



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen, YAMK

# Työyhteisön pelisäännöt ikäystävällisen työyhteisön perustana

Mervi Pulli

Opinnäytetyö, tammikuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Tammikuu 2023**  
**Ikäosaamisen kehittäminen ja johtamisen**  
**koulutusohjelma YAMK koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Mervi Pulli

**Nimeke**  
Työyhteisön pelisäännöt ikäystävällisen työyhteisön perustana

**Toimeksiantaja**  
EAFS -hanke yhteistyössä Työterveyslaitoksen Hyvä Veto -hankkeen kanssa

**Tiivistelmä**  
Työelämässä on oivallettu, että työn veto ja - pitovoimassa tulee kiinnittää erityisesti huomio eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa työyhteisön ikäystävällisiä käytäntöjä valmentavan johtamisen keinoin niin, että ne tukevat kaikenikäisten työhyvinvointia työyhteisössä.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistehtävänä. Toimeksiantajana oli EAFS -hanke yhteistyössä Työterveyslaitoksen Hyvä Veto -hankkeen kanssa. Toimintaympäristönä kehittämistyössä oli Outokummun kotihoito. Kehittämistyön aineisto kerättiin työpajoista erilaisilla osallistavilla menetelmillä, joissa hyödynnettiin valmentavan johtamisen keinoja. Keskusteluja analysoitiin sisällönanalyysillä ja työpajoista esiin nousseisiin teemoihin perustuen laadittiin työyhteisön pelisäännöt.

Tuloksien mukaan kotihoidon ikäystävällisyyden tärkeimmät tekijät ovat toimiva työyhteisö ja työkaverit. Yhteisesti määritellyt pelisäännöt tukevat työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Yhteinen näkemys pelisäännöistä vahvistaa yhteisen ikäystävällisen toimintakulttuurin luomista. Pelisäännöt tuovat työyhteisön toimintatavat näkyväksi ja niihin voidaan tukeutua päivittäisessä työssä. Työyhteisöllä on halu vahvistaa työn veto- ja pitovoimaa niin, että kaikenikäiset viihtyvät työyhteisössä. Valmentava johtaminen edisti yhdessä tekemistä. Kehittämistyön tuotoksena syntyivät ikäystävälliset pelisäännöt.

**Kieli**  
Suomi

Sivuja 65  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 2

**Asiasanat**  
Ikäystävällisyys, valmentava johtaminen, työhyvinvointi, ikäjohtaminen



**THESIS**  
**January 2023**  
**Master's Programme in Active Aging**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Mervi Pulli

**Title**

Work Community Rules as a Basis for Age-Friendly Workplace

Commissioned by

EAFS Project (Excellence in Creating an Age-Friendly Society) in cooperation with Hyvä veto Project of the Finnish Institute of Occupational Health

**Abstract**

In working life, it has been realized that, as to work attractiveness and employee retention, special attention should be paid to the well-being of employees of different ages. The purpose of this thesis was to enhance age-friendly practices in work communities through coaching leadership so that they support the well-being of employees of all ages in the work community.

This thesis was implemented as practise-based development activity for Outokumpu Home Care Services and it was commissioned by the EAFS project in cooperation with the Hyvä Veto project of the Finnish Institute of Occupational Health. The material for the development activity was collected in workshops using various participatory methods that utilised the means of coaching leadership. The discussions were analysed with content analysis and based on the themes that emerged in the workshops, work community rules were drawn up.

The results showed that the most important factors for age-friendliness in home care services are a well-functioning work community and colleagues. The commonly defined rules support the sense of community and well-being in the workplace. A collective understanding of the rules strengthens the creation of a common age-friendly organisational culture. The ground rules make the practices of the work community visible and those can be relied on in everyday work. The work community is willing to strengthen work attractiveness and employee retention so that employees of all ages feel comfortable in the work community. Coaching leadership promoted working together. As a result of development activity, age-friendly ground rules were established.

