimiehen kompetensseista arvostettiin myös delegointi- ja organisointikykyä. Tärkeimpinä esimiehen tunneälytaitoina nähtiin ryhmä- ja yhteistyötaidot, kannustavuus, taito hallita konflikteja, itsekontrolli ja empaattisuus. Myös Ervastian (2018) tutkimuksessa yhdeksi keskeisimmistä työ- ja organisaatiositoutumista edistävaksi toiminnoksi muodostui johtamisen vuorovaikutus, jossa korostuu eri sukupolvien luomat erilaiset ulottuvuudet. Tämän todettiin korostuvan erityisesti nuorten työntekijöiden henkilöstöjohtamisessa. Tähän liittyen Halme (2011) nostaa esiin myös johtajan iän vaikutuksen eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa. Työvoiman ikääntyminen on vaikuttanut johtamistyöhön, mutta myös johtajan oma ikääntyminen näkyy hänen työssään. Hän tuo esiin myös sen, että teknologian kehittymisen myötä teknologiset valmiudet vaikuttavat nuorten nopeampaan etenemiseen urallaan. Synergia johtajien ja eri ikäryhmien välillä nousee yhä tärkeämmäksi, koska esimies voi olla työntekijöitä paljon nuorempi. Halmeen (2011) tutkimuksessa korostuu tästä näkökulmasta vallan ja vastuun välinen suhde, hiljaisen tiedon siirtäminen, taloudellinen vastuu sekä huoli tulevaisuudesta. Johtajan rooli on kuitenkin yhä enenevässä määrin muuttunut asioiden ohjaamisesta valmentajan rooliksi, koska työntekijät ovat itse tehtäviensä parhaita asiantuntijoita. Johtaja toimii omalla henkilökohtaisella tavallaan tilanteesta riippuen.

Ervastian (2018) tutkimuksen mukaan Ikäjohtamisen tarpeet vaihtelevat työntekijöiden iän ja elämäntilanteiden mukaan. Osa vastaajista ei kokenut mitään elämäntilanteeseensa liittyviä erityistarpeita, mutta niitä ennakoitiin mahdollisesti tulevaksi myöhemmin. Tulevaisuuteen suuntautuvat ikäjohtamisen tarpeet koskivat terveydentilan muutoksia, omaa tai vanhempien ikääntymistä, perheen perustamista ja opiskelua. Ikäneutraaliin rekrytointiin liittyvät ikäjohtamisen tarpeet toivat esiin näkökulmia työkokemuksesta ja eri-ikäisten arvostamisesta, vakinaisen työsuhteen tarpeesta ja työsuhteen epävarman jatkuvuuden vaikutuksista muuhun

elämään. Osaamisen johtamiseen liittyvät ikäjohtamistarpeet olivat perehdytystarve, suunnitelmallinen työnkierto ja monipuolinen osaamisen kehittäminen. Koettiin myös tarvetta kokea esimiehen ja johdon arvostusta pitkän työkokemuksen ja osaamisen tuomasta ammattitaidosta. Työntekijän tarvitsemaan tukeen liittyvät tarpeet koskivat esimiehen osoittamaa tukea sekä työntekijöiden välistä epäarvoisuuden tunnetta esimerkiksi lomien ja virkavapaiden osalta. Terveystietämiseen liittyvät ikäjohtamisen tarpeet liittyivät työvuorosunnitteluun ja sen mahdollisuuksiin riittävän palautumisen järjestymiseen erityisesti vuorotyötä tekevillä. Joustaviin työaikoihin liittyvien yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteiden huomioimiseen johtamisessa oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Sitä vastoin vastauksissa nousi kritiikkiä fyysisen rajoitteen tai sairauden aiheuttamasta tarpeesta valikoida työtä ja valikoinnin oikeudenmukaisuudesta työyhteisössä. Vastauksissa ei tullut lainkaan kommentteja eläkesiirtymään tai työuran jatkamiseen liittyvistä ikäjohtamisen tarpeista.

Moninaisuuden johtamiseen voidaan ajatella päästävän viisivaiheisen muutospolun kautta. Polku lähtee tietoisuuden lisäämisestä, joka vaatii prosessimaista työskentelyä sekä yksilöille tilaa oivaltaa asioita itse. Tietoisuus helpottaa hyväksyntää, joka on välttämättömyys kasvun mahdollistamiseksi. Tietoisuuden ja hyväksynnän kautta voidaan siirtyä aitoon arvostamiseen, jolloin voidaan nähdä moninaisuuden arvo itsessä ja toisissa. Arvostaminen ja sen osoittaminen on suhteessa muihin elementteihin keskeisessä asemassa, koska arvostava työyhteisö ylittää parhaimpiin suorituksiin ja mahdollistaa myös moninaisuuden hyödyntämisen tehokkaammin. Käytännön toimintaan päästään edellä mainituiden vaiheiden luoman todellisen vastuunoton kautta. Käytännön toiminnan käynnistyttyä tarvitaan vielä tapoja, joilla uusien käytäntöjen toteuttamisesta saadaan jatkuvaa ja pysyvää. Olennaista muutospolkumaisessa näkökulmassa on tiedostaa, että moninaisuutta ja sen tietoista johtamista ei laiteta kuntoon kerralla, vaan moninaisuusajattelu vaatii harjoittamista. (Ajanko 2016, 132-135.)

4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ikämoninaisuus huomioiden

Johtamista koskevassa teoreettisessa keskustelussa ja tutkimuksessa on havaittavissa kehityssuunta yksilölähtöisestä näkökulmasta johtamisen eri toimijat huomioivaan näkökulmaan. Esimies-alaisasetelmaa on kyseenalaistettu ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan vaikuttamisen rinnalle on nostettu yhdessä ja yhteiseksi tekemisen prosessi, kuten jaetussa johtajuudessa. Aikaisemmin johtamisen työvälineet liittyivät useimmiten laatu-, strategia, tavoite-, tiimi- ja tulosjohtamiseen. Nykyään tavanomaisen taloudellisen näkökulman lisäksi huomioidaan myös asiakkaiden, prosessien ja henkilökunnan näkökulmat. Hiljaisen tiedon näkökulmassa eläkkeelle lähtevien tai organisaatiosta muuten poistuvien työntekijöiden kokemukseen perustuva osaaminen halutaan saada talteen. Ollaan myös aiempaa

kiinnostuneempia työntekijöiden ja johtajien osaamisesta eikä niinkään heidän muodollisesta koulutuksestaan. (Rissanen & Hujala 2018, 99-102.)

Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen käsittää hallinnollisten toimintojen lisäksi henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan ajatella yhtenä tuotantotekijänä, jota tulee mitata, vaalia ja kehittää jatkuvana prosessina, joka pitää sisällään ongelmien ratkaisun lisäksi myös ennakoivaa ja ylläpitävää toimintaa. Tässä toiminnassa organisaation tukitoiminnot, kuten työsuojelu ja työterveyshuolto, tukevat esimiestyötä. (Kesti & Pietiläinen 2019, 181.)

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin sekä työn tuloksellisuuteen. Sillä voidaan edistää myös työvoiman saatavuutta, joka sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta on kriittinen kysymys alalla vallitsevan työvoimapulan ja tulevaisuudessa kaikkia aloja koskevan rekrytointin vaikeutumisen takia. Haasteena on eri sukupolvia edustavien työntekijöiden johtaminen, koska käsitykset työhön sitoutumisesta ja työn merkityksestä vaihtelevat ikäpolvien välillä. Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, kuinka korvataan eläkkeelle jäävät suuret ikäluokat pienemmillä nuorten ikäluokilla, kun samanaikaisesti palvelujen tarve ja asiakkaiden määrä kasvaa. Näistä syistä organisaatioiden tulisi kiinnostua yhä enemmän henkilöstöstään ja heidän hyvinvoinnistaan. (Lammintakanen 2018, 238-239.)

Hietamäen (2013) tutkimuksessa esitellään alustava elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtamismalli. Tutkimuksessa todetaan, että henkilöstövoimavarojen johtamistoiminnoilla on suuri vaikutus johtamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on tärkeää tiedostaa henkilöstön monimuotoisuus, kuten eri-ikäisyys, eri sukupolvien eroavaisuudet sekä erilaiset uran ja elämänvaiheet, koska ne vaikuttavat eniten työntekijöiden odotuksiin ja tuen tarpeisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisella oli myös vahva yhteys eri sukupolvien työ- ja organisaatiositoutumisen edistämiseen ja ylläpitämiseen. Lähijohtamisen merkitys korostui jopa siinä määrin, että tyytymättömyys lähijohtamiseen herätti sairaanhoitajissa ajatuksia työstä lähtemisestä.

Esimiestoiminnan hyvät käytännöt voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ensinnä on käytännöt, joilla ratkaistaan akuutteja ongelmia ennen niiden pahenemista. Esimerkiksi työntekijän työkyvyn heikkenemisen perusteella voidaan käyttää varhaisen välittämisen mallia, jolla pyritään katkaisemaan mahdollinen sairauspoissaoloihin johtava negatiivinen kierre. (Kesti & Pietiläinen 2019, 181-182.) Varhaisen puuttumisen perusajatuksena on, että ongelmiin puututaan heti niiden ilmaantuessa, kun ongelmien ratkaisemiseen on vielä hyvät mahdollisuudet ennen niiden pahenemista. Varhaisen puuttumisen toimiessa työpaikalla, on esimies muutenkin kiinnostunut henkilöstöstä ja henkilöstöjohtamisesta. Hän on aktiivisessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja pitää itseään selvillä työntekijöiden tilanteista.

Esimiehen on syytä käyttää tarvittaessa apunaan henkilöstöasiantuntijoita ja työterveyshuollon osaamista. Tärkeää on ymmärtää myös työtovereiden oikeus ja velvollisuus puuttua ongelmiin, koska monesti he näkevät ongelmat jo ennen kuin ne tulevat esimiehen tietoon. Puuttumista helpottaa yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä tahdikkaus ja hienovaraisuus puuttumisessa. (Aro 2018, 153-154.)

Toiseksi on koulutukset, joilla ylläpitämällä henkilöstön ammattitaitoa ja opettelemalla uusia taitoja pyritään mahdollisimman laadukkaaseen toimintaan. Koulutuksista on hyvä tehdä koulutussuunnitelma ja niissä kannattaa hyödyntää digitaalisen oppimisen uusia ratkaisuja, joilla saadaan koulutuksiin tehokkuutta ja vaihtelua. Kolmantena luokkana on jatkuvan kehittämisen käytännöt, jotka perustuvat henkilökunnalta tulleisiin kehittämistarpeisiin ja -ideoihin. Tällaisia käytäntöjä voivat olla esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelut ja erilaisten työelämäinnovaatioiden toteuttaminen työpaikalla. (Kesti & Pietiläinen 2019, 181-182.)

Pohdittaessa monimuotoisuutta ja sen hyödyntämistä organisaatiossa, joudutaan arvioimaan missä määrin on mahdollista ja tarpeen huomioida työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä sekä sitä, missä määrin tavoitellaan tasavertaisuutta ja samanlaista kohtelua. Työterveyslaitoksen vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrissa suurin osa henkilöstöalan ammattilaisista oli sitä mieltä, että erilaisten työntekijäryhmien erilaiset tarpeet tulisi ottaa huomioon henkilöstökäytäntöjä suunniteltaessa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten elämäntilanteiden ja työkykyrajoitteiden huomioimista työn suunnittelussa käyttäen mm. joustavuutta työajoissa ja työjärjestelyissä. Vastauksissa nousi myös esiin tarve huomioida ikä sekä nuorten että vanhempien ikäluokkien osalta. (Bergbom ym. 2020, 31-34.)

4.1.1 Kehityskeskustelut

Hyvän keskustelun edellytyksiä ovat molemminpuolinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus ja mielipiteiden vapaus. Työnteolle on eduksi vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa on keskusteluun kannustava ilmapiiri. Päivittäin tarvitaan vapaamuotoista kommunikointia esimiehen ja alaisen välillä, mutta tavoitteelliset keskustelut, kuten kehityskeskustelut, vaativat ennalta sovitun ajan ja molempien osapuolten valmistautumisen. Kehityskeskustelun tavoitteet tulee olla selkeät ja siinä esille tulleet asiat ovat ehdottoman luottamuksellisia. (Joki 2018, 131-132.)

Kehityskeskustelun tarkoitus on synnyttää luottamusta ja avoimuutta esimiehen ja alaisen välille ja antaa mahdollisuus molemminpuolisen palautteen antamiseen sekä selkiyttää työntekijän työhön liittyvien tavoitteiden asettamista ja seuranta. Keskustelussa pyritään suoriutumisen arvioimisen lisäksi tunnistamaan sekä olemassa olevat että mahdollisesti tulevaisuudessa ilmenevät kehittämistarpeet. Keskustelussa siis arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijälle selviää, minkälaiset odotukset häneen kohdistuvat ja vastaavasti esimiehelle selviää, minkälaista tietoa ja tukea

työntekijä tarvitsee asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä esittämällä omia näkemyksiään, toiveitaan ja parannusehdotuksiaan työhön liittyen. Usein keskustelussa pystytään poistamaan myös työhön liittyviä epäselvyyksiä. Näillä seikoilla on suora yhteys työtyytyväisyyteen. Keskustelussa voidaan käsitellä myös palkkaukseen liittyviä asioita. (Joki 2018, 132-133; Järvinen 2018, 231-232.)

Sekä esimiehen että työntekijän tulee valmistautua kehityskeskusteluun. Usein keskustelun pohjana käytetään lomaketta, jonka avulla keskustelijat voivat jo etukäteen miettiä näkemyksiään keskustelun aiheista. Keskusteluun tulisi varata aikaa 1-2 tuntia ja keskustelu tulisi käydä rauhallisessa paikassa, jossa se ei välillä keskeydy. Kehityskeskustelu päättyy aina yhteenvedon tekemiseen ja sovittujen asioiden kertaamiseen yhdessä. Sovitut asiat kirjataan muistiin ja niiden toteutumisen seurannasta sovitaan yhdessä. Molempien osapuolien sitoutuminen keskustelussa sovittujen asioiden toteuttamiseen on tärkeää, mutta työyhteisöön liittyvät jatkotoimenpiteet ovat esimiehen vastuulla. (Joki 2018, 135-137.)

Vaikka julkisuudessa on käyty keskustelua kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta, niitä voidaan perustella jatkossakin työkuultuurin avoimuudella, tavoitteiden tiedostamisella, jatkuvuuden turvaamisella, tavoitteiden yhteensovittamisella sekä mahdollisten ongelmien ratkaisemisella, työturvallisuuden lisääntymisellä, henkilökohtaisen palautteen saamisella ja antamisella ja työssä jaksamisen ja viihtymisen lisäämisellä. Kehityskeskusteluihin kohdistuvassa kritiikissä on puututtu siihen, ettei kehityskeskusteluihin ole valmistauduttu eikä niissä sovittuja asioita viedä arkeen. Jos näihin puutteisiin pystytään vastaamaan, keskustelujen mielekkyys kasvaa olennaisesti. Esimerkiksi muistion pitäminen tai sähköisen seurantaohjelman käyttäminen kehityskeskustelussa sovituista asioista helpottavat sovittujen asioiden toteutumisen seurantaa. (Manka & Manka 2018, 144-145, 223.)

Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä välineistä työntekijän ja työyhteisön tukemisessa kohti ammatillista kehitystä. Uuden työntekijän työuran alussa olisi jo hyvä pitää pieniä palautekeskusteluja, joilla varmistetaan työntekijän pääseminen kiinni tehtäviinsä ja talon tapojen oppiminen. Toisaalta näissä lyhyissä keskusteluissa työntekijäkin voi tuoda esille ajatuksiaan toiminnan kehittämisestä tai vuorovaikutuksen sujumisesta esimiehen kanssa. Näin totutaan antamaan ja saamaan palautetta ja pidemmällä aikavälillä tämä voi muuttaa koko organisaatiokulttuuria niin, että palaute on jokapäiväistä toimintaa. Nämä palautekeskustelut eivät kuitenkaan korvaa kehityskeskusteluja, vaan ne keskittyvät akuutimpiin tilanteisiin ja kysymyksiin. (Järvinen 2018, 230-232.)

4.2 Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen

Jokainen työntekijä on elämänsä ja työuransa eri vaiheissa eri tilanteissa ja se tulisi ottaa huomioon työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Erilaisuuden johtamisessa on tärkeää, että

työntekijöiden erilaisuus nähdään työyhteisön rikkautena ja voimavarana. Esimiehen asenteella on tässä tärkeä merkitys. Tärkeää on, että kaikkia arvostetaan ja kunnioitetaan ja kaikkien osaamista halutaan kehittää tasapuolisesti erilaisuuden tuomat elämäntilanteet huomioiden. Kaikille luodaan samanlaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja kouluttautumiseen sekä kaikille taataan oikeudenmukainen palkkaus. (Joki 2018, 187.) Yksilöiden ominaisuuksia painottava, monimuotoisuuden huomioiva, johtaminen on tärkeää oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuksien tasa-arvon näkökulmasta. Varsinkin isot organisaatiot panostavat monimuotoisuuden johtamiseen ja monilla organisaatioilla on osana henkilöstöhallintoa monimuotoisuusohjelmia, joilla pyritään varmistamaan tasapuolinen kohtelu sukupuolesta, iästä, uskonnosta tai kansallisuudesta riippumatta. (Jalonen, Uusikylä & Hyttinen 2019, 261-263.) Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ohjaa työpaikalla yhdenvertaiseen kohteluun ja syrjinnän ehkäisemiseen. Laissa määritellään erilaisen kohtelun ja positiivisen erityiskohtelun oikeuttamisperusteet, joita voi soveltaa ikäjohtamisessa.

Ervastin (2018) väitöstutkimuksessa esiin nousseet ikäjohtamiskeinot liittyvät ikäneutraaliin rekrytointiin, osaamisen johtamiseen, työntekijän tarvitsemaan tukeen, terveyden edistämiseen osana työkykyä, joustaviin työaikoihin, uudelleen sijoittumiseen sekä eläkesiirtymään tai työuran jatkamiseen. Ikäneutraaliin rekrytointiin kuuluvat erilaiset osaamiseen, työkokemukseen ja eri-ikäisten työntekijöiden arvostamiseen liittyvät keinot. Tähän kuuluvat myös työsuhteen jatkamiseen ja vakinaistamiseen liittyvät seikat. Osaamisen kehittämisen keinoja koulutuksen lisäksi ovat perehdytys, mentorointi, työnkierron mahdollisuudet ja säännölliset kehityskeskustelut. Työntekijän tuen tarpeisiin koettiin voivan vastata työntekijöiden oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla, ajantasaisella tiedottamisella sekä kannustavalla ja avoimella johtamisella. Terveyden edistämiseen voidaan vaikuttaa työkykyyn liittyvien työjärjestelyiden näkökulmasta sekä toisaalta työntekijän jaksamisen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen näkökulmasta. Esimerkiksi joustavilla työajoilla sekä työvuoro- ja lomatoiveiden huomioimisella voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhdistämistä. Työn räätälöinti ja mahdollinen uudelleensijoittuminen ovat keinoja, mikäli työkyvyn tai työn vaativuuden kanssa on ongelmia.

Eri-ikäisiin kohdistetut johtamistutkimukset osoittavat, että eri-ikäiset arvostavat erilaista johtamista (Nuutinen ym. 2013). Nuorilla, työuraansa aloittavilla, työntekijöillä (18-25-vuotiaat) on erityisen suuret odotukset erityisesti johtamiseen liittyen. He toivovat pomon sijasta itselleen valmentajaa, joka paneutuu jokaisen yksilön elämäntilanteeseen, ottaa yksilön osaamisen, halut ja tarpeet huomioon sekä motivoi mahdollisimman hyvään suoritukseen. Työyhteisön uudella tulokkaalla on tarve kokea itsensä tervetulleeksi ja että häneen luotetaan.

(Jabe 2017, 54-55.)

Kodin ja perhe-elämän rakentaminen aloitetaan usein kolmenkymmenen ikävuoden paikkeilla (25-35-vuotiaat). Samaan aikaan luodaan myös uraa. Tämä perheen vaatimusten ja työpaineiden yhteensovittaminen on useimmiten vaikeaa. Myös tällöin on tärkeää, että esimies ottaa työntekijän elämäntilanteen huomioon. Yksi tapa parantaa työhyvinvointia ovat joustavat työajat tai osittaiset työtunnit. Näin mahdollistetaan paremmin tasapainon saavuttaminen työn ja perhe-elämän välillä. (Jabe 2017, 55.)

Keski-ikään (35-45-vuotiaat) liittyvät suuret menestymisen odotukset. Todellisuudessa kuitenkin elämässä tulee vastaan monia odottamattomia käännteitä ja kriisejä, kuten uudelleenorganisointeja, irtisanomisia sekä henkilökohtaisia kriisejä, kuten esimerkiksi avioero. Ongelmaksi työpaikoilla on muodostunut puuttumattomuuden kulttuuri, jossa esimies tai työtoverit eivät puutu asioihin, vaikka huomaisivatkin toisen voivan huonosti. Erityisesti esimiehen tulisi havaita huonovointisuuden merkit mahdollisimman varhain ja puuttua tilanteeseen.

Parhaimmillaan kriiseistä voi muodostua mahdollisuuksiakin sekä työntekijälle että työyhteisölle. Tällaisesta esimerkkinä voisi olla esimerkiksi lisäkoulutuksen tai uudelleen koulutuksen hankkiminen, johon esimiehen tulisi myös kannustaa. (Jabe 2017, 56.)

Varttuneempi keski-ikä (45-55-vuotiaat) on myös suurten muutosten aikaa erityisesti perhe-elämässä, jossa omat vanhemmat voivat kaivata apua ja omat lapset saattavat muuttaa kotoa. Myös oma toimintakyky saattaa alkaa alentumaan vähitellen ja saattaa tulla erilaisia sairauksia, kuten tuki- ja liikuntaelinsairaudet, jotka vaikuttavat työkykyisyyteen. Työelämän muutokset vaikuttavat työssä pärjäämiseen myös tämän ikäisillä. Esimies voi räätälöidä työntekijän työnkuvaa paremmin työntekijälle sopivaksi. Työnkuvan muokkaamisessa korostuu myös työterveyshuollon rooli. (Jabe 2017, 56.).

Seniorit (55-65-vuotiaat) kaipaavat kokemuksen arvostamista, vaikka yksilölliset erot elämäntilanteissa kasvavatkin iän myötä. Sairauksiakin useammin syynä haluun jäädä pois työelämästä on epävarmuuden tunne ja huono kohtelu. Henkistä kasvua ja viisautta tulisikin paremmin hyödyntää työelämässä. Esimieheltä seniorit kaipaavat kunnioitusta ja kokemuksen arvostusta. Esimiehen tulee olla sanomisissaan rehellinen eikä hän saa vertailla iäkkäämpää työntekijää nuorempiin. (Jabe 2017, 56-57.) Ikääntyneemmät hoitajat arvostivat Vähäsen ja työryhmän (2005) tutkimuksen mukaan johtamista, jossa työntekijöitä tuettiin, huomioitiin työssä jaksamista ja suhtauduttiin työkuultuuriin sitä kehittävästi (Vähänen, Paasivaara & Nikkilä 2005). Marjalan (2009) tutkimuksessa puolestaan yli 55-vuotiaat pitivät arvossa yksilöllistä ja arvostavaa johtamista, sosiaalista tukea ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista työnkuvassa.

Yhteiskunta tarvitsee pidempiä työuria, mutta työnteon pidentäminen loppupäästä ei yksin riitä, vaan myös nuoret on saatava aiemmin mukaan työelämään. Kun eläköityvien

työntekijöiden tilalle tulee määrällisesti pienempi nuorten työntekijöiden joukko, työmarkkinat joutuvat yhä enemmän kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Lisäksi työn tuottavuudelle muodostuu yhä suuremmat vaatimukset. Ratkaisu voisi olla, että vahvistetaan ihmisten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, pysyä töissä ja jatkaa siellä terveisin ja motivoituneina entistä pidempään. (Franssila 2014, 52-53.) Myös työ- ja elinkeinoministeriön raportissa työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehityksestä vuoteen 2025 todetaan sosiaali- ja terveysalan tärkeimmän resurssin olevan alalla työskentelevä henkilöstö. Raportin mukaan huomiota tulisi tuottavuuden parantamisen ja palvelujen uudistamisen lisäksi kiinnittää henkilöstön jaksamiseen työssä koko työuran ajan. Tämä on työyhteisöille, työprosessien kehittämiselle ja johdolle haaste varsinkin henkilöstön ikääntyessä sekä terveydenhuollon henkilöstön alan vaihtoa pohtivien määrän ollessa verrattain suuri. (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 32.) Korona onkin Työterveyslaitoksen tekemän vuoden 2021 henkilöstön hyvinvointitutkimuksen mukaan lisännyt työnvaihtoaikkeitä. Sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmistä työnvaihtoa eniten on harkinneet sairaanhoitajat, vastanneista jopa 69 %. Tutkimustulos ei kuitenkaan välttämättä kerro halusta vaihtaa työtä hoitoalalta, vaan kiinnostus saattaa liittyä vain vaihtamista toisiin tehtäviin. (TTL 2022.)

län merkitys monimuotoisuuden ulottuvuutena on kasvanut ja Työterveyslaitoksen vuoden 2016 monimuotoisuusbarometrissa ikä oli merkittävin monimuotoisuuden ulottuvuus. Tulosta selittää ainakin osittain väestön ikääntyminen ja työurien pidentämisen tarve työuran kaikissa vaiheissa. Monimuotoisuusbarometrin vastauksissa tuotiin esille eri-ikäisten taidot ja osaaminen, joiden hyödyntäminen on organisaation menestyksen kannalta oleellista. Myös ikääntyneiden omaavan ns. hiljaisen tiedon siirtäminen nähtiin tärkeänä. Toisaalta esiin tuotiin myös ikääntymiseen liittyvät haasteet, kuten työkyvyn heikentyminen ja siihen mahdollisesti liittyvä osatyökykyisyys, joka on toisaalta myös yksi keino työurien pidentämiseen. Osa-aikaisella työajalla saadaan mahdollisesti pidettyä työntekijä työelämässä, joka on parempi vaihtoehto kuin varhaisempi eläkkeelle jääminen. (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 12-14.)

Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometrin (2016) vastaajat arvioivat työntekijöiden eri-ikäisyyden tuovan haasteita erityisesti esimiestyöhön. Esimiehen tulee sovittaa ja hyödyntää eri-ikäisten osaaminen, erilaiset elämäntilanteet sekä ennaltaehkäistä ja hallita eri-ikäisyyteen liittyviä ristiriitoja. Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi nähtiin tiedon ja osaamisen siirtyminen vanhemmilta nuoremmille. Haasteena koettiin eri-ikäisten tarpeiden huomioiminen sekä erilaisten joustojen mahdollistaminen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteita noudattaen. Eri-ikäisyys tulee huomioida myös työn suunnittelussa huomioiden eri-ikäisten erilaiset työskentelytavat sekä viestinnässä mahdollisesti käyttämällä erilaisia viestinnän tapoja kohderyhmän mukaan. (Bergbom ym. 2016, 21.)

Kun työyhteisössä osataan yhdistää vanhempien työntekijöiden viisaus ja kokemus nuorempien työntekijöiden rohkeuteen ja ennakkoluulottomuuteen, saadaan nykyelämän haasteisiin kilpailukykyisesti vastaamaan pystyvä työyhteisö. Tällöin eri-ikäisyyttä pystytään hyödyntämään yhteisön rikkautena. (Joki 2018, 85.)

4.2.1 Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi

Oleellinen asia uuden työntekijän tullessa uuteen työpaikkaan on hänen perehdyttämisensä. Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttäminen luo turvallisuutta uudelle työntekijälle, turvallisuusriskit vähenevät ja uusi työntekijä sitoutuu nopeammin työyhteisön jäseneksi. Perehdyttäminen aloitetaan henkilön vastaanottamisella ja perehdyttämisohjelman sekä -aikataulun läpikäymisellä. Perehdyttämisen laajuudessa ja perehdyttämisohjelman sisällössä huomioidaan perehdytettävän ammatillinen osaaminen, kokemus ja ikä. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on aina esimiehellä, vaikka perehdyttäjä toimiikin tulokkaan tukihenkilönä ja apuna työyhteisön jäseneksi pääsemisessä. Perehdyttäjän tulee olla ammattitaitoinen, itse tehtävään haluava ja hänellä tulee olla omaa mielenkiintoa antaa oma panoksensa perehdyttämiseen. Perehdyttäjällä ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla useiden vuosien kokemusta kyseisestä työyhteisöstä, vaan saattaa olla jopa hyödyksi, että hänellä on muistissa oma perehdytysjaksonsa. Perehdyttämistä seurataan seurantakeskusteluilla, joissa käydään läpi perehdyttämisen edistymistä ja mahdollisia lisätuen tarpeita. (Joki 2018, 111-115, 121; Juuti & Vuorela 2015, 63-66.)

Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometrissa 2016 tuli esiin eri-ikäisyyden hyötynä se, että vanhempien työntekijöiden osaaminen ja tieto siirtyy nuoremmille työntekijöille. Toisaalta esiin tuli myös nuorempien osaaminen ja heidän mahdollisuutensa opettaa myös kokeneempia työntekijöitä. Eri-ikäisyys mahdollistaa näin vanhempien ja nuorten keskinäisen oppimisen ja toistensa osaamisen täydentämisen. Nuorten osaamisvahvuuksina mainittiin tietoteknologinen osaaminen, sosiaalisen median hallinta, kyky oppia nopeasti uutta ja ottaa uusia menettelytapoja käyttöön, rutiinien kyseenalaistaminen sekä into ja rohkeus kokeilla uutta. Eri-ikäisten eroavien näkemysten ja erilaisten arvojen koettiin lisäävän organisaation innovointikykyä sekä asiakassegmenttien ymmärrystä. Myös työn ja työaikojen organisoinnin nähtiin hyötyvän eri-ikäisyydestä esimerkiksi siten, ettei kaikilla ole velvoitteita pienten lasten hoitamisesta tai iäkkäiden vanhempien auttamisesta. (Bergbom ym. 2016, 18-20.)

Muun muassa Itä-Suomessa toteutetussa Ikä 3.0 -hankkeessa tunnistettiin vapaa-ajalla ja harrastuksilla olevan etenkin nuorille työntekijöille entistä suurempi merkitys. Työntekijät odottavat työnteon sopeutuvan vapaa-ajan vaatimuksiin eikä päinvastoin. Hankkeen kaikissa pilottikohteissa todettiin myös lisääntynyt tarve työn, työaikojen ja -olojen joustaviin järjestelyihin. (Franssila 2014, 55.) Myös Moninaisuusbarometrin (2016) vastaajat kuvasivat, että haasteena on nuorten aiempia sukupolvia heikompi työhön sitoutuneisuus. Osa

vastaajista toi esiin myös nuorten suuret vaatimukset ja odotukset työn ja työtehtävien suhteen, jolloin tylsempää, mutta työn kannalta välttämättömiä, tehtäviä ei haluta suorittaa. myös nuorten ongelmat elämänhallinnassa ja työelämätaidoissa tuotiin esiin. (Bergbom ym. 2016, 22.)

4.2.2 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Myös pitkiltä perhevapailta tai pitkän opiskelujakson jälkeen töihin palaavalle tulee järjestää hänen tarpeidensa mukaisesti perehdytystä huomioiden työtehtävissä tai tekniikoissa tapahtuneet muutokset (Joki 2018, 112). Työn vaatimusten ja elämäntilanteiden muuttuessa saattaa olla tarpeen määritellä ja muokata työntekijän perustehtäviä hänen kulloistenkin resurssiensa mukaisiksi. Nämä suunnitelmat on hyvä tehdä esimerkiksi kehityskeskustelussa. Jotta päästään mahdollisimman hyvään yhteistyöhön, tulee viestinnän ja vuorovaikutuksen olla avointa, päätöksenteon oikeudenmukaista ja tasapuolista sekä työyhteisön ilmapiirin luottamuksellista. (Franssila 2014, 55-56.)

Monimuotoisuusbarometrissa (2016) osa vastaajista toi esiin, että keski-ikäisillä, ns. ruuhkavuosia elävillä on muita vaikeampaa sovittaa työtä ja työn ulkopuolista elämää yhteen. Osassa vastauksista tuotiin esiin myös poissaolot lasten sairastumisien vuoksi. (Bergbom ym. 2016, 22.) Perhe-elämä ja työ muodostavat kokonaisuuden, jossa ne vaikuttavat joskus myönteisellä, joskus kielteisellä tavalla toisiinsa. Perhe-elämään saattaa liittyä monia ongelmia, jotka heijastuvat myös työelämään. Kuormittavia perhe-elämän osa-alueita voivat olla muun muassa parisuhde, lasten syntymä, kasvatus ja lopulta muuttaminen pois kotoa tai taloudelliset ongelmat. Perhe toimii kuitenkin usein myös työn vastapainona ja paikkana, jossa työssä kertyneitä kuormittavia tunteita voi purkaa. Parhaimmillaan työstä saa tukea, jos perhe-elämässä on vaikeaa ja perhe tukee työelämän vaikeuksissa. (Juuti & Vuorela 2015, 91-93.)

Itä-Suomessa toteutetussa Ikä 3.0 -hankkeessa kaikissa pilottikohteissa kaivattiin vahvistusta yhteisöllisyyteen sekä työyhteisö- ja organisaatiokulttuuriin. Esimiehet uskoivat voivansa entistä paremmin hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta työpaikan vahvuutena ja voimavarana. He halusivat kehittää avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta viestinnässä ja päätöksenteossa sekä tukea luottamuksellista ilmapiiriä sekä välittämisen kulttuuria. Motivoinnin keinoina voidaan käyttää palkitsemista ja kannustamista sekä voimavaralähtöistä lähestymistapaa terveyteen, työkykyyn ja työhyvinvointiin. Hankkeessa nousi esiin toive työterveyshuollon entistä läheisemmästä osallistumisesta ja läsnäolosta työntekijöiden arjessa. Tällä tavoiteltaisiin työntekijän työkykyä uhkaavien muutoksien varhaista tunnistamista ja niihin puuttumista. (Franssila 2014, 56.)

Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää ja aiemmat oppimiskokemukset luovat edellytyksiä myös uuden oppimiseen. Teknologian kehitys tuo helpotusta työntekoon, mutta luo myös uusia vaatimuksia osaamiselle, jaksamiselle ja työn tuottavuudelle. (Franssila 2014, 56-57.)

4.2.3 Ikääntyvänä työyhteisössä

Työaikajärjestelyillä voidaan saavuttaa paremmin tasapaino ikääntyneiden työntekijöiden työ- ja perhe-elämän välille. Tämä voi sisältää muun muassa yötyön vähentämistä tai vuorotöiden järjestämisen niin, että työ saadaan paremmin sopimaan normaaliin vuorokausirytmiiin ja saavutetaan parempi toipuminen työn rasituksesta. Toisaalta myös työnkierrolla tai ryhmässä työskentelyllä voidaan vähentää tai tasapainottaa työn rasittavuutta. (Frerichs, Lindley, Aleksandrowicz, Baldauf & Galloway 2012.)

Euroopassa on paineita nostaa eläkeikää ja tutkimusten valossa eri maiden välillä iäkkäämpien työntekijöiden työssä pysymistä tuetaan hyvin eri tavoin. Erityisesti Euroopan Unionin maissa tulisi eläkeoikeuden heikentämisen sijaan kehittää olosuhteita pidempään työskentelemiselle sekä auttaa jäsenmaita tukemaan ikääntyvien työskentelyä kehittämällä työolosuhteita turvallisemmiksi, terveellisiksi ja iän huomioiviksi. Terveysteen liittyvät tekijät ovatkin yleisin este työuran jatkamiselle Euroopassa etenkin naisten kohdalla. (Cebulla & Wilkinsson 2019; Edge, Cooper & Coffey 2017.)

Työterveyslaitoksen Ikäjohtaminen Euroopassa-raportissa tarkastellaan eri maiden ikäjohtamisen käytäntöjä. Raportissa esitellään eri toimintatavoista SWOT-analyysi, jossa arvioidaan niiden vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Yhteenvetona tarkastelusta voidaan todeta, että ikäjohtamista voidaan toteuttaa eri työpaikoilla eri tavoilla, kunkin organisaation tapa on riippuvainen sen omasta tilanteesta. Tarkastelussa tuli kuitenkin useassa kohdassa ilmi huomio ennakoimisen tärkeydestä ja siitä, että ei keskitytä vain ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen vaan painotetaan vahvuuksien hyödyntämistä ja vahvistamista edelleen. (Wallin 2014, 33-41.)

Työssä pysyttämisessä merkittävän roolin muodostavat osaaminen, työhyvinvointi ja työyhteisö. Ikääntyneen työntekijän kokemuksiin osallisuudesta työyhteisössä vaikuttaa työyhteisön suhtautuminen ikääntymisen tuomiin muutoksiin ja näiden vaikutukset työkykyyn. Organisaation avoimella työhyvinvointi- ja työkykypolitiikalla voidaan vahvistaa tietoisuutta siitä, että työn muutokset tehdään kaikkia koskevilla periaatteilla eikä kohtelu aseta työntekijöitä iän perusteella eriarvoiseen asemaan. (Jämsen & Kukkonen 2014, 15.)

Vuonna 2005 käyttöön otetun uuden eläkejärjestelmän myötä yli 55-vuotiaiden työllisyysasteet ovat selkeästi nousseet. Ongelma ikääntyneiden työssä pysymisen kannalta on kuitenkin se, onko ikääntyneelle tarjolla hänen osaamaansa työtä, jossa hän myös haluaa

jatkaa työskentelyä. Työssä jatkamiseen liittyy vahvasti yksilön terveys ja siihen liittyvät riskit, joihin yksilö voi jossain määrin vaikuttaa myös omilla elämäntavoillaan ja ratkaisuillaan. Työnantaja voi kuitenkin myös tukea yksittäisen työntekijän hyvinvointia esimerkiksi työterveyshuollon, työsuojelutoiminnan ja eri tukioorganisaatioiden avulla. (Tarkiainen 2014, 32-38.)

Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometrissa (2016) tarkasteltaessa osaamiseen liittyviä puutteita, ikääntyneiden kohdalla nostettiin esiin erityisesti tietotekniset valmiudet ja pitkään samassa työpaikassa olleiden sopeutuminen muutoksiin. Tällöin koettiin työpaikan säilymisen tunteen olevan niin vahva, että työntekijällä ei ole painetta uudistaa osaamistaan. (Bergbom ym. 2016, 33.) Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrissa ikä nähtiin hieman harvemmin esteenä esihenkilöaseman saavuttamiselle kuin vuoden 2016 barometrissa. Kuitenkin vastauksissa tuli esiin näkemys, että eläkeiän lähestyminen on este esihenkilöasemaan etenemisessä, mikäli henkilöllä ei ole aiempaa kokemusta esihenkilötehtävistä. Tuotiin esiin työyhteisön näkökulma ja jatkuvuuden tarve, eli näkemys, ettei esihenkilö saisi vaihtua liian usein. (Bergbom ym. 2016, 44; Bergbom ym. 2020, 25.)

4.3 Ikämoninaisuuden hyödyntäminen

Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen lisää työhyvinvointia ja parantaa työyhteisön toimivuutta. Iäkkäämpien työntekijöiden vahvuuksia on kyky yhdistellä eri tietoa, toimia yllätyksellisissä tilanteissa tietojaan ja kokemuksiinsa soveltaen sekä hahmottaa asioita ja ongelmia kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi iäkkäämmät työntekijät ovat usein sitoutuneita työhönsä ja uskollisia työnantajansa kohtaan. Nuorten työntekijöiden vahvuuksia ovat innostus, hyvät teknologiataidot, kiinnostus kansainvälisyyteen sekä fyysinen suorituskyky. Yhdistämällä näitä eri-ikäisten ominaisuuksia saadaan aikaan yhdistelmä, jolla voidaan vastata työelämän haasteisiin kilpailukykyisesti. Tässä ominaisuuksien yhdistämisessä esimies- ja henkilöstötyöllä on merkittävä rooli. Riittävän vuorovaikutuksen varmistaminen eri-ikäisten kesken, osaamisen jakaminen ja kokemustiedon siirtäminen eri-ikäisten välillä ovat olennaisia tavoitteita eri-ikäisten johtamisessa. (Joki 2018, 187-188.)

Baldauf ja Lindley (2013) esittelevät raportissaan yhteenvetoa sosiaali- ja terveysalan hyvistä ikäjohtamiskäytännöistä perustuen aiempiin tapaustutkimuksiin. He ovat jakaneet hyvät ikäjohtamisen käytännöt viiteen ulottuvuuteen. Heidän käyttämänsä ulottuvuudet ovat rekrytointi, harjoittelu, elinikäinen oppiminen ja tiedonsiirto, urakehityksen ja liikkuvuuden johtaminen, joustavat työjärjestelyt sekä terveyden edistäminen ja työn räätälöinti. Heidän mukaansa organisaatioissa ikätietoisuutta pitäisi kehittää siten, että toisaalta esimiehet olisivat paremmin tietoisia eri-ikäisten työntekijöiden tuen tarpeista ja toisaalta työntekijät

olisivat paremmin tietoisia mahdollisuuksistaan erilaisiin tuen muotoihin ja myöhemmässä elämänvaiheessa mahdollisesti vastaan tuleviin haasteisiin.

Esimiestyön ikätietoisuus parantaa alaisten työkykyä, mutta esimiesten toiminta arjessa, työjärjestelyjen ja vuorovaikutuksen tasolla, ei ole kuitenkaan irrallaan organisaatiokontekstista, jossa työskentely tapahtuu. Esimies tarvitseekin eri-ikäisten johtamisessa tuekseen läpinäkyviä ja avoimia organisaatiotason toimintatapoja ja konkreettisia työkaluja. Esimiehen toiminnan tukena tulisi olla ikäystävällisen henkilöstöpolitiikan lisäksi myös ylimmän johdon positiiviset ikäasenteet, jotka vaikuttavat koko organisaation ikäilmastoon. (Wallin 2014, 45.)

Ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen siirtämiseksi nuoremmille työntekijöille voidaan hyödyntää mentorointia. Kun arvostetaan myös ikääntyneempien työntekijöiden osaamisen kehittämistä, voidaan hyödyntää myös osaamisen siirtämisen kaksisuuntaisuutta eri-ikäisten välillä. Tällöin työuransa alussa olevilla työntekijöillä voikin olla osaamista, josta ikääntyvätkin työntekijät hyötyvät, esimerkkinä digiosaaminen. Kaksisuuntaisesta osaamisen siirtämisestä voidaan kehittyä edelleen osaamisen yhteiseen jalostamiseen ja uuden osaamisen kehittämiseen yhdessä. Tällöin syntyy uutta, jaettua osaamista, joka ei erottele työntekijöitä iän tai kokemuksen mukaan. (Jämsen & Kukkonen 2014, 15.)

5 Kehittämisasetelma

Kiinnostus ikämoninaisuuteen ja ikäjohtamiseen työhyvinvoinnin osana on lähtenyt tekijän omista kokemuksista liittyen eri-ikäisiin työntekijöihin ja heidän tarpeistaan työelämän ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Myös yhteiskunnallinen muutos ja koronapandemian luoma tilanne ovat kiinnittäneet huomion hoitohenkilökunnan riittävyyteen ja jaksamiseen sekä tarpeeseen panostaa työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää hoitohenkilökunnan työhyvinvointia ikäjohtamisen avulla. Tavoitteena on kehittää ikämoninaisuuden tiedostamista, hyödyntämistä ja johtamista toimeksi antavassa yksikössä. Haastattelututkimuksella selvitetään henkilökunnan asenteita ikämoninaisuudesta, heidän kokemuksiaan siitä sekä heidän toiveitaan siitä, kuinka ikämoninaisuutta tulisi huomioida jatkossa juuri heidän ikäistensä ja heidän elämäntilanteessaan olevien kohdalla työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Laajemman näkökulman saamiseksi ikämoninaisuudesta ja ikäjohtamisesta haastatellaan myös lähiesimiehiä heidän käsityksistään ikämoninaisuudesta ja ikäjohtamisen mahdollisuuksista vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Varsinaisena tutkimuskohteena on kuitenkin hoitohenkilökunnan näkemykset, esimiesten näkemysten on tarkoitus mahdollisesti tuoda täydentävää näkökulmaa tuloksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat 1. Miten hoitohenkilökunta ymmärtää ikämoninaisuuden? 2. Kuinka ikämoninaisuus ja ikäjohtaminen toteutuvat työpaikalla tällä hetkellä? 3. Mitä toiveita hoitohenkilökunnalla on ikäjohtamiselle jatkossa?