Language  
Finnish

Pages 65  
Appendices 2  
Pages of Appendices 2

**Keywords**

age-friendliness, coaching leadership, well-being at work, age management

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Ikäystävällinen työelämä .....	6
2.1	Työhyvinvointia työyhteisöstä .....	6
2.2	Ikäystävällinen työyhteisö .....	10
2.3	Ikämoninaisuus .....	11
2.4	Ikäjohtaminen .....	12
3	Valmentava johtaminen kehittämisen tukena .....	14
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	21
5	Kehittämistyön lähtökohdat .....	21
5.1	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön kuvaus .....	21
5.2	Laadullinen osallistava toimintatutkimus .....	23
5.3	Kehittämismalli ja sitä ohjaava malli .....	24
5.4	Tiedontuotannon tehtävään vastaavat menetelmät .....	25
6	Kehittämistyön toteuttaminen .....	26
6.1	Suunnittelu- ja organisointivaihe .....	26
6.2	Aineiston keräämisen käytetyt menetelmät .....	28
6.3	Kehittämistyön toteutus .....	30
6.3.1	Ensimmäinen työpaja .....	31
6.3.2	Toinen työpaja .....	32
6.3.3	Kolmas työpaja .....	33
6.4	Tutkimusaineiston sisällönanalyysi .....	35
7	Kehittämistyön tulokset .....	37
7.1	Ikäystävällisyys työyhteisössä ja odotukset kehittämistyölle .....	37
7.2	Visiolla kohti ikäystävällisempää työyhteisöä .....	40
7.3	Työyhteisön pelisäännöt .....	41
7.3.1	Työyhteisön tavoite ja pelisääntöjen noudattaminen .....	42
7.3.2	Työyhteisöön liittyvät pelisäännöt .....	44
7.3.3	Työhön liittyvät pelisäännöt .....	45
7.3.4	Työntekijään liittyvät pelisäännöt .....	45
7.4	Valmentavien työpajojen arviointi .....	46
8	Pohdinta .....	51
8.1	Tulosten tarkastelua .....	51
8.2	Kehittämismallin arviointi .....	55
8.3	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	56
8.4	Oppimisprosessi .....	59
8.5	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuositukset .....	60
	Lähteet .....	62

### Liitteet

Liite 1 Työpajojen runko

Liite 2 Ikäystävälliset pelisäännöt

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollossa väestön ikääntyminen ja työvoiman ikärakenne asettavat haasteita työvoimapulan, henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden lisäksi (Kehusmaa & Alastalo 2022, 8). Vuoden 2010 jälkeen on poistunut enemmän työvoimaa eläkkeelle kuin on tullut uusia työntekijöitä tilalle. Työvoimapulan kasvun vuoksi työurien pidentämiseen on tarvetta kaikissa työuran vaiheissa. Työpaikolla työntekijät ovat yhä enemmän eri-ikäisiä ja työkyvyltään erilaisia. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 106–107.) Työntekijöiden pidempi työssä oloaika johtaa suurempaan ikäjakaumaan (Sousa & Ramos 2019, 21).

Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvoinnin ja työterveyden linjauksen tavoitteena on työurien pidentäminen vuoteen 2030 mennessä. Työurien pidentämisen edellytyksenä on, että ihmisellä on kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä. Kestävää työhyvinvointia rakennetaan työntekijöiden yhteistyön ja luottamuksen kautta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9–10). Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointiin tulee panostaa, jotta työntekijöillä on voimavaroja selviytyä työn haasteista ja vaatimuksista (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 4) Työelämässä on oivallettu, että työn veto ja -pitovoimassa on kiinnitettävä huomiota kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvointiin. Ikärakenteen muutokset ja työelämässä tapahtuvat muutokset haastavat lähijohtamista yhä enemmän kohti ikäjohtamisen ja ikäystävällisyyden kehittämistä työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön ikäystävällisiä käytäntöjä valmentavan johtamisen keinoin niin, että ne tukevat kaikenikäisten työhyvinvointia työyhteisössä. Valmentava johtajuus, työssäoppiminen ja työhyvinvointi muodostavat toisiaan vahvistavan ja tukevan kehän (Uutela 2019, 138). Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä. Tutkimusaineisto kerättiin työpajoissa erilaisilla osallistavilla menetelmillä hyödyntäen valmentavaa johtamista. Tavoitteena oli tehdä ikäystävälliset pelisäännöt työyhteisöön. Opinnäytetyön keskeisillä käsitteillä ikäystävällisyydellä, ikäjohtamisella, työhyvinvoinnilla ja valmentavalla johtamisella on merkitystä työntekijän työkykyyn, työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen, työssä pysymiseen sekä työn vetovoimaan.