Opinnäytetyö toteutetaan tekijän omalla työpaikalla Seinäjoen keskussairaalan leikkausosastolla. Leikkausosastolla on hoitohenkilökuntaa 104 ja osastolla on kolme osastonhoitajan virkaa, joista tällä hetkellä hallinnollisen osastonhoitajan virka on täyttämättä ja kahta hoitaa virkaa tekevä osastonhoitaja. Henkilökunnasta leikkaushoitajat sekä lääkintävahtimestarit ovat toisen osastonhoitajan alaisia ja anestesiahoitajat sekä lähi- ja perushoitajat toisen alaisia. Osastolla on myös kaksi virkaatekevää apulaisosastonhoitajaa, joiden tehtävät jakaantuvat myös leikkaus- ja anestesiapuolille. Leikkausosastoon kuuluu leikkaussalien lisäksi heräämö, päiväkirurgian leikkaussalit ja päiväkirurgian heräämö sekä leiko-yksikkö, jonka kautta suunniteltuihin leikkauksiin tulevat potilaat saapuvat. Leikkausosaston henkilökunta käy antamassa anestesiaa myös muissa sairaalan yksiköissä, esimerkiksi röntgenissä. Leikkausosastolla työskennellään kolmessa vuorossa kaikkina viikonpäivinä. Myös heräämö on auki arkisin ympäri vuorokauden, viikonloppuisin yhden hoitajan miehityksellä klo 11-19.

Opinnäytetyön menetelmällinen suuntaus on laadullinen tutkimus ja sitä edustavana fenomenografinen lähestymistapa aiheeseen. Fenomenografiassa tutkitaan maailman rakentumista ja sen ilmenemistä ihmisten tietoisuudessa. Erityisesti siinä tutkitaan ihmisten käsityksiä ja heidän ilmiöille antamia merkityksiä, jotka voivat olla eri yksilöillä hyvinkin erilaisia. Lisäksi käsitykset ovat esimerkiksi iän ja kokemuksen mukaan muuttuva ilmiö. (Metsämuuronen 2001, 21.)

Opinnäytetyössä kuvataan kirjallisuuden pohjalta ikämoninaisuutta ja ikäjohtamista työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Teemahaastattelujen avulla kerätään tietoa, jolla kuvataan hoitotyöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä ikämoninaisuuden huomioimisesta ja ikäjohtamisesta osana työhyvinvointia. Opinnäytetyön tuotoksena koostetaan lähiesimiehille taulukko ikäjohtamisesta huomioitavista ja mahdollisesti parannettavista asioista juuri tässä yksikössä. Taulukko perustuu teemahaastattelujen avulla saaduista toimeksi antavan työyhteisön hoitohenkilökunnan näkemyksistä ja toiveista ikäjohtamisesta sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita (2019) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Näitä ohjeita voidaan soveltaa laajasti ymmärtäen ihmistä ja inhimillistä toimintaa koskevaan tutkimukseen. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen yleiset eettiset periaatteet ovat tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön sekä luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä kolmantena tutkimuksen toteuttaminen siten, että siitä ei aiheudu haittaa tutkittavina

oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille. Perustuslain mukaiset oikeudet kuuluvat kaikille ja näihin kuuluvat mm. sananvapaus, omaisuuden suoja ja oikeus yksityisyyteen. Perustuslain 16 § turvaa tieteen vapauden, mutta tätä vapautta tulee käyttää vastuullisesti. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7.)

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen lähtökohtana on tutkittavien ihmisarvon ja oikeuksien kunnioittaminen ja sen luoma luottamus tutkittavan ja tutkijan välillä. Erityisesti tilanteissa, joissa tutkittava on tutkimusvuorovaikutuksessa tutkijaan, on tietoon perustuva suostumus tutkimuksen keskeinen eettinen periaate. Tällainen tilanne on esimerkiksi haastattelu. Tutkittavana tutkimukseen osallistuvalla on oikeus tietää olevansa tutkittavana sekä kieltäytyä osallistumisesta. Vapaaehtoisuus on erityisen tärkeää silloin, jos tutkittavalla on tutkivaan organisaatioon esimerkiksi asiakas- tai työsuhde. Tutkija dokumentoi suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti annetun osallistumissuostumuksen. Tutkittava voi keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Hänellä on myös oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, käytännön toteutuksesta ja henkilötietojen käsittelystä. Tutkittavan tulee saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista, mahdollisista haitoista sekä realistinen kuva tutkimuksen tuomista hyödyistä. (Kohonen ym. 2019, 8-9.)

Tietoisien suostumuksen lisäksi Henkilötietolaki (523/1999) edellyttää henkilötietojen hävittämistä, kun ne eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamisen tai sen tulosten varmistamisen kannalta.

5.1 Laadullinen kehittämistutkimus

Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisella tutkimuksella kehitetään todellisuutta selittäviä teorioita ja malleja, mutta saatua tietoa ei kuitenkaan pystytä yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin, vaan tulokset pätevät vain kohdetapaukseen. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinta. (Kananen 2017, 32-33, 35.) Tämän opinnäytetyön kohteena on yksittäinen työyksikkö ja sen hoitohenkilökunnan kokemukset sekä toiveet ikämoninaisuudesta ja sen johtamisesta. Haastatteluaineistolla kuvataan näkemyksiä ja kokemuksia ja tulosten perusteella koostetaan lähiesimiehille ikäjohtamisen tueksi kaavio ikäjohtamiseen liittyvistä teemoista ja niissä huomioitavista asioista.

Myös toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen muoto, joka usein rinnastetaan kehittämistutkimukseen. Tällöin tutkimuksen kohteena on yksi tapaus, joka voi olla yhteisö, yritys, osasto tai tapahtuma ja tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Toimintatutkimuksessa kuitenkin pyritään jonkin ongelman ratkaisuun ja sitä

kautta tavoitellaan muutosta. Toimintatutkimuksen voidaan siis ajatella jatkavan perinteistä laadullista tutkimusta tutkittavan ilmiön parantamiseksi muutoksen toteutuksen avulla. (Kananen 2014, 27-28.) Tässä opinnäytetyössä on piirteitä myös toimintatutkimuksesta siltä osin, että kohteena on vain yksi toimintayksikkö ja siellä tapahtuva toiminta. Lisäksi tutkimuksen tekijä on tutkittavan yhteisön jäsen. Opinnäytetyön lähtökohtana ei kuitenkaan ole toimintatutkimuksen tavoin varsinaisesti mikään toiminnassa ilmenevä ongelma eikä siihen liittyen suoranainen muutoksen tavoittelu, vaan pyritään saamaan selville työntekijöiden ajatuksia, lisäämään tietoisuutta ja kehittämään toimintaa edelleen.

5.1.1 Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen välineenä

Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aiheittain, jotka tutkija on etukäteen miettinyt. Teemat nousevat tutkittavan ilmiön ennakonäkemyksestä.

Teemahaastattelut antavat tutkijalle väljyyttä tutkittavan aiheen lähestymiseen ja toisaalta mahdollisuuden rajata aihetta. (Kananen 2014, 87, 91.) Teemahaastattelu voidaan luokitella puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, joka kohdentuu tiettyihin teemoihin.

Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat tai kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

Teemahaastattelu yksilöhaastatteluna toteutettuna soveltuu henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen ryhmähaastattelua paremmin (Vilkka 2021, 123).

Haastattelu ja kysely tiedonhankintamenetelminä perustuvat siihen, että kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä. Haastattelun etu suhteessa kyselyyn on sen joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä tai selvittää ilmauksia. Joustavuutta lisää myös mahdollisuus muuttaa kysymysten järjestystä tilanteen mukaan eikä haastattelua yleensä ymmärretä tietokilpailuksi, vaan yritykseksi saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.) Lisäksi laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla myös emansipatorinen. Tällä tarkoitetaan, että haastatteluun osallistuvat eivät ole vain tiedonkeruun välineitä, vaan tutkimuksen tulisi myös lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja tätä kautta vaikuttaa myönteisesti myös tutkittavien aiheeseen liittyvien ajattelu- ja toimintatapoihin. Tässä tavoitteessa teemahaastattelu on oiva väline.

(Vilkka 2021, 125-126.)

Teemahaastatteluissa koehaastattelujen tekeminen on hyvä keino varmistaa kysymysten ymmärrettävyys kohderyhmässä. Lisäksi ymmärrettävyyttä voidaan varmistaa sillä, että haastattelun aluksi pyydetään haastateltavaa määrittelemään tutkimuksen avainsanoja. Kysymysten muotoilussa onkin tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän, toimintaympäristön ja -kulttuurin. (Vilkka 2021, 130.)

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on soveltuva, koska selvitetään henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan, keskustelunomaisen tiedonkeruun, jonka avulla voidaan myös lisätä haastateltavien tietoisuutta ikämoninaisuudesta sekä herättää uusia ajatuksia aiheeseen liittyen. Keskustelevalle haastattelutilanteen saavuttamiseen edesauttaa haastattelijan pitkä kokemus työyhteisössä ja koko henkilökunnan hyvä tuntemus. Koehaastattelu tehdään kyseisessä työyksikössä aikaisemmin toimineelle henkilölle ja sillä pyritään testaamaan teemojen ja kysymysten ymmärrettävyys, nauhoitustekniikka sekä haastattelijan toiminta haastattelutilanteessa.

5.2 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan ilmiötä, toimintaa tai tapahtumaa. Täten tutkimusaineiston keräämisessä on otoksen kokoa tärkeämpää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän vuoksi haastateltavien valinnan ei tule olla sattumanvaraista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98.) Käsityksiä tutkittaessa omakohtainen kokemus ei ole kuitenkaan ehdoton välttämättömyys, koska käsitysten muodostumiseen vaikuttavat myös yhteisön toimintatavat ja -kulttuuri (Vilkka 2021, 135-136).

Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi valitaan mahdollisimman eri-ikäisiä hoitotyöntekijöitä mahdollisimman laajan näkemyksen saamiseksi. Eri-ikäiset haastateltavat valitaan sen mukaan, keillä haastattelijalla arvelee olevan erilaisia kokemuksia ikäjohtamisesta ja mahdollisesti ajatuksia sen hyödyntämiseen sekä toiveita ikämoninaisuuden huomioimiseen jatkossa. Haastateltavat pyritään valitsemaan mahdollisimman erilaisissa elämäntilanteissa olevista ihmisistä, jotta esiin saataisiin erilaisia kokemuksia ja tarpeita. Haastateltaviksi valitaan sekä miehiä että naisia, mutta eri sukupuolten vastauksia ei vertailla keskenään eikä sukupuolta kirjata haastattelutietoihin. Tällä halutaan varmistaa haastateltavien anonymiteetti vastauksia käsiteltäessä, koska miesten osuus työntekijöistä on melko pieni.

Tutkimusaineiston keräämiseksi haastateltavien määrä täytyy pitää resursseihin nähden sopivana. Mikäli aineiston kokoa halutaan kasvattaa, kannattaa tehdä useampi haastattelu lyhyempänä mieluummin kuin pidempiä haastatteluja. Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys, on saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä tiedonantajat tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Kylläntymispisteen määrittely on erityisen hankalaa tutkittaessa ihmisten omakohtaisia kokemuksia, koska jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus on ainutkertainen. Kun tutkimuksen kohteena on yhteisön käsitykset yksittäisten ihmisten käsitysten avulla, kylläntymispiste saattaa toimia kriteerinä tutkimusaineiston riittävyyteen. Kylläntymispisteen käyttäminen on siis riippuvainen tutkimuksen tavoitteista. (Vilkka 2021,

152-153.) Tässä opinnäytetyössä aineiston saturaation ei koeta kuitenkaan olevan soveltuva tutkimusaineiston riittävyyden kuvaaja, koska kyseessä on jokaisen haastateltavan omakohtaiset kokemukset asiasta. Mikäli haastatteluja tehdessä aineisto alkaa toistaa itseään jo ennen tavoitellun haastattelumäärän saavuttamista, määritellään kylläntymispiste.

Tässä opinnäytetyössä haastatellaan viisi erilaisissa perioperatiivisen hoidon tehtävissä toimivaa (anestesiahoitaja, instrumenttihoitaja, lähi-/perushoitaja) henkilöä viidestä eri ikäryhmästä. Ikäryhmät perustuvat Jaben teoksessa esiteltyihin työntekijäryhmiin, jotka ovat 18-25, 26-35, 36-45, 46-55 ja 56-65 -vuotiaat. Lisäksi haastatellaan neljä esimiestä. Yhteensä haastateltavia on siis 29. Haastattelun kestoksi arvioidaan 15-20 minuuttia. Haastateltavien määrä rajataan resurssien mukaiseksi niin että haastattelut kyetään toteuttamaan kohtuullisella aikavälillä ja haastateltavien työaikana perustyön häiriintymättä. Tarkoituksena ei ole tehdä systemaattista vertailua eri ikäryhmien työntekijöiden välillä, vaan jaottelu eri-ikäisten haastatteluryhmiin on tehty mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi.

5.2.1 Tutkimusaineiston analyysi

Teemahaastattelun aineisto on yleensä runsas ja sen analysointi vie paljon aikaa. Yleensä kaikkea materiaalia ei olekaan tarpeen analysoida, eikä tutkija välttämättä edes pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä. Aineiston käsittely ja analysoiminen kannattaa tehdä mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen, koska tällöin aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Mikäli tietoja on joiltain osin vielä täydennettävä, on se helpompi toteuttaa heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135.)

Haastatteluissa käytetään usein sanelulaitteita haastattelun läpikäymisen helpottamiseksi. Haastattelut puretaan nauhoituksista tekstimuotoon, eli litteroidaan. Litterointi voidaan toteuttaa eri asteisena; tarkimassa litteroinnissa sanatarkasti huomioiden myös esimerkiksi äänenpainot, kun taas väljimmän asteen litteroinnissa kirjoitetaan ylös pelkkä asia. (Kananen 2014, 94.) Huolimatta litteroinnin asteesta, tulee sen kuitenkin vastata haastateltavien suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita haastateltavat ovat asioille antaneet. Tutkimuksen tavoite ja analyysitapa säätelevät sitä, millä tarkkuudella tutkimusaineisto litteroidaan, vai tehdäänkö sitä lainkaan. (Vilkkä 2021, 138.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut litteroidaan sanatarkasti, mutta äänenpainot jätetään huomioimatta, koska ei haluta tekijän tulkintojen niistä vaikuttavan haastateltavien esiin tuomiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Tarkkaa litteroinnin astetta perustellaan mahdollisimman luotettavien tulosten saamisella sekä haastateltujen näkemyksiä kuvaavien lainausten mahdollistumisella. Haastattelut litteroidaan samana tai seuraavana päivänä, jotta haastattelu on vielä haastattelijan tuoreessa muistissa ja on mahdollista tarkentaa haastateltavalta tarvittaessa joitain yksityiskohtia.

Kun tutkimusaineisto on litteroitu eli saatettu kirjalliseen muotoon, se työstetään muotoon, joka mahdollistaa analyysin. Ennen analyysia aineisto selkeytetään ja tiivistetään koodaamalla, jotta sen sisään voidaan nähdä. (Kananen 2014, 107-108.) Deduktiivisessa aineiston analyysissä päättelyn logiikka kulkee yleisestä yksittäiseen. Aineiston luokittelurunko on mietitty jo etukäteen ja toimii täten koodauskehikkona. Litteroidut haastattelut voidaan luokitella sen mukaan, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä sieltä nousee esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 127.) Tässä opinnäytetyössä aineiston luokittelurunkona toimii teemahaastattelun pohjana käytetyt teemat, joiden alle haastatteluaineistosta nostetaan alateemoja.

Koodauksen jälkeisessä analyysissä pyritään löytämään aineistosta nousevia teemoja ja malleja. Teemoittelu on yksi teemahaastattelun analyysitapa, jossa aineistosta voi nousta myös uusia teemoja. Teemoittelussa kunkin teeman alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. (Kananen 2014, 111.) Tässä opinnäytetyössä koodaus tehdään käyttäen marginaalimerkintöjä ja värikoodeja esiin nouseville aiheille. Koodauksen pohjalta etsitään teemahaastattelun rungon mukaisten pääteemojen alateemoja, joiden alle kootaan teemaan liittyvät haastatteluista tiivistetyt asiat.

5.3 Kehittämisprosessin eteneminen

Kehittämisprosessi lähti liikkeelle aiheeseen perehtymällä ja hankkimalla lisää tietoa aiheesta lukemalla kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Aiheanalyysin avulla jäseneltiin aihetta sekä opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Tähän vaiheeseen liittyi myös Ikämoninaisuuden johtamisen kesäopinnot Karelia-ammattikorkeakoulussa ja siihen kuuluva, omalla työpaikalla toteutettu, työpaja ikämoninaisuudesta. Työpajan pohjalta keskusteltiin lähiesimiesten kanssa halukkuudesta tehdä yhteistyötä opinnäytetyön muodossa ikämoninaisuuteen, ikäjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen. Lähiesimiehiltä tuli positiivista palautetta ja sovittiin opinnäytetyön tekemisestä.

Suunnitteluvaiheessa valittiin fenomenografinen lähestymistapa aiheeseen ja henkilökunnan näkemysten tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu. Teemahaastattelu rakennettiin kolmesta teemasta, jotka olivat henkilökunnan näkemys ikämoninaisuudesta, ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen toteutuminen työpaikalla ja toiveet ikäjohtamiselle jatkossa.

Teemahaastattelun runkoon suunniteltiin teemoja tarkentavia kysymyksiä (liite 3). Esimiesten haastatteluun suunniteltiin samojen teemojen alle hieman erilaiset tarkentavat kysymykset. Laadittiin haastateltaville tiedote ja kirjallinen suostumuskaavake haastatteluun (liite 2).

Toteutusvaiheessa kirjoitettiin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuva kirjallinen osio. Tutkimussuunnitelman valmistuttua haettiin tutkimuslupaa Seinäjoen keskussairaala. Toteutusvaiheessa tutkimusluvan (liite 1) tultua suunnitelman mukaisesti

toteutettiin teemahaastattelut. Aikataulussa jouduttiin joustamaan pandemiasta johtuvan yhteiskunnallisen ja organisaation tilanteen takia, vaikka muuten suunnitelmassa pysyttiin. Pohdinnassa tarkastellaan tarkemmin prosessin luotettavuutta, eettisyyttä, siirrettävyyttä ja käyttökelpoisuutta.

Haastatteluissa käytettiin puhelimen sanelulaitetta, jonka toimintaa testattiin esihaastattelussa. Esihaastattelu suoritettiin aiemmin kyseisessä yksikössä työskennelleelle henkilölle ja sillä testattiin haastattelukysymysten ymmärrettävyyttä sekä tarvetta lisätä tarkentavia kysymyksiä. Esihaastattelun avulla saatiin varmistettua myös haastattelijan riittävä tekninen osaaminen haastattelun nauhoittamiseen, haastattelun äänenlaatu sekä mahdolliset tarpeet nauhoitusten laadun parantamiseksi, jotta niiden jatkokäsittely olisi teknisesti mahdollista. Esihaastattelu sujui hyvin, eikä muokkaustarpeita ilmennyt.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työaikana niiden häiritsemättä perustyön suorittamista. Vallitseva yhteiskuntatilanne, johon merkittävästi vaikutti koronapandemia, sai aikaan runsaat poissaolot ja pulan henkilökunnasta ja tämä osaltaan vaikeutti haastattelujen toteuttamista. Haastattelut ajoittuivat pääsääntöisesti työvuorojen loppuun ja joidenkin haastateltavien kohdalla yövuoroon heidän omalla suostumuksellaan. Haastattelujen avulla saadussa materiaalissa ei ilmennyt tarvetta määrittää kylläntymispistettä, koska kaikissa haastatteluissa tuli jotain uutta tietoa tai näkökulmaa aiheeseen.

Opinnäytetyön haastattelut litteroitiin ja käytiin ensimmäisen kerran läpi jo haastattelupäivänä tai viimeistään seuraavana päivänä. Muutama haastatteluun jouduttiin myöhemmin tarkentamaan haastateltavalta esimerkiksi työkokemuksen pituutta tai yksittäisiä yksityiskohtia haastatteluteemoista. Nämä tarkennukset onnistuivat kohtuullisen ajan kuluttua haastattelusta, yleensä seuraavana päivänä, jolloin asiat olivat haastattelutilanteen molempien osapuolien tuoreessa muistissa ja helposti tarkennettavissa.

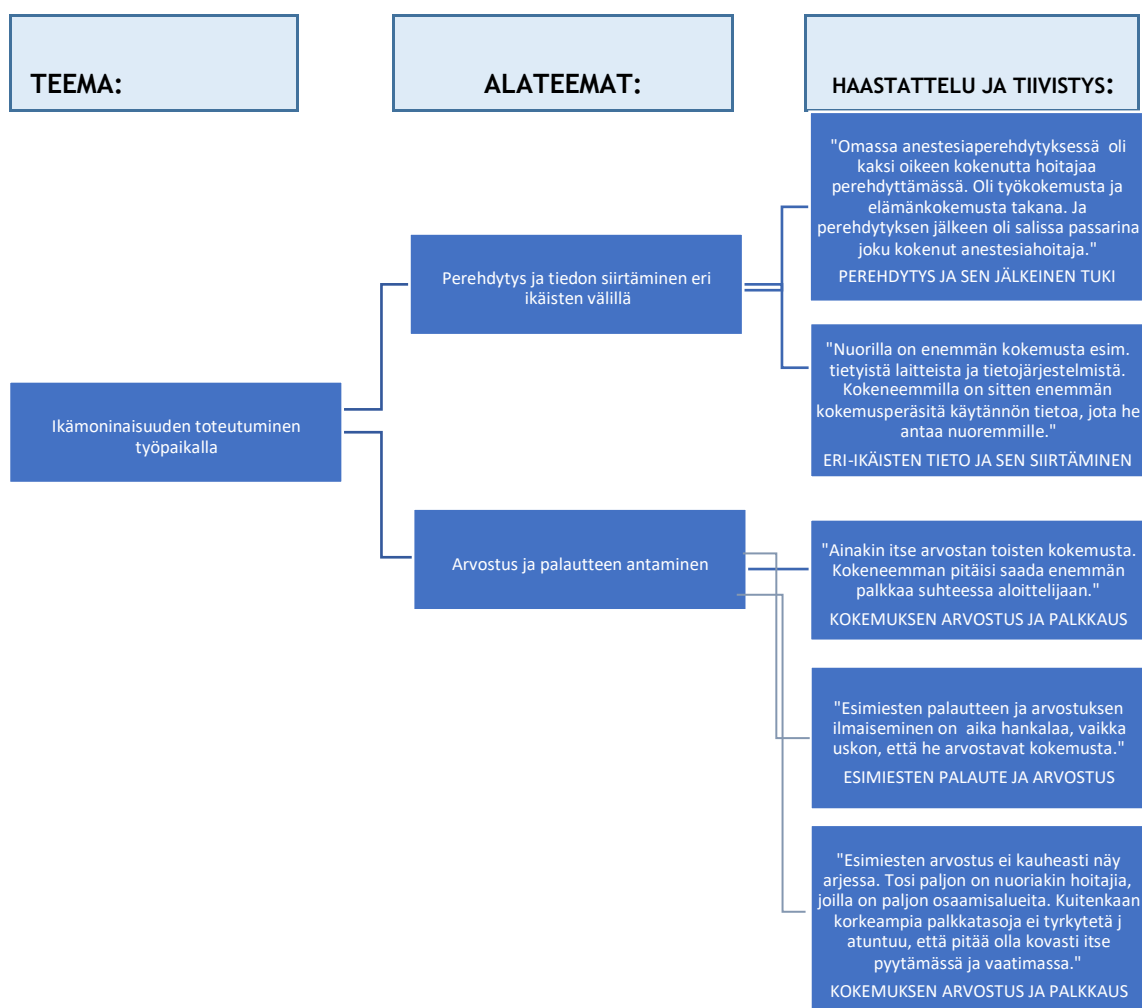
Haastattelut litteroitiin sanatarkasti haastateltavien vastausten osalta huolimatta siitä, vaikka jotkut haastattelut rönsyilivät enemmän aiheen sivuun. Tämä huomioitiin myöhemmässä aineiston käsittelyssä. Sanatarkkaan litteroinnin asteeseen päädyttiin mahdollisimman aitojen suorien lainausten mahdollistumiseksi haastatteluaineistosta sekä mahdollisimman hyvän kuvan saamiseksi haastateltujen mielipiteistä. Haastattelut numeroitiin suostumuslomakkeiden kanssa yhtenevillä numeroilla siksi, että mahdollisesti myöhemmin haastattelusta kieltäytyvien haastatteluaineisto voitaisiin jättää pois tulosten tarkastelusta. Näin haastateltavien henkilöllisyys ei tullut varsinaisesti esiin puretusta haastattelumateriaalista, mutta sen selvittäminen suostumuslomakkeiden avulla oli mahdollista.

Jokaisesta haastattelusta saatiin useaan kertaan lukemalla esiin sieltä nousevat asiat, jotka koodattiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Koodaus suoritettiin käyttämällä värejä ja

erilaisia muotoja merkitsemään haastatteluissa esiin tulleita aiheita. Näin haastattelun materiaalia purkaessa koodauksen ansiosta sieltä nousi esiin eri alateemat selkeästi. Alateemoja ovat esimerkiksi ikämoninaisuuden toteutumiseen liittyen perehdytys ja tiedonsiirto, arvostus ja palautteen anto sekä työvuoro- ja lomasuunnittelu

Haastatteluaineistot noudattelivat teemahaastattelun rungon rakennetta ja pääteemoja, mutta niistä nousi esiin myös uusia alateemoja. Haastattelut käytiin läpi ikäryhmittäin, jotta mahdolliset eri-ikäisten haastatteluissa esiin nousevat asiat tulisivat paremmin esiin vaikka varsinaista vertailua ikäryhmien välillä ei ollut tarkoitus tehdä. Lisäksi aineisto paloiteltiin ikäryhmien mukaan aineiston analyysin helpottamiseksi.

Jokaisen haastattelun ikäryhmän litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan ja analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysiä käyttäen näissä viiden haastattelun ryhmissä. Haastatteluaineistot käsiteltiin lisäksi haastattelurungon mukaisten teemojen mukaan, näkemykset ikämoninaisuudesta, näkemykset ikämoninaisuuden toteutumisesta työpaikalla sekä toiveet ikämoninaisuuden toteutumiselle ja ikäjohtamiselle. Kirjoitetuista haastatteluista nousseet pelkistetyt ilmaisut kirjoitettiin marginaaliin. Ryhmittelemällä yhdistettiin pelkistetyistä ilmaisuista ne asiat, jotka näyttivät kuuluvan yhteen ja nämä muodostivat alateemoja, kuten eri-ikäisyys, eri-ikäisyys ja elämäntilanne, perehdytys sekä tiedonsiirto. Lopuksi muodostettujen alateemojen avulla luotiin kuvaus henkilökunnan näkemyksistä haastattelun teemojen mukaisesti. Kuvassa 2 on esitetty esimerkki aineiston analyysistä kaavion muodossa. Esimerkissä on teemana ikämoninaisuuden toteutuminen työpaikalla, johon liittyen haastatteluista on nostettu suoria lainauksia. Suorista lainauksista on tiivistetty niissä esiin nostettu asia. Tiivistyksien pohjalta on tuotu esiin alateemat, esimerkissä perehdytys ja tiedon siirtäminen eri-ikäisten välillä sekä arvostus ja palautteen antaminen.



Kuva 2: Esimerkki aineiston analyysistä

Tulosten purku tapahtui teemoittain ja alateemoittain tiivistäen kustakin teemasta esiin nousseet erilaiset näkökulmat. Teemoista ja niiden eri näkökulmista otettiin haastattelujen suoria lainauksia kuvaamaan henkilökunnan todellisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tässä huomioitiin kuitenkin, että haastatellun henkilöllisyys ei paljastu vastauksen suorasta lainauksesta. Mikäli lainaus sisälsi joitain asioita, joista haastateltavan voisi tunnistaa, varmistettiin vielä haastateltavalta lupa käyttää kyseistä sitaattia. Lupa piti kysyä vain muutamaan suoraan lainaukseen ja näihin haastateltavat antoivat luvan. Aineiston analyysivaiheessa otettiin esiin selkeästi eri-ikäisten vastauksiin liittyviä näkökulmia. Vastaajan tarkkaa ikää ei haluttu tuoda ilmi, mutta käytettiin termejä ”nuoret hoitajat”, joilla tarkoitettiin alle kolmekymmentävuotiaita hoitajia, ”kokeneet hoitajat”, jotka ovat 30-49-vuotiaita sekä ”iäkkäämmät hoitajat”, jotka ovat yli 50-vuotiaita. Haastateltujen työntekijöiden iän mediaani oli 36 vuotta ja esimiesten iän mediaani oli 48,5 vuotta. Varsinaisten työntekijöiden haastattelujen lisäksi teemoittain otettiin esiin myös esimiesten haastatteluissa nousseita näkökulmia aiheeseen.

6 Tulokset

Tuloksia tarkastellaan teemahaastattelun teemojen sekä haastatteluissa esiin nousseiden alateemojen mukaisesti. Teemat ovat: käsitykset ikämoninaisuudesta, ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen toteutuminen työpaikalla sekä toiveet ikämoninaisuuden huomioimiseen jatkossa. Ikämoninaisuuden toteutumisen alateemoina nousi esiin perehdytys ja tiedonsiirto, arvostus ja palautteen antaminen, työvuoro- ja lomasuunnittelu, työn muokkaus elämäntilanteiden mukaan, iän näkyminen työkuultuurissa sekä esimies-alais-suhde ja tiedon saaminen erilaisista mahdollisuuksista vaikuttaa työjärjestelyihin. Toiveet ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen toteutumisesta jatkossa liittyivät perehdytykseen ja tiedonsiirtoon, arvostukseen ja palautteen antamiseen, työvuoro- ja lomasuunnitteluun, työn muokkaamiseen elämäntilanteen mukaan sekä toiveisiin esimiehen ikäjohtamisesta ja viestinnästä. Näiden henkilökunnan kokemusten ja toiveiden perusteella koostetaan lähiesimiehille ikäjohtamisen keinoista taulukko, joka esitellään luvussa 7. Taulukon tarkoituksena on antaa lähiesimiehille vinkkejä ikämoninaisuuden huomioimiseen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa sekä tarpeissa ja tätä kautta parantaa työyksikön työhyvinvointia.

6.1 Käsitykset ikämoninaisuudesta

Ikämoninaisuudella käsitettiin pääsääntöisesti sitä, että työpaikalla on hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä. Yli puolet haastatelluista yhdisti eri-ikäisyyteen myös työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja kokemuksen työstä sekä elämästä. Muutama nuorimmista haastatelluista ei ollut aiemmin kuullut termiä ikämoninaisuus, mutta hekin osasivat hetken mietittyään muodostaa oman käsityksensä asiasta.

Työyhteisössä on työntekijöitä ihan laidasta laitaan: että on niitä vastavalmistuneita ja sitten kohta eläkkeelle jääviä ja kaikkia siitä väliltä.

Ikämoninaisuuteen liittyy se, että kun työpaikalla on kaiken ikäisiä, niin eri-ikäisillä on erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet. Eli sen mukaan pitäisi suunnitella, jos haluaisi työhyvinvointia.

Vastauksissa tuotiin esiin myös se, että aina elämäntilanteet eivät ole sidoksissa ainoastaan ikään ja samanikäiset voivat olla hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa. Myös kokemuksesta todettiin, ettei sen määrä ole aina riippuvainen iästä ja nuorellakin työntekijällä voi olla jo suhteellisen pitkä työkokemus. Vastausten perusteella haastateltavat ymmärsivät ikämoninaisuuden sisältävän myös työntekijöiden elämäntilanteet ja työkokemuksen.

Se työkokemus vaihtelee tosi paljon, että se ei mene mitenkään iän mukaan. Meillä on niin erilainen työpaikka, että joku voi olla vanhempi, mutta ei ole kokemusta leikkurista niin paljon. On vaikka tullut toisesta työpaikasta myöhemmällä iällä. Tai sitten voi olla joku keski-ikäinen, joka on ollut täällä koko ikänsä ja tosi kokenut, kokeneempi kuin joku vanhempi hoitaja.

Eri-ikäisillä on erilaiset elämäntilanteet. Mutta ei kaikilla kolmikymppisillä ole samanlainen tilanne; yhdellä voi olla jo monta lasta ja toinen voi olla sinkku. Ja nuorellakin voi olla ongelmaa, vaikka jaksamisen kanssa tai jotain fyysisiä vaivoja, jotka vaikuttaa työhön.

Esimiesten näkemykset ikämoninaisuudesta olivat samansuuntaisia kuin työntekijöiden. Kaikki esimiehet toivat esiin myös kokemuksen määrän ja elämäntilanteen vaikutuksen ikämoninaisuuteen.

6.2 Ikämoninaisuuden toteutuminen työpaikalla

Ikämoninaisuuden toteutumista työpaikalla arvioidessaan haastateltavat toivat esiin perehdytyksen ja tiedon siirtymisen, arvostuksen ja palautteen antamisen, työvuoro- ja lomasuunnittelun, työn muokkaamisen elämäntilanteiden mukaan ja tiedon saamisen näistä mahdollisuuksista sekä työkuultuurin muutoksen ja esimiehuhteen. Vastauksista oli pääteltävissä, että enimmäkseen ikämoninaisuutta koettiin huomioitavan ja hyödynnettävän, joskin arvioitiin olevan mahdollista hyödyntää sitä jatkossa enemmänkin. Vain muutama iäkkäämpi haastateltava oli sitä mieltä, että ikää ei huomioida arjen työssä ainakaan negatiivisessa mielessä. He toivat esiin sen, että he eivät nuorten kanssa työskennellessään välttämättä tunne olevansa kollegoitaan vanhempia, joskin elämäkokemuksen erilaisuus tulee esiin keskusteluissa.

6.2.1 Perehdytys ja tiedon siirtyminen eri-ikäisten välillä

Perehdytys leikkausosastolla toteutetaan yksilöllisen perehdytysuunnitelman mukaisesti. Leikkaushoitajien perehdytyksessä voidaan perehtyä samalla valvovan hoitajan ja leikkaushoitajan työhön, jolloin perehdytys on kestoltaan hieman pidempi. Anestesiahoitajaksi perehtyvällä on omat perehdytysjaksot anestesiahoitotyöhön ja valvovan hoitajan työhön. Perehdytysjakson jälkeen salitiimissä on aina valvovan hoitajan roolissa joku kokenut hoitaja, joka tarvittaessa voi auttaa kokematon, vasta työnsä aloittanutta hoitajaa.

Perehdytyksessä koettiin ikämoninaisuuden toteutuvan, kun kokenut, usein myös iäkkäämpi, hoitaja perehdyttää uutta työntekijää. Perehdytyksessä arvioitiin tapahtuvan käytännön työskentelyyn liittyvää tiedon siirtoa kokeneemmilta nuoremmille. Nuorimmat haastateltavat arvioivat perehdytystään, joka oli vielä tuoreessa muistissa. Kaikki arvioivat perehdytyksen olleen hyvin onnistunut, vaikka perehdytykset erosivat jossain määrin toisistaan. Osa leikkaushoitajista on perehdytetty saman perehdytyksen aikana sekä valvovan hoitajan että instrumenttihoitajan tehtäviin, kun taas anestesiahoitajilla on erikseen anestesiaperehdytys ja valvovan hoitajan työn perehdytys. Jokaisen perehdytyksessä pyritään ottamaan yksilöllisesti huomioon aikaisempi kokemus alalta. Myös varsinaisen perehdytyksen jälkeistä työskentelyä arvioitiin turvallisiksi, koska salissa on alkuun aina valvovana hoitajana kokenut hoitaja, usein perehdyttäjä, jolta voi tarvittaessa saada tietoa ja apua ongelmatilanteissa.

Perehdytys oli hyvä ja hyvät perehdyttäjät. Mulla oli koulusta harjottelu täällä siinä enemmän, niin sekin vähän helpotti työn alkua, kun henkilökunta ja anestesiaääkärin oli tuttuja. Perehdytyksen jälkeen sai riittävästi apua ja tukea. Tullessani olin aika arka ja varovainen, niin tuli vähän yllätyksenä, kun tultiin sanomaan, että anestesiahoitaja jäis pois passarin paikalta. Alkuun vähän kauhistutti, kun napanuora katkeaa. Mutta sitäkin tultiin kysymään, ettei tullut ihan yksipuolisena määräyksenä.

Omassa anestesiaperehdytyksessä oli kaksi oikeen kokenutta anestesiahoitajaa perehdyttämässä. Oli työkokemusta ja elämäkokemusta takana. Ja perehdytyksen jälkeen oli samassa salissa passarina joku kokenut anestesiahoitaja.

Kokeneemmat hoitajat toivat perehdytyksestä esille näkökulman, että uuden työntekijän perehdyttäminen on perehdyttäjällekin melko raskasta. Kaikki kokeneetkaan hoitajat eivät toimi perehdyttäjinä, joten perehdytys tulee siihen erikoistuneille hoitajille melko usein, varsinkin kun viime aikoina yksikköön on tullut paljon uutta, kokematonta henkilökuntaa.

Jos on juuri ollut perehdytys ja sitten tulee heti esimerkiksi opiskelijaohjausta tai uusi perehdytettävä, niin tuntuu, että tarttis hetken huiliaikaa ja saisi hetken keskittyä vaan ite tekemään työtään.

Toisaalta tuotiin esiin myös perehdytyksen hyvänä puolena se, että omatkin tiedot pysyvät hyvin ajan tasalla. Perehdytyksestä ja perehdytettävältä koettiin saatavan myös itselle paljon. Uusilla työntekijöillä saattaa olla uusia tietoja, toimintatapoja ja kokemusta joltain toiselta osastolta perehdyttäjää enemmän. Tiedonsiirtoa tapahtuu siis myös nuoremmilta iäkkäämmille hoitajille. Nuorten vahvuutena nähtiin erityisesti kokemus ja taidot erilaisten laitteiden sekä tietojärjestelmien käytössä.

Monet nuoret on hetken ollut osastolla töissä ennen leikkuriin tuloa, niin sieltä tulee itelle uusia juttuja. Että nuoret neuvoo joissain asioissa perehdyttäjää. Tosi kiva, että siitä saa itellekin. Monessa asiassa ei ole yhtä ainoaa oikeata toimintatapaa, että oikein voi tehdä usealla tavalla, esimerkiksi leikkausalueen pesu. Yhdeltäkin perehdytettävältä, joka oli ollut pidempään osastolla, niin sain itselle niin paljon hyvää tietoa.

Nuorilla on enemmän kokemusta esimerkiksi tietyistä laitteista ja tietojärjestelmistä. Kokeneemmilla on sitten enemmän kokemuseräistä käytännön tietoutta, jota he antaa nuoremmille.

Tiedon jakamista todettiin tapahtuvan, mutta siinä koettiin olevan myös parantamisen varaa. Tietoa ei koettu varsinaisesti pantattavan, mutta aktiivisuuden sen jakamiseen ajateltiin olevan yksilöllistä. Nuoret haastateltavat toivat esiin näkökulman, että tiedon jakamiseen vaikuttaa myös tiedon jakajan persoona.

Tiedon jakaminen vaihtelee sen jakajan mukaan; toiset kertoo kysymättäkin, mutta toisilta pitää enemmän kysyä.

Kokeneempien hoitajien vastauksissa taas oli nähtävissä näkemys tiedon vastaanottajan vaikutuksesta tiedon jakamiseen. Koettiin, että tiedon vastaanottajaltakin vaaditaan aktiivisuutta, jotta tiedon jakamista tapahtuu.

Tieto siirtyy, jos on valmis ottamaan tietoa vastaan. Eihän täällä kukaan tietoa pimitä. Tiedon tarvitsijaltakin vaaditaan aktiivisuutta. Että ei muakaan huvita jakaa tietoa, jos huomaa, ettei vastapuolta kiinnosta kuunnella.

Esimiesten haastatteluissa tuli esiin näkökulma, että perehdyttäjä ei aina ole iäkkäämpi kuin perehdytettävä, mutta kuitenkin kokenut hoitaja, joka muiltakin taidoiltaan on kykenevä perehdyttämään. Perehdytys otettiin myös esimiesten haastatteluissa esiin tärkeänä tiedonsiirron välineenä.

6.2.2 Arvostus ja palautteen antaminen

Osaamista ja kokemusta koettiin enimmäkseen arvostettavan kollegoiden kesken. Arvostuksen tunnistettiin näkyvän pienissä asioissa arjen työskentelyssä, kuten avun ja neuvon pyytämisenä. Nuoret työntekijät eivät osanneet sanoa mielipidettään kokemuksen arvostamisesta, koska kokivat oman kokemuksensa olevan vielä verrattain vähäistä. He kokivat kuitenkin, että avoimia toimia täytettäessä ei arvostettu jo olemassa olevan kokemuksen määrää riittävästi, vaan muut seikat painoivat enemmän valintaa tehdessä.

Kokemusta ei ole kertynyt kauheasti, niin en osaa sanoa sen arvostamisesta. Mutta kun toimia on ollut auki, niin sitä ei ole perusteltu riittävästi, että miksi on valittu joku ulkopuolinen ja kokemusta on yhtä paljon. Tässä koin, ettei arvostettu, vaikka silloin jo päivystin. Muitakaan valintoja ei ole perusteltu eikä käyty sanomassa, ettei uudelleen haastatella.

Koen, että ainakin kokeneempien osaamista arvostetaan. Itse en koe saaneeni mitään palautetta, että vaikea sanoa, arvostetaanko. Kuitenkin tuntuu, että on ihan hyödyksi täällä töissä. En tiedä tarvitsisinko palautetta, mutta siitä esimerkiksi tulee hyvä mieli, kun työsopimusta jatketaan vaikka vuodella. Että sitten tulee tunne, että mä pärjään täällä. Mutta myös työkaverilta saatu palaute tuntuu hyvältä.

Eri-ikäisten vastauksissa tuli esiin näkökulma, että arvostusta ei osoiteta ainakaan huomioimalla osaamista tai kokemusta riittävästi palkkauksessa. Erot palkkauksessa koettiin pieninä, vaikka kokemuksessa ja osaamisessa saattaa olla isoja eroja.

Ainakin itse arvostan toisten kokemusta. Mutta kyllä tuntuu, erityisesti täällä leikkaussalissa, että kokeneemman pitäisi saada parempaa palkkaa; kun vertaa siihen kun itse aloitti, niin kyllä aloittavan palkan ja kokeneen palkan välillä oli melko pieni ero.

Esimiesten arvostus ei kauheasti näy arjessa. Tosi paljon on nuoriakin hoitajia, joilla on paljon osaamisalueita ja osaa paljon. Kuitenkaan esimerkiksi korkeampia palkkatasoja ei kenellekään tyrkytetä ja tuntuu, että pitää olla kovasti itse pyytämässä ja vaatimassa.