## 2 Ikäystävällinen työelämä

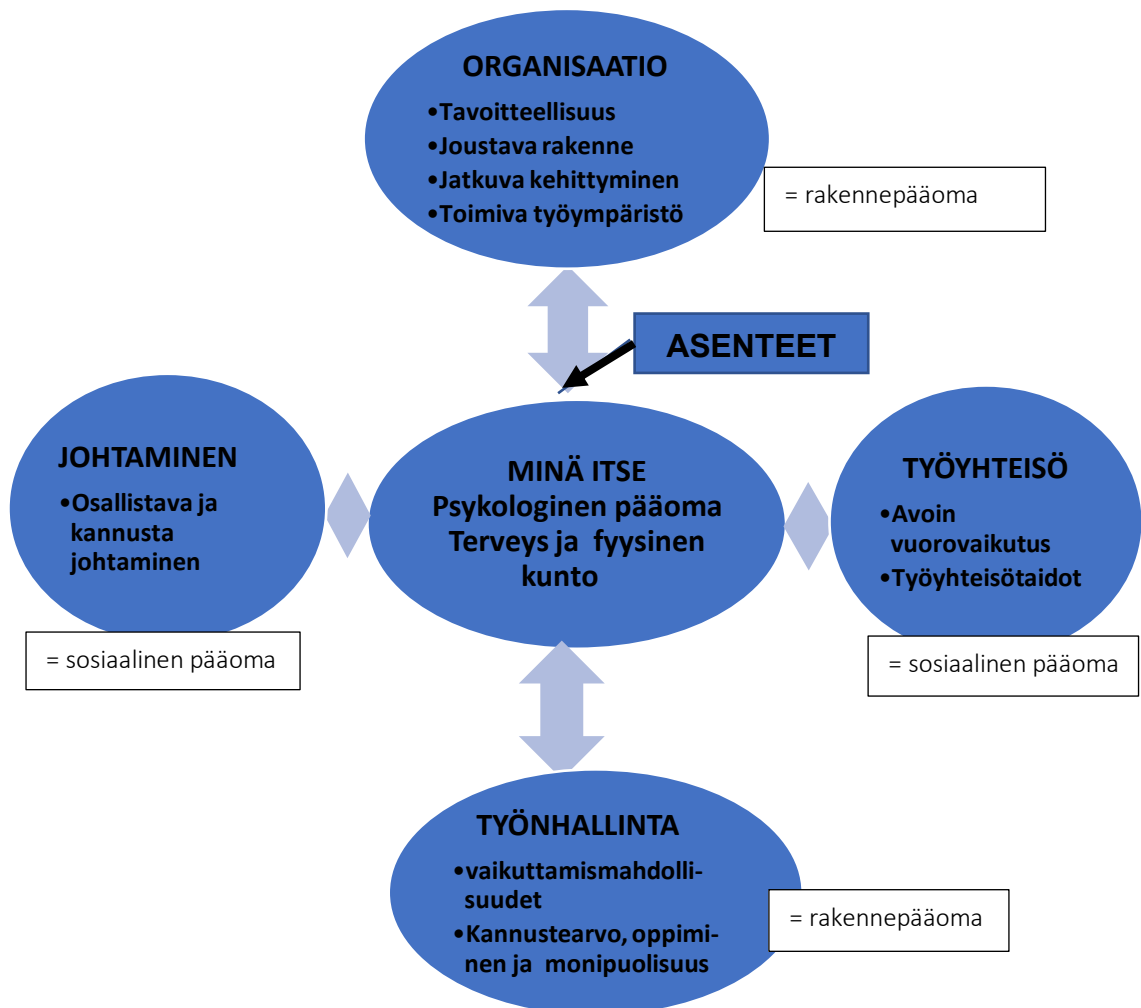
### 2.1 Työhyvinvointia työyhteisöstä

Suomessa työhyvinvointi perustuu työturvallisuuslakiin (738/2002), työsopimuslakiin (55/2001), työterveyshuoltolakiin (1383/2001) ja yhteistoimintalakiin (334/2007), jotka velvoittavat sekä työnantajaa että työntekijää kehittämään työhyvinvointia, sen ylläpitämistä ja edistämistä. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työilmapiirin edistäminen on yhteistyötä ja vastuu kuuluu työnantajalle ja työntekijälle. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa työssä jaksamiseen, työhön sitoutumiseen, työurien pidentämiseen ja työn tuottavuuteen ja sairauslomien vähentämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja-alainen, ja yleensä se liitetään työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa käsitteeseen kuuluu myös työn sujuminen. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä, joka on merkittävä voimavara sekä työnantajalle että työntekijälle. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja haluaa kehittää itseään ja työtään. (Manka & Manka 2016,76, 54.)