Osassa haastatteluista tuotiin esiin, että esimiehet arvostavat työntekijöitä ja tuovat sitä esiin. Tässä asiassa nähtiin parannettavaa, mutta missään haastattelussa ei osattu tuoda suoraan esiin keinoja arvostuksen osoittamiseksi esimiesten taholta. Juhlapuheissa ja palaverien yhteydessä henkilökunnan kiittelyä ei aina pidetty luonnollisena ja vilpittömänä arvostuksen osoituksena. Todettiin toisaalta myös olevan parannettavaa palautteen vastaanottamisessa. Esimiehen arvostuksen sijaan koettiin saatavan arvostusta kollegoilta ja tätä pidettiin tärkeänä kaikissa vastauksissa, joissa näkökulma nostettiin esiin.

Kokeneitten osaamista ei arvosteta. Arvostuksen puute näkyy pienissä asioissa. Jotkin kommentit tuo esiin arvostuksen puutteen. Kommentoija ei välttämättä itse edes huomaa kaikkien kommenttien negatiivista sävyä, joka tuo esiin arvostuksen puutetta. En kaipaa pään silittelyä, mutta pienet, arvostavat kommentit olis paikallaan.

Esimiesten palautteen ja arvostuksen ilmaiseminen on aika hankalaa, vaikka uskon, että he arvostavat kokemusta. Ollaan myös aika huonoja ottamaan kiitosta tai kehuja vastaan. Esimies on näyttänyt tilastoja kuukausittain, että paljonko on tehty ylitöitä ja kuinka paljon on joustettu. Niin siinä tulee esiin vähän sitä arvostusta.

Kokemuksen arvostus tulee esiin arjen työn lomassa. Esimiehen antamaa arvostusta enemmän arvostan työkavereilta, esimerkiksi valvonnasta (=koordinoivalta hoitajalta), tulevaa palautetta. Ei kiittely, vaan käytännön työn lomassa tuleva palaute, kun tullaan kysymään vaikka neuvoa. Esimiesten arvostuksen ilmaisemisessa onkin mietittävää, miten palautteen anto olisi luontevaa ja aitoa.

Joissain vastauksissa tuotiin esiin myös muun elämäkokemuksen ja työkokemuksen arvostamisen tärkeys ja vaikutus työhyvinvointiin. Muutamissa vastauksissa tuotiin esiin se, että arvostetaan vain kokemusta leikkaussaliteydestä. Tässä nähtiin myös mahdollisuus laajentaa näkökulmaa sekä hyödyntää myös leikkaussalissa aikaisempaa kokemusta muilta hoitotyön osa-alueilta ja tätä kautta antaa arvoa myös tälle kokemukselle.

Esimiehet ei riittävästi tuo esille arvostustaan kokemusta kohtaan. Arvostuksen osoittaminen voisi lisätä työhyvinvointia. Aikaisempaa hoitotyön kokemusta muilta alueilta kuin leikkurista ei tunnuta arvostettavan eikä sitä lasketa miksikään. Muutakin potilaan hoitopolun kokemusta voisi hyödyntää leikkurissa.

Erityisesti kokeneemmat hoitajat toivat esille palautteenannon tärkeyden erityisesti nuorempien ja kokemattomimpien hoitajien kohdalla. Toisaalta palautteen saaminen koettiin aina myönteisessä mielessä ja rakentavaakin palautetta toivottiin saatavan. Rakentavan palautteen antaminen koettiin haastavammaksi ja sitä toivottiinkin esimerkiksi heti tilanteen jälkeen, johon se liittyy.

Koen, että osaamistani arvostetaan. Aikaisemmin esimies antoi henkilökohtaista palautetta, jos oli mennyt hyvin tai jos esimerkiksi lääkäri oli antanut palautetta. Kyllä tekis hyvää, vaikka uusille hoitajille, että annettais palautetta.

Kyllä sitä positiivista palautetta tulee siinä arjen työssä, mutta se pitää vaan osata sieltä napata. Arvostus täytyy vaan osata sieltä tunnistaa!

Arvostusta saa suoraan kirurgeilta arkipäivän toiminnassa. En tiedä tuleeko arvostusta esimiehiltä tai työkavereilta. Ehkä siinä sen huomaa, että jos on ongelmia, niin pyydetään paikalle ratkaisemaan ongelmaa. Opiskelijaohjauksesta olen saanut palautetta, sen on esimies välittänyt mulle. Kaivataan vilpittömyyttä, välittömyyttä palautetta työstä, siinä näkyy arvostus. Aiemmin esimiehet saattoi tulla sanomaan henkilökohtaista palautetta, jota olivat saaneet esim. lääkäreiltä. Avoin, henkilökohtainen palaute olisi parasta, ei niinkään kiittely aamupalavereissa. Nuorille hoitajille tämä olisi hyvin tärkeää.

Toivois, että palautetta jostain tilanteesta annettaisiin heti tilanteen jälkeen. Silloin siitä on paremmin hyötyä, kuin jos joskus myöhemmin käsitellään. Haipraa kyseisestä tilanteesta. Silloin vois yhdessä miettiä, miten tilanne olisi voitu hoitaa ehkä paremmin. Ja tietysti välitön positiivinenkin palaute on aina parasta.

Esimiesten haastatteluissa oli havaittavissa, että henkilökunnan vankkaa osaamista omasta alastaan arvostetaan erittäin paljon, mutta arvostuksen osoittamisen tavoissa todettiin henkilökunnan haastattelujen tapaan olevan parannettavaa tai kehitettävää, jotta se tuntuisi myös vastaanottajasta välittömältä ja vilpittömältä.

Oikeasti koen arvostavani työntekijöitä. Kyllähän täällä pitää osata ihan mieletön määrä ja sitä osaamista mä arvostan kyllä. Sen ihmisen, joka näkee, että toinen tekee hienosti tai hyvin, niin sen pitää antaa se palaute. Eihän se esimies ole paikan päällä katsomassa kun niitä töitä tehdään, niin ei hän voi antaa välittömyyttä palautetta työstä. Esimies voi kiittää joustosta, ylityöistä, vuoronvaihdosta ja potilaspalautteeseen perustuvasta hyvästä työstä. Varmaan parhaalta tuntuis kuitenkin se suora palaute heti tilanteen jälkeen työkaverilta tai lääkäriltä, niin positiivinen kuin negatiivinenkin. Tietysti mä kerron henkilökohtaista palautetta, kun mä jostain kuulen, että joku on toiminut erityisen hienosti. (esimies)

6.2.3 Työvuoro- ja lomasuunnittelu

Työyksikössä ei ole käytössä työvuoroautonomiamia, vaan osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat sekä kaksi sairaanhoitajaa tekevät yksikön työvuorot kolmen viikon jaksoissa. Yksikössä työskennellään kolmessa vuorossa, mutta viikonloppuisin ja juhlapäyhinä on töissä vain yksi leikkaussaliryhmä kussakin vuorossa. Heräämössä on viikonloppuisin ja juhlapäyhinä vain yksi työntekijä klo 11-19. Leikkaushoitajien, anestesiahoitajien sekä perushoitajien ja lääkintävahtimestareiden listat tehdään omina kokonaisuuksinaan. Työvuorotoiveita saa laittaa enintään seitsemän/lista ja niistä neljä voi priorisoida. Lisäksi on kestotoiveilista, joka käsittää muun muassa toiveet yövuoroista sekä päivystysvuoroista esimerkiksi terveydellisiin syihin liittyen.

Työvuorotoiveiden määrään ja niiden toteutumiseen oltiin tyytyväisiä. Vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, että toiveita olisi riittävästi, mutta ne kaikki eivät toteudu. Esimerkiksi yksinhuoltajat ja puolison vuorotyön takia työvuorotoiveita esittävät kokivat hyvin

huomioitavan heidän tarpeensa lastenhoidon kannalta. Myös työvuoroautonomian mahdollisuutta ehdotettiin.

Joka toinen viikko en tee päivystysvuoroja, kun lapsi on minulla. On toiminut tosi hyvin ja työvuorotoiveet on toteutettu. Työpaikalla on joustettu minun elämäntilanteeni mukaan ja työvuorotoiveita on riittävästi.

Työvuoroista huomaa, kuka on suunnitellut listat. Kaikki listantekijät ei huomioi vapaiden sijoittelua eikä työputkien pituutta. Voisko käytännössä meillä toteuttaa työvuoroautonomiaa?

Lomien suunnittelussa koetaan negatiivisena, että lomatoiveet pitää laittaa niin aikaisin, mutta lomat vahvistetaan kuitenkin vasta kaksi viikkoa ennen loman alkamista. Tämä käytäntö on tosin tullut käyttöön pandemiasta johtuen, jotta taataan henkilökunnan riittävyys pandemiatilanteen mahdollisesti muuttuessa huonompaan, ja henkilökunta tietää, ettei lähiesimiehet pysty vaikuttamaan asiaan.

Vaikea ymmärtää sitä, että lomat pitää osata toivoa niin aikaisin, että olis edes jotain mahdollisuuksia saada toivomaansa ajankohtaan. Sitten ne kuitenkin vahvistetaan vasta tosi myöhään, ettei kuitenkaan pysty suunnitella mitään matkaa. Tämä on kuitenkin ilmeisesti koko sairaalaa koskeva linjaus koronaan liittyen, eikä riipu lähiesimiehistä.

Esimiesten haastatteluissa tuli esiin pyrkimys tasapuolisuuteen työvuoroja tehtäessä. Esiin tuotiin huoli erityisesti hiljaisemman henkilökunnan työvuorojen tasapuolisuudesta suhteessa niihin, jotka esittävät enemmän toiveita työvuoroista.

6.2.4 Tiedon saaminen mahdollisuuksista muokata omaa työtä

Monet haastatelluista totesivat, että tietoa omista mahdollisuuksista ja oikeuksista lisätä omaa työhyvinvointia esimerkiksi työn muokkaamisen avulla, ei ole riittävästi eikä oikein tiedä, mistä tietoa lähtisi etsimään. Useimmat ajattelivat, että tällä hetkellä ei olisi tarvetta muokata työtä esimerkiksi osittaisen työajan avulla, mutta mahdollisesti myöhemmin voisi tällaista mahdollisuutta käyttää. Tietoa arveltiin löytyvän esimiesten lisäksi työkavereilta ja osa oli tietoa jo saanutkin työkaverin kokemusten kautta. Myös työterveyshuollon kautta oli saatu tietoa työn keventämisestä ja erilaisista tukitoimista liittyen sairastapauksiin.

Koen, että tarvittaessa saisin tietoa mahdollisuuksista esim. perhevapaiden kohdalla. Tässäkin tulee esiin se ikämoninaisuus, kun monet on ollut perhevapailla, niin kollegoilta saisi tietoa, tukea ja neuvoja vapaisiin ja hakemisiin. Että uskon tarvittavan tiedon löytyvän työkaverilta.

Tietoa mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ei ole tarpeeksi. Tarpeet voisi tulla esiin esim. kehityskeskustelussa. Kun lapsi menee kouluun, voisi ajatella, että tekisi osittaista työaikaa, mutta olisi kiva tietää mitä mahdollisuuksia olisi.

Alkuun pidemmän sairausloman jälkeen tein 50 %:sta työaikaa osa-sairaspäivärahalla. Tietoa sain sosiaalityöntekijältä ja lääkäreiltä. Myös joku ”hyvinvointihoitaja” soitti ja kertoi mahdollisuuksista. Se oli hyvä. Tämä oli siis

sairaalan työntekijöille tarkoitettu palvelu, josta kuulin työterveyshuollon kautta.

Pitkän sairaslomani jälkeen työterveyden kautta sai tietoa mahdollisuuksista tehdä osittaisia työaikoja ja mitä tukia niihin voisi saada. Myös uudelleen kouluttautumismahdollisuuksista ja tuista sai tietoa, jos ei enää olisi pystynyt omaan työhön. Esimieheltä sai tietoa mahdollisuuksista, mihin omalla työpaikalla voisi vaikuttaa; esim. työpisteeseen, että olisiko heräämö tai leiko kevyempi. Näistä tuli tietoa esimiehen kanssa jutellessa kun toin sairaslomalappuja ja esimies soitteli ja kyseli vointia.

Esimiesten haastatteluissa tuotiin ensimmäisenä työn muokkaamisen keinona esiin työvuorot. Kolmen viikon listan sali- tai yksikkösijoituksella voisi mahdollisesti vaikuttaa työn fyysiseen tai psyykkiseen vaativuuteen tarpeen mukaan. Esimiesten ajatuksena oli, että jokaisella ihmisellä on aikoja tai elämänvaiheita, jolloin työpaikan pitää joustaa kokonaisuuden kannalta ja tähän myös pyritään. Myös osittaisen työajan mahdollistaminen jaksamisen varmistamiseksi tai muista terveydellisistä syistä kerrottiin onnistuneen, vaikka juuri tällä hetkellä henkilökuntaa onkin melko vähän.

Mä ajattelen sen niin, että jokaiselle ihmiselle tulee se aika tai elämänvaihe, että työpaikan pitää pikkasen joustaa. Ja mun mielestä on mahtavaa, että siihen pystytään. Ja sitten kun siihen ei enää ole tarvetta, niin sitten on seuraavien vuoro. Mä ajattelin, että työntekijäkin joustaa joissain tilanteissa paremmin, jos työpaikkakin joustaa. (esimies)

6.2.5 Iän näkyminen työkuultuuriassa

Kokeneemmat hoitajat toivat haastattelussa esiin työkuulttuurin eroja iäkkäämpien ja nuorten hoitajien välillä. Kokeneiden hoitajien todettiin tekevän paljon varsinaisten työtehtävien ulkopuolelle kuuluvia työhön liittyviä tehtäviä, kuten huolto- ja täyttötehtäviä. Kokeneilla hoitajilla on pääsääntöisesti joku nimetty vastuualue, johon liittyviä tehtäviä he hoitavat potilastyön salliessa. Nuorempien hoitajien haastatteluissa työkuulttuurin erot eri-ikäisten välillä eivät tulleet esille.

Kokeneet hoitajat tekee paljon sellaista työtä, mikä ei välttämättä näy missään; kaappien täyttöä ym., johon ei tarvitse erikseen määrätä. Nuorilta puuttuu usein sellainen oma-aloitteisuus asioihin, jotka ei ole erikseen heille määrätty. Nuoret ei ole laiskoja, mutta eivät vaan hoksaa.

Nuori ikäpolvi on työmoraaliltaan erilaista kuin minun sukupolveni. Alkaa olla sitä ikäpolvea työkavereina, että ne on lapsesta asti tottunut siihen, että ne saa harrastaa ja käydä koulua. Meikäläisellä on ollut nuorena erilaista, enemmän on joutunut huomioimaan muita ja ottamaan kotona osaa kaikkeen työntekoon. Mutta nuoret on tottuneet siihen, että ne saa elää itelleen ja se heijastuu työelämässäkin. Kuulee sitä, että ”mulle pitäis tulla kaikki lisätyöt” ja ”mulla ei ole ollut sunnuntaitöitä pitkään aikaan”. Toisaalta tarvitaan paljon vapaata, kun on muita menoja.

Myös esimiesten haastatteluissa tuotiin esiin ero nuorten ja iäkkäämpien hoitajien työkuultuuriassa. Nähtiin, että nuorille työ ei ole tärkein prioriteetti elämässä verrattuna

vapaa-aikaan, kun taas iäkkäämmät saattavat usein järjestellä muuta elämäänsä töiden mukaan. Nuorten ei koettu olevan niin sitoutuneita työpaikkaan kuin iäkkäämpien. Ristiriitoja eri-ikäisten välillä ei oltu kuitenkaan huomattu ja todettiin, että vanhemmatkin hoitajat ovat suhteellisen nuorekkaita. Esiin tuotiin myös uudistusten käytäntöön ottamisen sujuvuus kaiken ikäisillä alun mahdollisen muutosvastarinnan jälkeen.

Sellaisia ristiriitoja en ole huomannut, ettei tultais toimeen. Pitää huomioida sekin, että musta täällä on aika nuorekkaat vanhemmatkin hoitajat. Ehkä tavallaan tämä työpaikkakin pakottaa pysymään nuorekkaana, kun tulee ATK:ta lisää ja kaikkea teknistä asiaa. Että sä et voi tavallaan jämähtää. (esimies)

6.2.6 Suhde esimieheen

Leikkausosastolla on tällä hetkellä kaksi virkaatekevää osastonhoitajaa, joista toisen vastuualueena on leikkaushoitajat sekä lääkintävahtimestarit ja toisen anestesiahoitajat sekä perus/lähihoitajat. Samoin virkaatekeviä apulaisosastonhoitajia on myös kaksi ja heidän vastuualueensa jakautuvat samoin. Yhden, hallinnollisen osastonhoitajan, virka on toistaiseksi täyttämättä ja hänen tehtävänsä on jaettu kahdelle virkaatekevälle osastonhoitajalle.

Esimiehen koettiin pääsääntöisesti olevan helposti lähestyttävä, mutta myös vastakkaisia mielipiteitä tuli haastatteluissa esiin, erityisesti nuoremmilla hoitajilla.

Esimiehelle on helppo mennä sanomaan mahdollisista työn järjestelyn tarpeista. Eri asia on, onnistuisko toiveiden toteutus.

Tuntuu, että tarpeista pystyy mennä sanomaan esimiehille, mutta tuntuu myös ettei tarpeita huomioitais.

Esimiehelle ei tunnu olevan helppoa mennä sanomaan omista toiveistaan esim. työajan kevennyksestä. Kun tuli töihin, niin silloin korostettiin, että kaikkien pitää tehdä kolmivuorotyötä.

Kehityskeskusteluissa haastateltavat olivat olleet pääsääntöisesti muutaman vuoden sisällä. Suurin osa näki kehityskeskustelut myönteisessä mielessä ja ne nähtiin tilaisuuksina tuoda omia tarpeita esiin ja vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, ettei ole tarvetta kehityskeskustelulle, vaikka edellisestä keskustelusta oli aikaa. Hän ja muutamat muut toivat esiin, että pystyvät tuomaan omat tarpeensa esimiehen tietoon ilman kehityskeskusteluakin, spontaanin keskustelun kautta. Osa piti kehityskeskusteluja kankeina tilanteina, joissa orjallisesti noudatetaan kehityskeskustelukaavakkeen luomaa keskustelurunkoa.

Kehityskeskustelusta on useampi vuosi aikaa. En koe tällä hetkellä tarvetta kehityskeskustelulle, kun koen, että olen saanut ilmaista omat tarpeet muutenkin. En koe kehityskeskustelun mullistavan mitään. Positiiviset kokemukset esimiehestä itsellä ja tuntuu pahalta, että kaikilla toisilla ei ole. Että mikä on mennyt pieleen?

Kehityskeskustelusta on pari vuotta aikaa. Käytiin melko orjallisesti kehityskeskustelukaavaketta läpi. Ei tuntunut, että olisi mitenkään ajateltu juuri minun henkilökohtaisia tarpeita esim. lisäkoulutuksesta vaan enemmänkin käsiteltiin asioita koko osaston näkökulmasta.

6.3 Toiveet ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen toteutumisesta jatkossa

Toiveet ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen toteutumisesta käydään läpi osittain samojen teemojen mukaan kuin niiden toteutuminen tällä hetkellä. Teemat ovat perehdytys ja tiedon siirtyminen eri-ikäisten välillä, arvostus ja palautteen antaminen, työvuoro- ja lomasuunnittelu, työn muokkaaminen elämäntilanteen mukaan sekä toiveet esimiehen ikäjohtamisesta ja viestinnästä.

6.3.1 Perehdytys ja tiedon siirtyminen eri-ikäisten välillä

Perehdyttämisen kehittämiseen jatkossa ei tullut juurikaan kommentteja, vaan siihen oltiin tyytyväisiä tällaisena. Yhtenä ehdotuksena tuli, että vaikka on nimetty perehdyttäjä, voisi perehdytystä jakaa myös useammalle hoitajalle, joilla olisi eri erikoisaloja vastuualueina. Myös perehdyttäjän näkökulmasta tuli kommentti, että perehdyttäjän valinnassa otettaisiin huomioon perehdyttäjäksi ehdotetun oma elämäntilanne ja jaksaminen.

Voi tulla sellaisia elämäntilanteita, että on vähän rankempaa, niin voisko ajatella, ettei tarvitse silloin perehdyttää tai ohjata opiskelijoita. Mutta se ei taida käytännössä onnistua.

Perehdytyksessä olis hyvä olla paitsi oman perehdyttäjän kanssa, myös eri erikoisalojen vastuuhoitajien kanssa. Esimerkiksi mulla välillä olis pitänyt saada olla gastron hoitajan kanssa, koska perehdytysaikana ei tullut gastron leikkauksia oikeastaan ollenkaan. Ja niitä kuitenkin tulee paljon aina päivystysaikana.

Tiedon siirtymisen tehostamiseksi kokeneilta hoitajilta nuoremmille toivottiin jatkettavaksi aikaisemmin käytössä olleita yksikön sisäisiä koulutuksia, jotka toteutettiin pistekoulutuksina. Viikoittaisen aamupalaverin aikana järjestettiin esimerkiksi kolmesta neljään erilaista koulutuspiirityötä, joissa henkilökunta kiersi ryhmissä. Koulutuksen pitäjät olivat omasta henkilökunnasta, usein eri erikoisalojen vastuuhoitajia. Myös jokaisen omaa aktiivisuutta tiedon hankinnassa ja jakamisessa jatkossa tuotiin esiin.

Muutama kokeneempi hoitaja on välillä kysellyt multa oma-aloitteisesti tarvetta käydä läpi esim. verenpesuria tai massiivineesteensiirtolaitetta. Ettei oppiva osapuoli ole aina ainoa aktiivinen, vaan tietoa voi myös aktiivisesti tarjota. Hoitajien aamukoulutukset oli tosi hyviä ja on harmi, että ne on jäänyt pois. Ne oli tosi hyödyllisiä, esim. ne pistekoulutukset.

Tiedon jakamiseksi toivottiin myös harvinaisempien potilastapausten läpikäymistä ainakin mukana olleen tiimin kesken debriefing-tyyppisesti ja mahdollisesti myös koko henkilökunnan kesken aamupalaverin yhteydessä. Voitaisiin käydä läpi kyseinen tilanne, jakaa tietoa, kuinka toimittiin ja yhdessä miettiä, olisiko joitain asioita tai valmisteluja kannattanut tehdä toisin.

Itselle on sattunut vähän harvinaisempia potilastapauksia/leikkauksia, niin tuli puheeksi, että tällaiset harvinaisemmat tilanteet tulisi käydä tiimin kesken jälkeenpäin läpi. Vaikka vaan tiimin kesken mietittäis, kuinka tilanne meni ja olisko jotain voitu tehdä toisin tai paremmin. Toteutuiko kaikkien kannalta paras toimintatapa. Tällöin tapahtuis tiedonjakoa. Tietoa vois jakaa myös esim. aamukoulutuksissa. Tällöinen olisi hyvä käytäntö, jos vaan olisi siihen aikaa.

Usein erikoisemman/hankalamman tapauksen jälkeen käydään tilannetta läpi tiimin kesken kahvipöytäkeskusteluna, mutta tätä tietoa tilanteesta, sen onnistumisesta tai mahdollisesti uusista toimintatavoista olisi hedelmällistä käydä läpi myös isommalla porukalla tiedonjaollisesta näkökulmasta ja kaikkien oppimisen kannalta.

Ohjeiden saatavuuden ja ajantasaisuuden varmistamista pidettiin tärkeänä tiedon jakamisen keinona. Kirjallisten ohjeiden merkitys nähtiin suurena erityisesti nykyisessä tilanteessa, kun uusia, kokemattomia hoitajia tulee lyhyen ajan sisällä paljon. Ohjeiden tekemiseen ja ajantasaistamiseen toivottiin jatkossa aikaa ja välineitä.

Haluaisin, että mä voisin siirtää tietoa nuoremmille. Tähän liittyen ohjeistusten päivittäminen on mun sydäntä lähellä. Ajantasaisilla ohjeilla tietoa pystytään siirtämään suurelle joukolle suhteellisen helposti. Turhauttaa kun olisi halua kehittää ja tehdä toimia työn helpottamiseksi, mutta kun sitä ei mahdollisteta ajan tai laitteiden puolesta. Ohjeita pitäis pystyä ajantasaistamaan salissa myös leikkausten aikana kun uusia käytäntöjä otetaan käyttöön. Tietoa kysytään suoraan esim. multa, mutta aina ei kokenut hoitaja ole saatavilla, niin tieto pitäis löytyä ohjeista. Tää korostuu nyt kun tulee paljon uusia hoitajia yhtä aikaa. Uusien hoitajien osaamista on turha kyseenalaistaa, jos ei mahdollisteta käytännön tiedon saamista.

Eräs kokenut hoitaja toi esiin näkökulman, että nuorille hoitajille ei annettaisi niin nopeasti omaa vastuualuetta, jotta ensin saavutettaisiin kattavampi osaaminen usealta erikoisalalta ennen kuin keskitytään johonkin tiettyyn erikoisalaan. Päivystysaikana osaamista täytyy kuitenkin olla usealta erikoisalalta, koska päivystystiimissä on vain kolme hoitajaa ja päivystäviä erikoisaloja on useita. Toisaalta uudempiä hoitajia toivotaan ”oppiin” myös vaativimpiin elektiivisiin leikkauksiin, jotta kokemuseräistä tietoa saadaan siirtymään.

Tiedonsiirtoa voi saada tapahtumaan ohjeita lukemalla. Tai niin, että uudemmatkin hoitajat laitettaisiin oppiin vaativimpiinkin leikkauksiin eikä niin, että niissä on aina ne kokeneet erikoisalan hoitajat. Me ollaan niin eriydytty omille erikoisaloille, että vaikka on kymmenien vuosien kokemus, ei voi päästää instrumenttihoitajaa esim. lihavuusleikkauksesta, jos ei ole gastron hoitaja. Eli tähän liittyy iän lisäksi myös se, kuinka me on jaettu nämä työt. Että on niin paljon oman vastuualueen leikkauksissa. Mä oon aina sanonut nuorille, että älkää ottako niin aikasin sitä vastuuhoidajuutta, kun sitten osaaminen kaventuu, kun oot niin paljon oman erikoisalan leikkauksissa, mutta päivystysajalla täytyy kuitenkin hallita kaikki erikoisalat. Mitä kauemmin nuoret kiertäis kaikilla erikoisaloilla, sitä laajempi tulis osaaminen.

6.3.2 Arvostus ja palautteen antaminen

Haastatteluissa pidettiin tärkeimpänä työtovereilta tulevaa arvostusta, joka tulee esiin käytännön työskentelyn yhteydessä esim. avun ja neuvojen pyytämisenä. Esimiesten

arvostuksen osoittaminen koettiin vaikeana toteuttaa niin, että se olisi aitoa ja luontevaa. Tilastojen näyttäminen ylitöistä ja henkilökunnan joustoista nähtiin yhtenä arvostuksen osoituksena esimieheltä, muita mahdollisia esimerkkejä tämän toteuttamiseen ei osattu antaa.

Ei vaan kiittely, vaan käytännön työn lomassa tuleva palaute, kun tullaan kysymään vaikka neuvoa. Esimiesten arvostuksen ilmaisemisessa onkin mietittävää, miten palautteen anto olisi luontevaa ja aitoa.

Arvostusta toivois osastonhoitajiltakin, mutta yleensä kiittelytilaisuudet lähinnä vaivaannuttaa ja tuntuu teennäiseltä. Ihmisen on vaikeeta ottaa kiitosta vastaan. Käytäntöön liittyvä palaute on parasta. Esimerkiksi ne on hyviä, kun esimies näyttää paljonko on joustettu ja tehty ylitöitä kuukausittain, silloin tuntuu, että se ainakin huomataan, että tehdään töitä.

Avoin, suora ja välitön palaute koettiin parhaaksi tavaksi palautteen antoon ja arvostuksen osoittamiseen. Myös esimiesten haastatteluissa nousi esiin vaikeus osoittaa arvostusta ja niissäkin nousi esiin näkemys, että paras palaute ja arvostuksen osoitus tapahtuu käytännön työn yhteydessä. Kiittäminen esimerkiksi henkilökuntapalavereissa nähtiin aitona arvostuksen osoituksena, vaikka ymmärrettiin, että henkilökunta ei aina sitä niin koe.

6.3.3 Työvuoro- ja lomasuunnittelu

Vaikka työvuorosuunnitteluun oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, vastauksissa tuli esiin kokeneen henkilökunnan merkitys päivystysaikana. Työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida, että tiimeistä löytyy riittävästi monipuolista osaamista. Myös lomien vahvistamista ajoissa toivottiin jatkossa, vaikka ymmärrettiin, ettei se ole yksikkökohtainen asia, eikä esimies välttämättä kykene siihen vaikuttamaan. Lisäksi lomien sijoittelussa toivottiin huomioitavan myös elämän- ja perhetilanteet. Toivottiin näiden huomioimista myös kollegoilta, jotka eivät välttämättä tarvitse lomaa koulujen loma-aikoina.

Työvuorosuunnittelussa olis kiva, jos huomioitais enemmän kokonaisuutta, että aina olis myös kokeneempia esim. heräämön iltavuoroissa. Eikä vaan katsottais henkilökunnan riittävyttä määrällisesti.

Toivois, että lomat tietäisi ajoissa, että voi suunnitella elämänsä eteenpäin. Lomat toivotaan sellaiseen kohtaan, että ne helpottaisivat lapsiperheä. Lomien ajankohta vaikuttaa niin monen muunkin ihmisen elämään, kun esimerkiksi lasten hoitopaikkaan pitää ilmoittaa.

Lomien vahvistaminen ajoissa lisäis työhyvinvointia. Mutta tää on organisaatiotason päätös.

Toivois, että perhetilanne huomioidaan lomien sijoituksissa. Ne, joilla on koululaisia, niin sais lomat syys- ja hiihtolomille. Luulis tietysti, että ne joilla ei ole välttämätöntä tarvetta saada lomaa juuri noille viikoille, niin ei myöskään niitä siihen toivo.

Toivottiin, että jos työvuorotoiveita ei kyetä toteuttamaan, siitä oltaisiin henkilökohtaisesti yhteydessä. Työvuorosuunnittelussa toivottiin huomioitavan paremmin perättäisten työvuorojen määrää ja viikonlopputöiden suunnittelu niin, ettei töitä ole vain yhtenä päivänä viikonlopussa.

Toivois, että jos toiveita ei pysty toteuttamaan, listantekijä olis yhteydessä henkilökohtaisesti ja vois yhdessä jutella, mistä asioista olis itse valmis joustamaan, että toiveet onnistuis. Se olis tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kun on paljon muutakin elämää eikä vaan tää työ, että sais nää yhteensovitettua. Tässä on eroa eri listantekijöiden välillä.

Työvuorosuunnittelussa yhden päivän vapaat on lisääntynyt. Perusteluna on ollut ”toiminta edellä”, mutta ei se jaksamista ja työhyvinvointia paranna. Työvuoroergonomia tulis huomioida. Ja jos antaa palautetta, toivois, että se otettais paremmin vastaan, ettei heti loukkaannuta.

Toivois, että jos viikonloppuna on töitä, niin se olis sitten koko viikonloppu eikä vain yksittäinen vuoro ja sitten toinen viikonloppu kokonaan vapaa. Esimiehen kanssa keskustelin aiheesta ja hän sanoi, että joidenkin runsaat arkivapaatoiveet vaikuttaa muidenkin viikonlopputöihin. Kyllä toiveidenkin esittäjien pitäis ajatella, että pysyis kohtuus. Voisko osan menoista järjestää esim. iltavuoroa toivomalla.

Esimiesten haastatteluissa nousi esiin toive palautteen antamisesta suoraan työvuorolistan tekijälle jo siinä vaiheessa, kun työvuorojen alustava suunnitelma on julkaistu. Tällöin inhimilliset virheet on vielä mahdollista melko helposti korjata tai listantekijältä saa suoran vastauksen, jos joku asia ei ole mennyt toivotulla tavalla. Esimiehiltä tuli myös kommentti työvuorotoiveiden priorisoinnin tärkeydestä ja ”turhien” vapaatoiveiden välttämisestä, mikäli asian voi hoitaa muullakin keinoin sekä myös tiedon välittäminen esimiehelle, mikäli elämäntilanne tai työvuorojoustojen tarve muuttuu.

6.3.4 Työn muokkaaminen elämäntilanteen mukaan

Haastateltavat toivat esiin toiveen mahdollisuudesta muokata työtä esimerkiksi yövuorojen ja päivystysvuorojen osalta elämäntilanteen mukaan. Vaikka tasapuolisuutta pidettiin tärkeänä, haluttiin yksilöllisiä elämäntilanteita huomioitavan enemmän esimerkiksi mahdollisuutena olla tekemättä päivystysvuoroja.

Toivon, ettei painostettaisi esim. päivystämään, jos se ei tunnu sopivan juuri sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Tähän mennessä se on aika paljon mennytkin niin, että on voinut vaikuttaa päivystysvuorojen tekemiseen. Nyt tuntuu, että joidenkin kohdalla on painostettu päivystämään. Itselläkin huomaan, että viikonlopputyöt on lisääntynyt aikaisempaan verrattuna. Tykkään kyllä itse päivystysvuoroista.

Yksilölliset tarpeet vois enemmän ottaa huomioon. Että jos joku haluaa tehdä vaan aamua, niin sais sitten tehdä. Kyllä monella on päivystyshalukkuutta sitten vastaavasti enemmän. Itekin tekisin enemmän päivystysvuoroja.

Kun on puhuttu tasapuolisuudesta, niin se ei ole tasapuolisuutta, että kaikilla on samanlaiset vuorot. Vaan se, että ne jotka haluaa tehdä päivävuoroja, niin saa tehdä ja ne, jotka ei halua, ei tarvi tehdä.

Toivottiin olevan mahdollista nuorena hoitajana saavan tueksi kokeneen hoitajan nykyistä pidempään, mikäli näkee sen tarpeelliseksi. Perehdytykseen liittyen ehdotettiin arviointikeskustelua osaamisen kehittymisestä vielä perehdytyksen päätyttyä, kun uusi työntekijä on hetken työskennellyt itsenäisesti.

Jos joku nuori ja kokematon tuntis, että haluaa jonkun kokeneemman taakse, niin sitä kuunneltais avoimesti. Että jos joku on epävarmempi, niin saisi tukea. Tai jos joku sanoo, ettei ole työskennellyt jossain työpisteessä, niin ei pakotettais sinne. Ja sitten on iäkkäämpiä, jotka ei jaksaa yövuoroja enää tehdä ja toisaalta paljon nuoria, jotka haluais tehdä niitä enemmän, niin jaettais sen mukaan.

Mahdollisuutta virkavapaaseen toivottiin, mikäli haluaisi esimerkiksi työskennellä välillä jossain muualla. Tämä mahdollistaisi itsensä kehittämisen kuitenkin samalla mahdollistaen palaamisen vanhaan työhön. Myös opintovapaan mahdollistaminen nostettiin esiin.

Toivoisin mahdollisuutta opintovapaaseen, jos myöhemmin jatkan opiskeluja.

Toivoisin mahdollisuutta virkavapaaseen, että voisi mahdollisesti käydä välillä muuallakin töissä ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Ettei tarvitsisi heti irtisanoutua.

Osittaisella työajalla nähtiin olevan mahdollista ehkäistä osaa pidemmistä sairauslomista. Nähtiin kuitenkin esimiehen olevan vaikeaa tunnistaa työntekijän vaikeudet jaksamisessa. Työntekijältä vaadittaisiin siis aktiivisuutta tulla kertomaan esimiehelle tarpeistaan mahdolliseen työn muokkaamiseen fyysisen tai psyykkisen jaksamisen varmistamiseksi.

Kevennetyllä työajalla pystyttäis ehkä joissain tapauksissa ehkäisemään pidemmät sairauslomat. Mäkin teen nyt lapsen takia osittaista työaikaa, mutta sitten kun se loppuu, niin mietityttää kuinka itse jaksaa. Että jos sitten tuntuu, ettei jaksaa, niin voisko saada osittaista, ettei sitten tarvitse jäädä kokonaan pois.

Joskus on vaikea itsekään tunnistaa väsymystä. Että kuinka esimies sitten voi tietää, että jollain on vaikeuksia jaksamisen kanssa? Työkaverit saattais huomata aiemmin, että jokin on pielessä. Kyllä täytyis sitten itse aktiivisesti käydä juttelemassa esimiehen kanssa.

Olis työnantajallekin edullisempaa, että esim. väsymykseen reagoitaisiin ajoissa, ettei tulisi välttämättä niitä pitkiä sairauslomia. Ei sellaisessa väsymystilanteessakaan tarvi mikään maailmanloppu tulla tai mitään suuria juttuja. Arkikin voi väsyttää ihmisen ja sitten jos tulee joku viimeinen pisara, niin sitten väsyä. Kun on iso työyhteisö, niin esimies ei voi tietää kaikkien ihmisten elämäntilanteita ja tarpeita, jos niistä ei itse kerro.

Työnohjaus yhtenä työhyvinvointia parantavana keinona nähtiin positiivisena, mutta sitä toivottiin tarjottavan aktiivisemmin jatkossa sekä tietoa siitä, mitä työnohjaus tarkoittaa.

Työnohjauksen mahdollisuudesta kuulin mainittavan kerran ja sitten tuli sähköposti. Monelta asia meni täysin ohi. Työnohjauksia saisi järjestää lisää. Ne on koettu hyödyllisiksi.

Mahdollisuudesta työnohjaukseen informoitiin aika vähän. Itsellä ei ainakaan ollut oikein kuvaa, mitä se tarkoittaa. Mutta nyt kun on kuullut työkavereilta, jotka on siellä käynyt, että se on hyvä juttu, niin voisin olla kiinnostunut.

6.3.5 Toiveet esimiehelle ikäjohtamisesta

Kehityskeskusteluista oli haastatelluilla työntekijöillä keskimäärin alle kaksi vuotta, mutta pisin aika oli noin viisi vuotta. Kehityskeskusteluita toivottiin pääsääntöisesti pidettäväksi, vaikka muutama haastateltu oli sitä mieltä, ettei niistä ole suuremmin hyötyä. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat melko jäykkiä tilaisuuksia, niihin toivottiin rentoutta ja vaihtelua esimerkiksi pitämällä ne samalla ulkoillen työntekijän niin halutessa. Toivottiin myös lyhyempiä, rennompia keskusteluja esimiehen kanssa varsinaisten kehityskeskusteluiden välissä, jolloin myös esimies saisi tietoa henkilökunnan elämäntilanteista, ammatillisista tarpeista, tavoitteista ja haasteista.

Viimeisestä kehityskeskustelusta on aikaa noin viisi vuotta. Haluaisin päästä kehityskeskusteluun, jos tulisi mahdollisuus. Keskustelussa saisi annettua esimiehelle paremmin kuvan omista ammatillisista tarpeista ja omasta elämäntilanteesta.

Kehityskeskustelua vois vähän keventää vähentämällä kaavakkeiden täyttöä. Elämäntilanteet muuttuu joskus nopeastikin, niin useammin vois pitää tilannekatsauksia työntekijän ja esimiehen välillä.

Työhyvinvointia ajatellen ne kehityskeskustelut ja käytäväkeskustelutkin olis hyviä, että kyseltäis miten menee. Vaikka tiedän, ettei kaikki tykkäis sellaisesta kyselystä.

Esimiehiltä toivottiin lisää kommunikaatiota sekä tasapuolisuutta huomioiden kuitenkin yksilölliset elämäntilanteet. Viestittämisessä koettiin parantamisen varaa suhteessa sen määrään ja tapaan, jolla viestitään. Erilaisiin työn muutoksiin liittyvissä tiedotuksissa toivottiin ennakointia ja toistoa, että kaikki saisivat viestin, koska esimerkiksi aamupalavereissa ei koskaan ole kaikki paikalla.

Toivoisin tasapuolisuutta ja kommunikaatiota. Viestittäminen on aika vähäistä.

Kun esimiehiltä tulee esim. kiitosta joustosta ym. vaikka aamupalaverissa, niin paljon sen tulkintaan vaikuttaa, kuinka se sanotaan.

Viestittämisessä toivois käytettävän useita viestimiskanavia; sähköpostia, aamupalavereita, info-aulua, niin että tieto tavoittaisi mahdollisimman hyvin. En tiedä, olisiko joku viestimistapa tehokkain.

Työnkuvan muutoksista, esim. pandemian aikaisista toisille osastoille siirtymisistä, toivois ajoissa tietoa, ettei tule yllätyksenä. Osais sitten vähän itsekkin mukautua ajatukseen. Tässä on kyllä tullut jo vähän parannusta.

Aika usein tulee tilanteita, ettei ihmiset ole kuullut jostain tiedotusasiasta lainkaan. Ilmeisesti sähköpostia tulee niin paljon ja vuorotyön takia osa on aina poissa aamupalavereista. En tiedä, mikä olis tehokas tapa tiedottaa.

Esimiehiltä toivottiin tietoa mahdollisuuksista vaikuttaa työn muokkaukseen tai ainakin yhteystietoja, mistä tietoa voisi lähteä hankkimaan. Toivottiin myös työkykyä ja yhteisöllisyyttä tukevaa toimintaa ja ennakointia pitkien sairaslomien välttämiseksi. Fyysistä työkykyä parantavista toimista ei tullut toiveita. Haastateltavilla ei ollut tällä hetkellä tarpeita muokata työtä fyysisen työkyvyn takia, mutta tiedostettiin työn muodostamat haasteet fyysiselle jaksamiselle ja kunnolle.

Mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ei tiedoteta. Siitä voin sanoa, että kun pitkän sairasloman jälkeen palasin töihin, ei kukaan esimies sanonut mahdollisuudesta osasairaspäivärahaan. Esimiesten pitäisi tällaisista mahdollisuuksista enemmän kertoa. Työnohjausta ja työterveyshuollon kautta saatavia mahdollisuuksia pitäis enemmän markkinoida ja kertoa esim. oikeudesta psykologin käyntiin ym. Ja oikeus saada fysioterapeuttikäyntiä ja enemmän niinku ennaltaehkäisevää toimintaa ennen kuin asiat menee liian pitkälle. Näistä asioista pitäis vaan enemmän puhua, että tietoisuus lisääntyisi.

Tällä hetkellä ei ole mitään tarpeita muokata omaa työtä. Mutta jos tarpeita tulis, niin uskon että esimieheltä sais tietoa mahdollisuuksista, ainakin toivon niin.

Työhyvinvointia lisäis jonkinlainen tyky-toiminta. Tällä hetkellähän on ne setelit, mutta jotain yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaakin olis hyvä olla. Mutta tähän ilmeisesti ei ole resursseja.

Myös esimiehet kokivat tietoa erilaisista mahdollisuuksista muokata työtä olevan liian vähän. Tosin kaikki esimiehet ovat virkaatekeviä, eikä tietoa ole vielä kertynyt kokemuksen kautta niin paljoa. Tietoa arveltiin kuitenkin löytyvän sitä tarvittaessa melko helposti. Esimieshaastatteluissa nousi esiin myös sairaalassa työskentelevän hyvinvointihoitajan rooli sekä esimiehen että työntekijän apuna tiedonhankinnassa.

Haastatteluissa tuli esiin toivomus siitä, että esimies olisi aidosti kiinnostuneempi työntekijästä myös yksilönä ja hänen työkyvystään, vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan. Toivottiin myös kannustavampaa suhtautumista esimerkiksi jatko-opiskeluun.

Kehityskeskustelussa ei tullut sellaista tunnetta, että esimiestä kiinnostaisi mun asiat. Käytiin vaan listanmukaiset asiat läpi. Jos esimies tuntuis olevan aidosti kiinnostunut mun asioista ja ajatuksista, olis paljon helpompi mennä puhumaan erilaisista asioista. Sitä toivois esimieheltä, välittämistä ja sitä kautta arvostusta.

7 Tuotos

Henkilökunnan teemahaastattelujen pohjalta nousseet ikäjohtamisessa huomioitavat sekä mahdollisesti kehitettävät asiat on kerätty taulukkomuotoiseksi muistilistaksi lähiesimiehille.