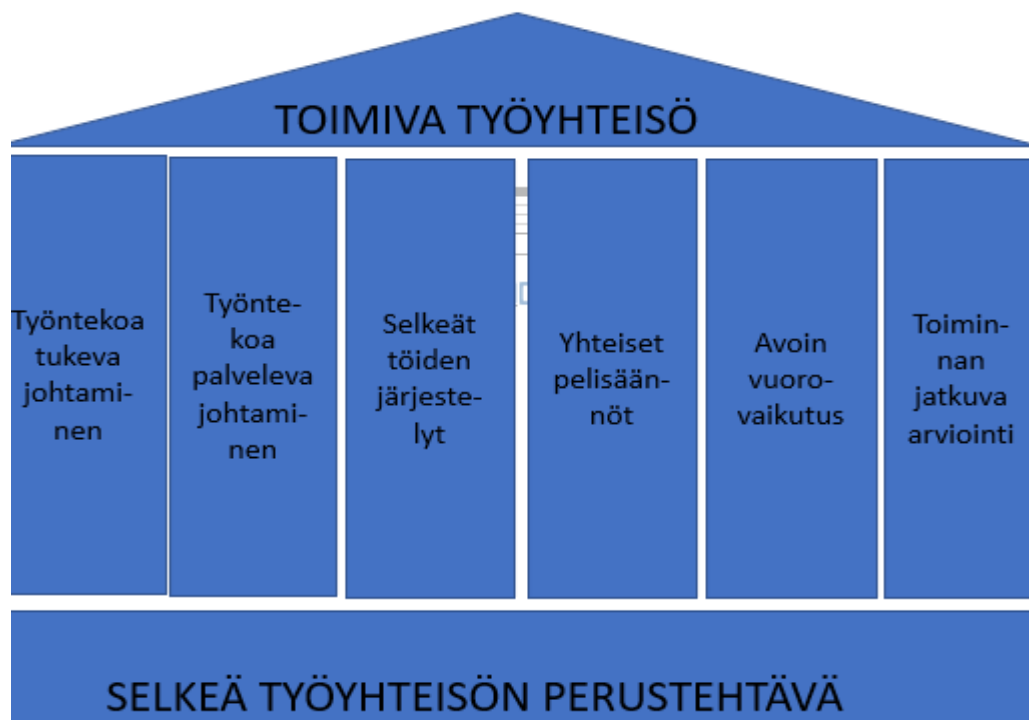
Työyhteisössä työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation toimintatapa ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, työ ja työntekijä itse yksilönä omine tulkintoineen (kuvio 1). Työhyvinvoinnin eli rakennepääoman perustana ovat organisaation kulttuuri ja toimintatavat sekä työnhallinta, jotka antavat puitteet työn sujumiselle. Tähän sisältyy myös työn sisältö sekä vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus. Sosiaalinen pääoma rakentuu johtamisen laadusta ja työyhteisöstä, johon sisältyy työilmapiiri. Jokainen työyhteisön jäsen itse vaikuttaa työyhteisönsä omien asenteiden, psykologien pääoman, henkisen ja fyysisen kunnan sekä terveyden avulla. Työhyvinvointi on koko työyhteisön kehittämistä, ja sitä voi kehittää voimavaralähtöisesti, jolloin hyvinvointia edistetään lisäämällä

toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Voimavarat lisääntyvät, kun työyhteisössä on yhteisöllisyyttä ja työyhteisö on toimiva. Hyvä ilmapiiri houkuttelee työyhteisöön osaavia työntekijöitä ja auttaa kestämaan myös vastoinkäymisiä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13; Manka & Manka 2016, 76–77.) Mankan (2014) tutkimuksen mukaan työyhteisön hyvä ilmapiiri on kannustavin ja tärkein tekijä kaikenikäisille työntekijöille jatkaa työtä. Nuorten mielestä hyvä ilmapiiri on tärkeä työpaikan valintakriteeri. (Manka 2014, 94–95.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailtu Manka & Manka 2016, 76).

Järvinen (2021) kuvaa toimivaa työyhteisöä talona, jossa peruspilarit kuvaavat työyhteisön toimintaan vaikuttavia tekijöitä kattavasti kuvion 2 mukaan. Työyhteisön kivijalkana on selkeä työyhteisön perustehtävä, johon koko työyhteisön toiminta perustuu ja joka toimii työnäköalana. Työyhteisö tarvitsee toimiakseen kantavat rakenteet eli peruspilarit, jotta työyhteisössä työt sujuvat, yhteistyö toimii ja ihmiset viihtyvät. Organisaatio tukee työnäköalaa luomalla yleiset raamit ja järjestelmät, jotka palvelevat työnäköalaa. Palveleva johtaminen järjestää työnäköalaa puitteet ja järjestelmät sujuvaksi. Töiden selkeät järjestelyt varmistavat, että jokainen työyhteisön jäsen tietää tehtävät ja vastuunsa. Yhteiset pelisäännöt luovat puitteet siitä, miten työt hoidetaan ja miten yhteistyötä tehdään niin valtakunnan kuin työyhteisön tasolla. Avoimessa vuorovaikutuksessa puhutaan työhön liittyvistä asioista ja haasteista avoimesti, rakentavasti ja luottamuksellisesti. Toiminnan arviointia tehdään säännöllisesti erilaisilla mittareilla ja kehitetään uusia toimintamalleja tarpeen mukaan työyhteisön ja sen jäsenten kehittämiseksi. (Järvinen 2021, 85–112.)



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukailtu Järvinen 2021,85).



Työyhteisö yhteisönä ja työympäristönä on tärkeä työssä jaksamisen ja jatkamisen sekä toimivuuden kannalta. Yhteisöllisyys suojaa työntekijää etenkin kuormittavissa tilanteissa ja muutoksissa. Yhteinen vastuu työilmapiiristä, avoin vuorovaikutus, töiden sujuminen ja ristiriitatilanteisiin puuttuminen rakentavasti luovat työhyvinvointia työyhteisöön. (Virtanen & Sinokki 2014, 162–163, 169–171.) Työntekijöiden välinen yhteistyö perustuu työntekijöiden välisiin päivittäisiin käytäntöihin, jotka perustuvat luottamukseen, arvostamiseen, avoimeen vuorovaikutukseen, joukkoon kuulumisen tunteelle, kuuliaisuudelle sekä aikaan kuuntelulle ja puhumiselle. (Sangleti ym. 2017.)