Kiinnittämällä huomioita taulukossa esitettyihin seikkoihin, pyritään kehittämään työhyvinvointia ikäjohtamisen keinoin. Haastattelujen tuottamassa aineistossa nousi esiin jokaisen työntekijän moninaiset yksilölliset tarpeet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi sekä työhyvinvoinnin lisäämiseksi, joten oli mahdotonta tehdä tarkkaa käytännön toimenpiteitä sisältävää listaa kaikkia tilanteita ennakoiden. Tämän vuoksi chek list - tyyppinen tuotos on koostettu yleisemmällä tasolla henkilökunnan esittämien toiveiden pohjalta. Taulukko jakaantuu seitsemään osa-alueeseen, joita pidettiin tärkeinä ja joiden osalta tuli eniten toiveita. Osa-alueet ovat perehdytys, tiedon siirtäminen, arvostus ja palautteen antaminen, työvuoro- ja lomasuunnittelu, työn muokkaaminen elämäntilanteen mukaan, viestintä ja tiedottaminen sekä kehityskeskustelut.

Taulukko 1: Taulukko lähiesimiesten ikäjohtamisen tueksi

Perehdytys	• yksilöllinen perehdytysuunnitelma ja siihen kuuluvat arviointikeskustelut - Nimetty perehdyttäjä(t) - kokenut hoitaja samassa salissa perehdytyksen jälkeen riittävän kauan - arviointikeskustelut
Tiedon siirtäminen	• ajantasaiset ohjeet - aikaa ja välineet ohjeiden päivittämiseen • vastuuhoitajien pitämät aamukoulutukset, henkilökunnan erikoisosaamisen hyödyntäminen • anestesiahoitajien ja leikkaushoitajien erilliset aamupalaverit, joissa keskustellaan kokemuksista ja ajankohtaisista asioista • erikoistilanteiden läpikäyminen tiimin kesken -> tilanteen läpikäyminen koko henkilökunnan kesken • eri-ikäisten työntekijöiden ja erilaisten osaamisten hyödyntäminen/osaamisen jakaminen
Arvostus ja palautteen antaminen	• palautteen aktiivinen antaminen • avoimuus ja vilpittömyys palautteessa • arvostuksen osoittaminen • helposti lähestyttävyys
Työvuoro- ja lomasuunnittelu	• tasapuolisuus kuitenkin huomioiden yksilöllisyys ja elämäntilanne • lomasuunnitelman tekeminen ajoissa

Työn muokkaaminen elämäntilanteen mukaan • työkyky ja jaksaminen • työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen • opiskelu • virkavapaat • perhevapaat	• tiedon jakaminen aktiivisesti erilaisista mahdollisuuksista vaikuttaa työhön • työn ajalliset joustot: - työajat - lyhennetty työaika, ylityöt, yö- tai vuorotyö • työn toiminnalliset joustot - työn organisointi, työnkuva - tiimi- tai projektityö - vastuun delegointi • VARTU-keskustelut • työterveyshuolto • työhyvinvointisuunnittelija • Työkyvyn tuki ja kuntoutus, https://www.kela.fi/tyonantajat-tyokyvyn-tuki-ja-kuntoutus • perhevapaat, https://www.kela.fi/tyonantajat-perhevapaat • palkalliset opiskelupäivät, opintovapaa http://www.kela.fi/opintotuki, http://www.koulutusrahasto.fi/fi/aikuiskoulutustuen-hakijoille/ • sairauspoissaolot https://www.kela.fi/tyonantajat-sairauspoissaolot • osasairauspäiväraha https://www.kela.fi/osasairauspaivaraha?inheritRedirect=true • osa-aikainen työ, http://www.kela.fi/elakelaiset
Viestintä/tiedottaminen	• useat viestintäkanavat / tehokkuus / saavuttavuus • digitalisaation mahdollisuuksien käyttö tiedottamisessa

	• tiedottaminen muutoksista ajoissa, ennakkotiedotukset • huomion kiinnittäminen viestinnän tyyliin
Kehityskeskustelut	• säännöllisyys • vuorovaikutus, urasuunnittelu • mahdollisesti lyhyemmät välikeskustelut kehityskeskusteluiden välillä; esimiehelle tietoa työntekijän elämäntilanteesta ja tarpeista • rentous, vaihtoehtoiset kehityskeskustelun pitämistavat, esim. ulkona

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämistehtävän tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin työntekijöiden näkemyksistä, kokemuksista ja toiveista. Työntekijöillä oli selkeästi käsitys siitä, mitä ikämoninaisuus tarkoittaa. Ikämoninaisuudella käsitettiin, että työpaikalla on hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä. Osalla oli myös laajempi näkemys kokemuksen ja elämäntilanteen merkityksestä ikämoninaisuudessa. Myös esimiesten näkemykset olivat samassa linjassa henkilökunnan kanssa. Tietoisuutta ikämoninaisuudesta on lisännyt varmasti myös aiheesta työntekijöille kesällä järjestetty työpaja, joka herätti runsaasti keskustelua aiheesta. Haastattelut virittivät keskustelua työhyvinvoinnista ja ikämoninaisuuden huomioimisen merkityksestä sen mahdollistajana. Tällöin opinnäytetyö on saavuttanut jo yhden tavoitteen tietoisuuden lisääjänä ja keskustelun virittäjänä.

Ikämoninaisuuden toteutumista ja ikäjohtamista työpaikalla arvioidessaan eri-ikäiset haastateltavat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että ikämoninaisuus huomioidaan ja sitä hyödynnetäänkin, mutta koettiin olevan vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia hyödyntää sitä lisää.

Ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen nähtiin koskevan koko henkilökuntaa iästä riippumatta. Tämä tulos on yhdensuuntainen Halmeen (2011) väitöskirjan kanssa, jonka keskeisimpiä tuloksia oli juuri kaiken ikäisten työntekijöiden johtaminen. Halme tuo esiin sen, että työyhteisön monen ikäiset ja monenlaiset ihmiset tarvitsevat yksilöllistä johtamista, tarve ei koske vain ikääntyneitä työntekijöitä.

Itsensä kehittäminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä samoin kuin kansallisessa työolotutkimuksessa vuodelta 2018. Itsensä kehittäminen näkyi tässä kehittämistehtävässä henkilökunnan haluna jatko-opiskeluun sekä käytännön oppimiseen sekä tiedon siirtämiseen myös toisille. Ikämoninaisuuden toteutuminen koettiin näkyvän erityisesti perehdytyksessä uuden ja kokeneemman hoitajan työskennellessä yhdessä työparina, jolloin tapahtuu

tehokkaasti tiedonsiirtoa eri-ikäisten välillä, myös nuoremmilta vanhemmille. Leikkaussaliin kuuluvan tiimityöskentelyn nähtiin tukevan ikämoninaisuuden hyödyntämistä käytännön työssä erityisesti tiedonsiirron osalta, kun samassa tiimissä työskentelee eri-ikäisiä ja eri kokemustaustan omaavia ihmisiä. Tiedonsiirrossa nähtiin olevan kuitenkin vielä parantamista. Sen mahdollistumiseen nähtiin vaikuttavan sekä tiedon antajan että vastaanottajan persoonallisuudet ja asenteet. Positiivista kuitenkin oli, että tietoa ei nähty erityisesti pantattavan, vaan tietoa ja apua koettiin saatavan aina viimeistään kysymällä.

Arvostuksen kokemista ja osoittamista sekä palautteen antamista pohdittiin haastatteluissa laajasti. Tässä haastateltavien mielipiteissä oli jonkin verran hajontaa. Kollegoiden osoittamaa kokemuksen arvostusta pidettiin erityisen tärkeänä ja sitä koettiin saatavan, mutta myös esimiesten osoittamaa arvostusta toivottiin. Myös esimiesten näkökulmassa näkyi vaikeus joskus osoittaa arvostusta henkilökunnan toivomalla tavalla. Arvostuksen osoittamisen tarve tuli esiin myös Ervastian (2018) väitöstudkimuksessa, jossa myös nähtiin tärkeänä pitkän kokemuksen ja ammattitaidon arvostaminen. Tässä opinnäytetyössä työvuoro- ja lomasuunnitteluun oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Lomien myöhäinen vahvistaminen herätti mielipiteitä, mutta kaikki kuitenkin ymmärsivät sen liittyvän vallitsevaan pandemiatilanteeseen ja koko organisaation linjaukseen asian suhteen. Toisaalta lomien tietäminen ajoissa nähtiin tärkeänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

Tietoa omista mahdollisuuksista vaikuttaa työn muokkaamiseen työhyvinvoinnin parantamiseksi todettiin olevan liian vähän, mutta varsinkin ne, joilla ei ollut aiemmin ollut tarpeita muokata työaikaansa tai työnkuvaansa, uskoivat vahvasti tietoa löytyvän, jos tarvetta sille tulisi. Tietoa oli saatu nytkin kollegoilta, jotka olivat itse aiemmin hyödyntäneet erilaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi osasairauspäivärahaa. Esiin tulleet tarpeet muokata työtä, liittyivät lähinnä perhetilanteeseen ja työssä jaksamiseen, työn muokkaamista fyysisistä syistä ei tuotu esiin. Työssä jaksamiseen liittyvät tarpeet koskivat kaiken ikäisiä työntekijöitä. Myös Työolobarometrissa todetaan työelämän kuormittavuuden siirtyneen fyysisestä psyykkiseen kuormitukseen ja koskevan yhä nuorempia työntekijöitä (TEM 2021, 101.)

Esimiehet toivat henkilökunnan tapaan esiin tarpeen tiedon lisäämisestä koskien työn muokkaamisen mahdollisuuksia, joka todennäköisesti johtuu osittain melko lyhyistä esimieskokemuksista. Esiin nousi myös kysymys siitä, kuinka esimiehet saavat parhaiten tietoa työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista esimerkiksi muokata työtään. Samaan tapaan tietoisuuteen tuen tarpeesta liittyen Baldauf ja Lindley (2013) toivat ikäjohtamiskäytäntöjä käsittelevässä tutkimuksessaan esiin ikätietoisuuden kehittämisen merkityksen organisaatiotasolla. Heidän mukaansa kehittämistä pitäisi tapahtua siten, että toisaalta esimiehet olisivat paremmin tietoisia eri-ikäisten työntekijöiden tuen tarpeista ja toisaalta myös työntekijät olisivat paremmin tietoisia mahdollisuuksistaan erilaisiin tuen muotoihin ja mahdollisesti myöhemmässä elämässä vastaan tuleviin haasteisiin. Kehittämistyön kohteena

olevan sairaalan strategiassa onkin yhdeksi tavoitteeksi nostettu hyvinvoiva henkilöstö ja sitä mahdollistavana tekijänä juuri organisaation ja johtamisen kehittäminen.

län todettiin näkyvän työkuulttuurissa lähinnä siten, että nuoremmille työntekijöille vapaa-ajan merkitys tuntuu suuremmalta ja iäkkäämmät työntekijät tekevät töissä enemmän varsinaista työtehtävää tukevia töitä, joita ei varsinaisesti ole nimetty kenellekään. län merkitystä varsinaisesti työyhteisötaitoihin ei tullut esiin haastatteluissa, toisin kuin Gongin ym. (2018) tutkimuksessa, jossa uudet sukupolvet eivät pitäneet työyhteisötaitoja merkityksellisinä. Yhteistyön eri-ikäisten välillä koettiin tässä opinnäytetyössä sujuvan hyvin eikä ristiriitoja eri-ikäisten välillä koettu. Myös esimiesten mielipiteet olivat samansuuntaisia. Viitasalo (2015) toteaa väitöstutkimuksessaan eniten ikäsyryntää koettavan yli 55-vuotiailla naistyöntekijöillä. Hänen mukaansa ikäsyryntä näkyy arjen sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa torjuntana, painostamisena, vähättelynä tai eristämisenä sekä kielteisinä asenteina ja arvostuksen puutteena. Positiivista oli, että Viitasalon (2015) tutkimuksesta poiketen tämän kehittämistehtävän kohteena olevassa yksikössä ristiriitoja eri-ikäisten välillä ei ollut eikä kukaan tuonut esiin kokeneensa ikäsyryntää. Toivottu työkykyä ylläpitävä ja parantava toiminta liitettiin yhteisöllisyyttä lisäävään yhteiseen tekemiseen ja henkiseen jaksamiseen. Fyysiseen työkykyyn liittyviä tarpeita ei tuotu esille.

Esimies koettiin osassa haastatteluista helposti lähestyttävänä, mutta myös vastakkaisia näkökulmia tuli esiin erityisesti nuoremmilla haastateltavilla. Esimiehiltä toivottiin aitoa kiinnostusta työntekijästä yksilönä, kannustavuutta sekä kiinnostusta hänen työkyvystään, vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan. Erityisesti toivottiin myös esimiehen tuovan esiin arvostustaan. Simström (2009) tuo väitöskirjassaan tunneälytaidoista ikäjohtamisessa esiin samaan tapaan opittavissa olevien tunneälytaitojen merkitystä koko organisaation ilmapiiriin ja toiminnan tuloksiin. Myös Juuti ja Vuorela (2015) nimeävät kirjassaan Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi esimiehen tärkeimmäksi työkaluksi hänen persoonansa, jonka avulla hän pystyy luomaan työntekijään luottamuksellisen ja avoimen suhteen. Tämän lisäksi juuri esimiehen arvostuksen ja sen osoittamisen todetaan luovan perustan sekä työntekijän kasvulle, että esimiehenä kasvamiselle. Ervastin (2018) väitöskirjassa todettiin johtamisen vuorovaikutuksen olevan yksi keskeisimmistä organisaatiositoutumista edistävästä toiminnoista ja korostuvan erityisesti nuorten työntekijöiden henkilöstöjohtamisessa, kuten tässäkin opinnäytetyössä.

Vaikka tasapuolisuutta pidettiin tärkeänä, koettiin tärkeäksi työn muokkaamisen mahdollisuus elämäntilanteiden mukaan erityisesti työvuorosunnittelussa. Esimieheltä toivottiin arvostuksen osoittamisen lisäksi enemmän ja parempaa viestittämistä sekä aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Viestittämisen merkitys korostuu suuressa työyhteisössä, jossa kaikki eivät koskaan ole koolla yhtä aikaa esimerkiksi aamupalavereissa, joissa asioista usein tiedotetaan. Lisäksi asioiden tiedottaminen ajoissa korostuu, kun yhteiskunnallinen murros

näky myös työelämässä erinäisinä muutoksina. Runsaat muutokset työelämässä voivat vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin ja tiedottamisella voidaan vähentää niiden aiheuttamaa ehkä negatiivistakin vaikutusta.

Perehdytys ja kehityskeskustelut nostettiin esiin toiveissa ikämoninaisuuden huomioimiseksi, mutta toiveet ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen suhteen koskivat enimmäkseen tiedonsiirtoa, tiedottamista, tiedonsaantia mahdollisuuksista muokata työtä elämäntilanteen mukaan sekä arvostamista ja palautteen antoa. Näistä henkilökunnan haastatteluista sekä aikaisemmista tutkimuksista esiin nousseista asioista koostettiin lähiesimiesten ikäjohtamisen tueksi opinnäytetyön tuotoksena taulukko huomioitavista seikoista. Taulukossa otetaan yhtenä osa-alueena esiin kehityskeskustelut, jotka nähtiin tärkeinä välineinä tuoda esiin omia tarpeita työelämässä. Keskusteluista toivottiin kuitenkin muokattavan rennommiksi ja mahdollisuutta epävirallisempiin välikeskusteluihin toivottiin.

Kehittämisosprosessi eteni tehdyn suunnitelman mukaisesti, joskin aikataulussa jouduttiin hieman joustamaan koronapandemian luoman tilanteen takia. Suhtautuminen kehittämistehtävän toteuttamiseen oli suopeaa sekä henkilökunnan että esimiesten osalta. Näkemykset ja kokemukset keskittyivät enimmäkseen ikämoninaisuuden positiivisiin puoliin ja kehitettävät asiat tuotiin esiin rakentavasta näkökulmasta. Yksittäiset negatiiviset kommentit koskivat enimmäkseen asioita, joihin lähiesimies ei omalla toiminnallaan pysty kokonaan vaikuttamaan, kuten lomien vahvistamiseen.

Opinnäytetyön voidaan todeta lisänneen tietoisuutta ja keskustelua ikämoninaisuudesta, ikäjohtamisesta sekä mahdollisuuksista vaikuttaa työn ja muun elämäntilanteen yhteensovittamiseen. Kehittämistehtävän haastattelututkimuksen tuloksista koostettu tuotos on suoraan käytettävissä työhyvinvoinnin kehittämiseksi ikäjohtamisen keinojen tukena opinnäytetyön toimeksi antavassa yksikössä sekä siirrettävissä vastaaviin toimenpideyksiköihin suoraan. Tuotosta voi käyttää toimeksi antavassa yksikössä jatkuvan kehittämisen runkona muokkaamalla sitä jatkossa tarpeiden tai kehitettävien painopisteiden mahdollisesti muuttuessa. Kehittämistyö ei siis pääty tuotoksen käyttöönottoon vaan jatkuu käytön vaikutusten seurannalla ja edelleen kehittämisellä. Tulosten ja tuotoksen siirrettävyyttä muihin yksiköihin ja organisaatioihin parantaa haastatteluaineiston laajuus, mutta siinä täytyy huomioida kunkin yksikön toiminnan luomat erityispiirteet.

Opinnäytetyö tuo esille ikämoninaisuuden ja ikäjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisen osana. Tämän voidaan todeta olevan tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe juuri hoitoalalla, jossa väestön ikärakenteen muutos näkyy jo nyt ja lähivuosina enenevässä määrin. Lisäksi pandemian tuoma yhteiskunnallinen tilanne aiheuttaa lisäpainetta hoitoalalle samalla vaikuttaen myös työhyvinvointiin ja sitoutumiseen alalle. Ikämoninaisuuden huomioimisen ja ikäjohtamisen kehittämisen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa työhyvinvointia parantavana tekijänä sekä organisaation kilpailuvalttina houkuteltaessa uusia

työntekijöitä alalle sekä sitouttaessa jo olemassa olevaa henkilöstöä pysymään alalla. Kehittämistehtävä tuo esiin työhyvinvoinnin ja ikäjohtamisen merkityksen nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Näkökulma on tärkeä, koska hyvinvoiva työyhteisö muodostuu juuri hyvinvoivasta henkilökunnasta. Vaikka kehittämisen kohteena oli juuri toimeksi antava yksikkö ja sen ikäjohtamisen käytännöt, on haastattelututkimuksen tuloksilla ja tuotoksella merkitystä laajemminkin, erityisesti organisaatiotasolla. Kehittämistyön tuotoksena tehtyä taulukkoa voi käyttää suoraan muissakin yksiköissä ja organisaatioissa tai muokata sitä vastaamaan enemmän kyseisen yksikön henkilökunnan ja toiminnan luomia tarpeita.

8.1 Tutkimuseettinen näkökulma

Tutkimuseettisiin ohjeisiin tutustuttiin jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä ja ne ohjasivat toimintaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Arvostusta toisten tutkijoiden työtä kohtaan osoitettiin käyttämällä täsmällisiä lähdeviitteitä ja etsimällä alkuperäiset lähteet aina kun se oli mahdollista.

Opinnäytetyön haastatteluissa kannustettiin haastateltavia tuomaan ilmi omat mielipiteensä ja korostettiin haastattelijan vaitiolovelvollisuutta sekä haastateltavien henkilöiden salassapitoa. Haastatteluissa pyrittiin korostamaan sitä, että ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan kaikkien näkemykset ja kokemukset ovat tärkeitä. Haastatteluista ei tuotu tuloksiin mitään sellaisia suoria lainauksia, joista haastateltavien henkilöllisyys tulisi ilmi.

Haastateltaville pyrittiin tuomaan selkeästi ilmi mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta ja suostumus pyydettiin kirjallisesti. Allekirjoitetut suostumuskaavakkeet numeroitiin haastattelunauhoitusta vastaavalla numerolla, jolloin myös jälkikäteen olisi ollut mahdollista poistaa haastattelu haastateltavan niin halutessa. Kieltäytymisiä ei kuitenkaan tullut, vaan ihmiset olivat erittäin suostuvaisia osallistumaan.

Tutkimukseen osallistuville kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta, tutkimusmenetelmistä ja siitä mihin haastattelussa saatua tietoa käytetään sekä opinnäytetyön luottamuksellisuudesta. Heitä informoitiin haastattelijan vaitiolovelvollisuudesta, joka tarkoittaa myös tietojen luottamuksellista käsittelyä siten, ettei tutkittavien henkilöllisyys tule missään vaiheessa tutkimustuloksia raportoidessa esiin, eivätkä aineistot joudu sivullisien käsiin. Lisäksi tiedotettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta kieltäytyä osallistumisesta vielä haastattelun jälkeenkin. Haastatteluissa kerättiin mahdollisimman vähän haastateltavien henkilötietoja. Kerättyjä tietoja olivat ikä, perhetilanne, työkokemus hoitotyöstä ja kokemus nykyisen työnantajan ja työyksikön palveluksessa. Nämä tiedot tulivat vain osittain esiin tutkimusraportissa ilman muita tunnistetietoja, joiden kautta haastateltavat voisivat henkilöityä. Alkuperäiset tiedot hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen yhdessä muun aineiston kanssa tietosuojatun jätteen mukana.

Tutkijan velvollisuus on tutkimustulosten eettinen raportointi. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu tutkimuksen tausta, aineiston hankinta, analyysi sekä tutkimustulokset sekä tuotu esiin tehtyjen ratkaisujen taustalla olevat perustelut. Haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi ei laitettu sellaisia suoria lainauksia kommentaareista, joista olisi voinut tunnistaa haastateltavan ja muistakin haastattelujen suorista lainauksista on poistettu niissä mainittujen henkilöiden nimet. Tuloksissa ei tuotu esiin tarkasti vastaajan tietoja suorien lainausten yhteydessä, jotta henkilöllisyys pysyy salassa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Aikaisemman kirjallisuuden ja aiheeseen liittyvien tutkimusten hankinnassa luotettavuutta lisää soveltuvan aineiston haussa apuna käytetty Laurean tiedonhankinnan lehtorin apu ja tiedonhankintatyöpajat. Käytetty aikaisempi kirjallisuus ja tutkimukset olivat mahdollisimman uutta tietoa. Pyrittiin myös käyttämään lähdeaineistoa soveltuvin osin muiltakin kuin hoitotyön alueelta.

Tutkimusaineiston aitoutta vahvistaa tiedonantajien vapaaehtoinen osallistuminen haastatteluihin. Haastateltaessa varmistettiin haastateltavan ymmärtäneen vapaaehtoisuuden vielä ennen jokaista haastattelua. Kaikki haastatteluun valitut halusivat osallistua, kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta eikä myöhemmässäkään vaiheessa kieltänyt oman haastattelumateriaalinsa käyttöä.

Haastatteluaineisto perustuu vuorovaikutustilanteeseen, jossa haastateltavat vastasivat esitettyihin tutkimusteemaan liittyviin kysymyksiin. Luotettavuuden lisäämiseksi kysymyksiä myös tarkennettiin ja täydennettiin lisäkysymyksin haastattelun aikana. Ennen haastattelujen aloittamista tehtiin koehaastattelu kyseiseen työyhteisöön aiemmin kuuluneelle henkilölle. Koehaastattelun tarkoitus oli testata kysymysten ymmärrettävyyttä, teknisiä, nauhoittamiseen liittyviä asioita sekä haastattelijan toimintaa haastattelutilanteessa.

Yksi haastateltavien vastauksiin vaikuttava seikka on mahdollisesti haastateltavien ja haastattelijan työtoveruus. Luottamuksenosoituksena koetaan sen, että niin moni suostui haastateltavaksi, mutta luotettavuuden arvioinnissa täytyy huomioida se, että haastattelijan tuttuus on voinut vaikuttaa vastauksiin. Haastattelijan tuntemisen voi ajatella lisäävän luotettavuutta, koska tutulle on helpompi kertoa omista ajatuksistaan. Toisaalta haastattelijan tunteminen voi myös vaikuttaa siihen, miten on vastattu. Myös haastattelijan kokemattomuudella haastattelijana on voinut olla vaikutusta haastattelujen toteutumiseen ja saadun aineiston sisältöön, mikäli hän ei ole riittävästi osannut tarkentaa kysymyksiä riittävän kattavien vastausten saamiseksi. Haastatteluaineisto oli kuitenkin laaja ja kattava, joten haastattelijan kokemattomuuden ei arvioida suuresti vaikuttaneen tuloksiin.

Haastateltavien valinta tapahtui haastattelijan harkinnan varaisesti. Haastateltaviksi haluttiin mahdollisimman eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä, joilla olisi mahdollisimman paljon annettavaa haastattelun kannalta. Haastateltavien valintaan vaikutti osaltaan haastattelutilanteen mahdollistuminen työajan puitteissa sen kuitenkin vaikuttamatta työntekijän perustyön tekoon. Tämän vuoksi muutamien haastateltaviksi valittujen haastattelu ei toteutunut ja heidän tilalleen valittiin joku muu. Lisäksi haastatteluja jouduttiin suorittamaan myös yövuoroissa, joka ei aikana ole kaikista paras kattavien vastausten saamiseksi. Tällöin kuitenkin erityisesti varmistettiin haastateltavalta haastatteluajankohdan sopivuus. Kaikki haastateltaviksi pyydetty olivat kuitenkin halukkaita haastatteluun, kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta. Lisäksi kaikista haastatteluista nousi esiin joku yksilöllinen näkökulma aiheeseen, joka toi oman lisänsä haastattelumateriaaliin, vaikka osittain samansuuntaisia vastauksiakin tuli. Haastatteluissa ei siis todettu tapahtuvan saturaatiota, eikä saturaatiopistettä täten määritelty. Haastateltavien määrän arvioidaan olleen riittävä käytettävissä olleiden resurssien puitteissa. Tulosten luotettavuutta parantaa vielä esimieshaastattelujen tuoma näkökulma, joka ei ole miltään osin suuresti ristiriidassa työntekijähaastattelujen kanssa.

Tulosten luotettavuutta lisää teemojen käsittely suorien lainausten kautta. Näiden haastattelumateriaalin lainausten avulla saadaan esille työntekijöiden mielipiteet niin kuin he ovat ne tuoneet esiin, ilman että analysoinnilla on vaikutettu niihin. Lisäksi luotettavuutta parantaa haastatteluaineiston kerääminen lyhyellä aikavälillä, noin kahden kuukauden kuluessa. Käsittely ja analysointi tehtiin myös luotettavuuden lisäämiseksi mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen.

8.3 Jatkotutkimushaasteet

Jatkotutkimushaasteena on selvittää, miten henkilökunnan näkemykset ikämoninaisuudesta ja ikäjohtamisesta muuttuvat, kun tietoisuus asioista lisääntyy sekä henkilökunnan että esimiesten keskuudessa. Jatkossa tulisi tutkia, miten tämän kehittämistehtävän tuloksiin perustuva tuotos on jalkautunut käytäntöön ja minkälaiset vaikutukset sillä on ollut työhyvinvointiin. Haasteena olisi seurantatutkimus käytäntöjen ja työhyvinvoinnin kehittymisestä vuoden päästä ja sitten edelleen esimerkiksi kolmen vuoden päästä. Myös työhyvinvoinnin tilaa ja sen muutosta on hyvä tutkia säännöllisesti vuosittain ja tehdä sen perusteella työhyvinvointisuunnitelma, jonka toteutumista myös arvioidaan.

Tiedonsiirto eri ikäryhmiltä ja kokeneemmilta kokemattomammille erityisesti käytäntöön liittyvän tiedon osalta nousi esiin suurimmassa osassa haastatteluista. Tässä tuotiin esiin tiedon siirtyminen molempiin suuntiin, myös nuoremmilta iäkkäämmille. Vaikka tiedonsiirtoa koettiin tapahtuvan, siinä nähtiin myös paljon kehitettävää. Toinen kysymyksiä herättänyt asia oli tiedottamisen tehostaminen. Tarpeellista olisi kehittää tiedonsiirtoa ja tiedottamista hyödyntäen digitalisaation uusia innovaatioita ja mahdollisuuksia. Näin ohjeistukset ja

käytännön tietotaito saataisiin päivitettyä nykypäivään, mahdollisimman helposti saataville ja muokattavaksi.

Lähteet

Painetut

Ajanko S. 2016. Moninaisuuden johtaminen -ytimestä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat ja tekijät, Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Aro A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Franssila P. 2014. Ikäjohtamista kehittämässä Itä-Suomessa. Teoksessa Jämsen A. & Kukkonen T. (toim.) Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Karelia ammattikorkeakoulun julkaisuja B:24. Joensuu.

Halme P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Kauppakorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Helin K., Helin N. & Saarenpää J. 2018. Luontaiset vahvuutemme. Norderstedt, Saksa: Books on Demand.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Jabe M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari, Viro: Meedia Zone.

Jalonen H., Uusikylä P. & Hyttinen R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia. PS-Kustannus, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari, Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus, Juva: Bookwell Oy.

Jämsen A. & Kukkonen T. 2014. Kohti uutta ikäosaamista. Teoksessa Jämsen & Kukkonen (toim.) Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:24. Joensuu.

Järvinen P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen, tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kananen J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylä.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 185. Jyväskylä.

Kesti M. & Pietiläinen V. 2019. Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia. PS-Kustannus, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kohonen I., Kuula-Luumi A. & Spoof S. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki.

Lammintakanen J. 2018. Henkilöstö voimavarana -osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lundell S., Tuominen E., Hussi T., Klemola S., Lehto E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarelma-Thiel T., Ilmarinen J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.

Manka M-L. & Manka M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Metsämuuronen J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim.) 2019. Johtamisen psykologia. PS-Kustannus, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Rissanen S. & Hujala A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy.

Sinokki M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tarkiainen A. 2014. Ikäihmiset työelämässä -kulttuuristen muutosten koetinkivi. Teoksessa Jämsen & Kukkonen (toim.) Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:24. Joensuu.

Vilka H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset

Andersson B., Haggrén K., Haring K., Lantto P., Marttila O., Schugk J. & Työläjärvä R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -opas ikäohjelman laatimiseen. STTK:n julkaisu. Viitattu 11.10.2021. [file:///C:/Users/Katha/Downloads/Opas-ik%C3%A4ohjelman-laatimiseen%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Katha/Downloads/Opas-ik%C3%A4ohjelman-laatimiseen%20(3).pdf)

Baldauf B. & Lindley R. 2013. Active ageing and age management -european case studies on the caring sectors and local government. Research, Policy and Planning, 30 (1), 37-50. Viitattu 20.9.2021. <http://ssrg.org.uk/members/files/2013/09/BALDAUF-LINDLEY.pdf>

Bergbom B., Toivanen M., Airila A. & Väänänen A. 2016. Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Viitattu 10.11.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bergbom B., Toivanen M. & Väänänen A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 20.9.2021 TTL_978-952-261-947-1.pdf (julkari.fi)

Cebulla A. & Wilkinsson D. 2019. Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom. Business Systems Research, 10 (1), 120-137. Viitattu 15.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/2222928073/6769B8022E2948B5PQ/29?accountid=12003>

Edge C., Cooper A. & Coffey M. 2017. Barriers and facilitators to extended working lives in Europe: a gender focus. Public Health Review 38 (2). Viitattu 12.12.2021. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/barriers-facilitators-extended-working-lives/docview/1865305826/se-2>.

Ervasti T. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystiede, Oulun yliopisto. Oulu. Viitattu 1.11.2021 <http://urn.fi/urn:isbn:9789526220925>

Frerichs F., Lindley R., Aleksandrowicz P., Baldauf B. & Galloway S. 2012. Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journal of Manpower*, 33 (6), 666-684 . Viitattu 1.11.2021. <https://www.proquest.com/docview/1039773293/fulltextPDF/71121004DE84768PQ/1?accountid=12003>

Gong B., Greenwood R., Hoyte D., Ramkissoon A., He X. 2018. Millennials and organizational citizenship behavior. The role of jobcrafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41 (7), 774-788. Viitattu 11.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/2071584579?accountid=12003>

Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki. Viitattu 20.9.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen J., Rouvinen P. & Ylhäinen I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment and Disability Pensions -A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability*, 13 (1626). Viitattu 10.10.2021. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1626/html>

Henkilötietolaki (523/1999). Viitattu 10.11.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523>

Hietamäki M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto. Joensuu. Viitattu 15.9.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12813/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf

Hietanen A. 2021. Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Väitöskirja. Johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 15.10.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Karttunen A., Sipponen J., Tukiainen T., Taskinen H., Hakulinen H., Kesti P., Laaksonen M. & Lamintakanen J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Viitattu 6.12.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koponen E., Laiho U. & Tuomaala M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. TEM-analyyseja 43/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162752/Mist%c3%a4%20tekij%c3%a4t%20sosiaali-%20ja%20terveysalalle%20%20ty%c3%b6voimatarpeen%20ja%20-tarjonnan%20kehitys%20vuoteen%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marjala P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina -narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Teknillinen tiedekunta, Oulun yliopisto. Oulu. Viitattu 6.12.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>

Mattila L., Pääkkönen M., 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta.

Työterveyslaitos. Viitattu 15.9.2021.

https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Mattila M. 2014. Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. Kuntatyönantaja -lehti

5/2014. Viitattu 15.7.2021. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2014/5>

Rauramo, P (toim.). 2020. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä.

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 12.9.2021. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf

Saarenheimo M., Pietilä M., Maununaho S., Tiihonen A. & Pohjolainen P. 2016. Ikäpolvien taju. Elämänsäkuulu ja ikäpolvet muuttuvassa maailmassa. Viitattu 20.7.2021.

www.ikainstituutti.fi/content/uploads/2016/08/artikkelikokoelma_webreso.pdf

Simström H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto.

Tampere. Viitattu 15.9.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sinisammal J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen -tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluilta. Väitöskirja. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto, Oulun yliopisto. Oulu. Viitattu

6.12.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6/2017.

Viitattu

16.9.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf.

STM 2020a. Ikääntyneet työntekijät. Viitattu 12.8.2021. <https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>.

STM 2020b. Työhyvinvointi. Viitattu 12.8.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Sutela H., Pärnänen A. & Keyriläinen M. 2019.. Digiajan työelämä -työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus, Helsinki. Viitattu 20.11.2021.

<https://oma.tsr.fi/api/projects/edd195f9-8073-411b-b666-5fd738aa8c5c/attachment/a5fc44b5-0b9c-4ce5-ba4d72b466f5fc46>

TEM 2021. Työolobarometri. Viitattu 20.11.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Timonen L., Mäkelä J. & Raivio A. (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 213. Viitattu 23.11.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

TTL 2018. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 14.10.2021.

<https://ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

TTL 2020. Hyvän mielen työpaikka. Viitattu 14.10.2021.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/esimiestyo-tyokykyjohtamisessa/>

TTL 2021a. Työhyvinvointi. Viitattu 12.9.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TTL 2021b. Työn imu. Viitattu 29.10.2021. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/press-release/tyon-imu-vahentaa-tyottomyyden-ja-tyokyvyyttomyden-riskia-mynos-palkkataso-voinousta>

TTL 2021c. Kunta10-tutkimus. Viitattu 15.3.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus>

TTL 2022. Henkilöstön hyvinvointitutkimus 2021. Viitattu 23.1.2022 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyvinvointi-sote-alan-toissa-mainettaan-parempaa>

Työterveyslaitos, julkiset aineistot. Viitattu 12.1.2022. <https://ttl.imagebank.fi/#/category/117>

Työturvallisuuskeskus. Työkäyttäytyminen 2020. Viitattu 12.9.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/

Viitasalo N. 2015. Varttuneet ja ikäsyryjä työelämässä. Väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 12.12.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98155/978-951-44-9967-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vähänen A., Paasivaara L. Nikkilä J. 2005. Ikäjohtaminen hoitotyössä. Hallinnon tutkimus 1, 77-83. Viitattu 6.12.2021. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/24/1/ikajohta.pdf>

Wallin M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa -näköyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 12.9.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 24.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki#L3P9>

Kuviot

Kuvio1:Työkykytalo.....	11
Kuvio 2: Esimerkki aineiston analyysistä	42

Taulukot

Taulukko 1: Taulukko lähiesimiesten ikäjohtamisen tueksi	59
--	----

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa	76
Liite 2: Tiedote haastateltavalle ja suostumuskavake	77
Liite 3: Teemahaastattelun runko	78

Liite 1: Tutkimuslupa

Julkinen

Lupa YAMK-opinnäytetyölle "Ikämoninaisuuden johtamisen kehittäminen osana työhyvinvointia", Katja Levonius-Jaakkola

Päätösperustelut:

Laurea ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK -koulutusohjelmassa, opiskeleva Katja Levonius-Jaakkola hakee lupaa otsikossa mainitulle opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sairaanhoitopiirin strategiaankin kuuluvaa henkilöstön hyvinvointia ikämoninaisuuden johtamisen avulla. Tavoitteena on kehittää ikämoninaisuuden hyödyntämistä ja johtamista toimeksi antavassa yksikössä. Haastattelututkimuksella selvitetään henkilökunnan asenteita ikämoninaisuudesta, heidän kokemuksiaan siitä sekä heidän toiveitaan siitä, kuinka ikämoninaisuutta tulisi huomioida jatkossa juuri heidän ikäistensä ja heidän elämäntilanteessaan olevien kohdalla. Opinnäytetyön tuotoksena koostetaan lähiesimiehille ikäjohtamisen ohjeistus, jossa on erilaisia, eri-ikäisille tarkoitettuja käytännön keinoja ikämoninaisuuden hyödyntämiseen ja johtamiseen.

Opinnäytetyötä ohjaa Satu Vuorela.

Liitteenä sopimus opinnäytetyöstä ja opinnäytetyön suunnitelma missä liitteenä teemahaastattelun runko

sekä tiedote ja suostumuskirje osallistujille.

Päätös:

Lupa myönnetty.

Merja Sankelo opetusylihoitaja

Päätöksen allekirjoittanut viranhaltija, etunimi.sukunimi@epshp.fi, puh. 06 415 4111

Lisätietojen antaja:

Katja Levonius-Jaakkola (katja.levonius-jaakkola@epshp.fi)

Katriina Hyryläinen Ulla

Helena Kannas

Maria Kristiina Komi

Kaija-Riitta Suonsyrjä

Satu Vuorela (satu.vuorela@laurea.fi)

Tiedoksi:

Sopimuslomake opinnäytetyöstä_Levonius-Jaakkola

Opparin tutkimussuunnitelma_18.10.2021

Teemahaastattelun runko tiedote ja suostumus

Liitteet:

Merja Sankelo 25.10.2021

Liite 2: Tiedote haastateltavalle ja suostumuskaavake

Kiitos kiinnostuksestasi ikämoninaisuutta ja sen johtamista kohtaan

Opiskelen ammattikorkeakoulu Laureassa sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoa. Toteutan opintoihin kuuluvan opinnäytetyöni Seinäjoen keskussairaalan leikkausosastolla. Opinnäytetyön aiheena on ikämoninaisuuden johtaminen osana työhyvinvointia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sairaanhoitopiirin strategiaankin kuuluvaa hoitohenkilöstön hyvinvointia ikämoninaisuuden johtamisen avulla. Tavoitteena on kehittää ikämoninaisuuden hyödyntämistä ja johtamista leikkausosastolla. Opinnäytetyön tuotoksena teen lähiesimiehille ohjeistuksen, jossa on ikämoninaisuuden keinoja ikäjohtamisen tueksi. Opinnäytetyö toteutetaan teemahaastatteluun perustuvana kehittämistutkimuksena.

Tarkoituksena on haastatella hoitotyöntekijöitä viidestä eri ikäryhmästä, viisi haastateltavaa jokaisesta. Lisäksi haastatellaan lähiesimiehiä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joten ne etenevät keskustelunomaisesti. Haastatteluissa käytetyt teemat ovat ikämoninaisuus, ikämoninaisuuden toteutuminen työyhteisössä tällä hetkellä ja toiveet ikämoninaisuuden johtamiseen omasta näkökulmasta. Haastattelujen kesto on 15–30 minuuttia ja ne toteutetaan haastateltavien työajalla vuode 2021 loka-marraskuun aikana.

Haastateltavat valitsen harkinnanvaraisesti ja haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavilta pyydetään kirjallinen suostumus haastattelumateriaalin käyttöön. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitetut haastattelut kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule työssä ilmi ja haastattelumateriaali hävitetään asianmukaisesti työn valmistuttua. Siihen asti materiaalit säilytetään tarkasti, jottei ne päädy muiden haltuun.

Yhteistyöterveisin Katja Levonius-Jaakkola



Suostumuslomake (palautetaan haastattelijalle)

Suostun ikämoninaisuutta käsittelevään haastatteluun ja haastattelumateriaalin käyttöön osana ikämoninaisuuden johtamista koskevaa opinnäytetyötä, joka toteutetaan Seinäjoen keskussairaalan leikkausosastolla. Haastattelijana toimii opinnäytetyön tekijä Katja Levonius-Jaakkola.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3: Teemahaastattelun runko

Haastatteluteemat ja tarkentavia kysymyksiä työntekijöille

- Ikä, perhetilanne, työkokemus, työsuhteen kesto tämän työnantajan

palveluksessa Teema 1, ikämoninaisuus

- Mitä mielestäsi tarkoittaa ikämoninaisuus?
- Millaisia asioita ikämoninaisuuteen liittyy?

Teema 2, ikämoninaisuuden toteutuminen työpaikalla

- Kuinka ikämoninaisuutta hyödynnetään työpaikalla? Kuinka ikämoninaisuuden johtaminen näkyy käytännön työskentelyssä?
- Oletko kokenut itsellesi tai ikäisellesi työtoverille olevan hyötyä ikämoninaisuuden johtamisesta ja eri-ikäisyyden hyödyntämisestä?
- Onko sinulle tarjottu mahdollisuutta johonkin juuri sinun elämäntilanteesi ja ikäsi huomioivaan keinoon, jolla esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamista pyritään helpottamaan?
- Koetko, että olet saanut tuotua esille mahdolliset tarpeesi ikämoninaisuuden huomioimisessa?

Teema 3, ikämoninaisuuden hyödyntämisen ja johtamisen keinot, joista olisi hyötyä haastateltavalle

- Millaisista ikämoninaisuuden johtamisen keinoista kokisit hyötyä itsellesi ja samassa elämäntilanteessa/samassa iässä oleville työtovereillesi?
 - Millaisia keinoja haluaisit juuri tällä hetkellä hyödyntää omalla kohdallasi? Entä jatkossa?
 - Miten koet itse voivasi jatkossa vaikuttaa ikäsi/elämäntilanteesi huomioimiseen? Koetko voivasi vaikuttaa?
 - Mitä odotat esimieheltäsi ikämoninaisuuden johtamisessa?
- Koetko itsellä olevan riittävästi tietoa mahdollisuuksista helpottaa työ- ja muun elämän sovittamista yhteen?

Haastatteluteemat ja tarkentavia kysymyksiä lähiesimiehille

Teema 1, ikämoninaisuus

- Kuinka käsität termin ikämoninaisuus?

Teema 2, ikämoninaisuuden toteutuminen työpaikalla

- Kuinka mielestäsi ikämoninaisuutta hyödynnetään työpaikalla?
- Millaisin keinoin olet huomionnut ikämoninaisuuden omassa työssäsi, esimiehenä?
- Millaisia ikämoninaisuuden johtamisen keinoja tiedät kollegoidesi käyttäneen?

Teema 3, ikämoninaisuuden hyödyntäminen ja johtaminen tulevaisuudessa

- Millaisia mahdollisuuksia näet ikämoninaisuuden huomioimisessa tulevaisuudessa?
- Millaisia uusia keinoja ikämoninaisuuden huomioimiseen tiedät? Voisiko näitä käyttää juuri tässä yksikössä?
- Millaisia toiveita sinulla on henkilökunnalle ikämoninaisuuden suhteen? Kuinka henkilökunnan tarpeet tulisi parhaiten esille?
- Koetko itselläsi olevan riittävästi tietoa ikämoninaisuuden hyödyntämisestä ja johtamisesta toteuttaaksesi sitä käytännössä?