Yhteisölliset voimavarat ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa. Työntekijöiden työkykyä voidaan tukea vahvistamalla yhteisöllisiä voimavaroja, kun työyhteisön toimintatavat ja vuorovaikutussuhteet tukevat yksilöllisten voimavarojen kehittymistä. (Lundell ym. 2011, 302.) Organisaation menestymisen edellytyksenä on työyhteisön jäsenten samansuuntainen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta ja perustehtävästä (Järvinen 2021, 52). Nuutisen ym. (2013) tutkimuksen mukaan työyhteisön yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt lisäävät työhyvinvointia tukien yhteisöllistä ilmapiiriä ja auttaen eri-ikäisten huomion kiinnittämistä yhteisiin asioihin. Työyhteisön toimivuus on yksi keskeinen voimavara työssä jatkamiselle (Nuutinen ym. 2013, 19, 104–105).

Psykologinen pääoma on yksi työhyvinvoinnin osatekijä. Psykologinen pääoma rakentuu toivosta, optimismista, sinnikkyudesta ja itseluottamuksesta. Psykologinen pääoma lisää työpaikalla myönteisiä tunteita, jotka vahvistavat työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työtehoa ja työyhteisötaitoja. Työssä psykologista pääomaa voidaan hyödyntää luomalla yhteiset toimitavat, jossa työntekijät voivat vaikuttaa omaan toimintaansa ja työhön. Selkeät rakenteet ja pelisäännöt helpottavat työntekoa ja auttavat keskittymään perustehtävään. (Manka, Larjo-vuori & Heikkilä-Tammi 2014, 6–8, 13, 40)

Suomen laissa ja asetuksissa on määritelty työelämän viralliset säännöt. Työsopimus-, työaika- ja työturvallisuuslaki säätelevät työolosuhteiden järjestämistä, työnantajien ja työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia. Jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset ja arvot, joita

työntekijöiden tulee huomioida. Lisäksi jokaisella työyksiköllä tai tiimillä tulisi olla omat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Kun työyhteisö on selvillä yhteisistä periaatteista, vastuista ja pelisäännöistä niin työntekijän hallinnan tunne vahvistuu ja epäselvyydet vähenevät. (Järvinen 2021, 91–92, 42).

Työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen ja noudattamisen valvonta kuuluu kaikille. Itsestään selvien pelisääntöjen muistuttaminen ei ole helppoa esimiehelle eikä työntekijöille. Pienet sääntörikkomukset voivat tuntua turhilta, mutta sen vuoksi voi työyhteisön oikeudenmukainen ja reilu ilmapiiri huonontua. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on se, että pelisääntöjä tarkennetaan ja läpikäydään riittävän usein. Keskustelut pelisäännöistä auttavat ymmärtämään pelisääntöjen tulkintaa ja samalla varmistetaan, että jokainen työntekijä on tietoinen yhteisistä pelisäännöistä. (Järvinen 2021, 93–94.)

## **2.2 Ikäystävällinen työyhteisö**

Työyhteisössä ikäystävällisyydellä tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. Ikäystävällisyys tarkoittaa myös eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioimista ja työkykyä tukevia käytäntöjä. Tarkoituksena on saada eri-ikäiset työntekijät työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä sekä jakamaan hiljaista tietoa. Ikäystävällisyydellä voidaan lisätä työntekijöiden sitoumusta, työssä jatkamista ja jaksamista. (Työturvallisuuskeskus 2022, 11–12.)

Työyhteisön työntekijöiden eri-ikäisyys ja työuran eri vaiheessa olevat työntekijät ovat työyhteisön voimavara, kun heidän eri vahvuutensa saadaan hyödynnettyä (Lundell ym. 2011, 290). Myönteinen ikäkulttuuri ja työkavereiden antama tuki edistävät eri-ikäisten vahvuuksien tunnistamista ja jakamista, joilla on tärkeä merkitys työn mielekkyyden kokemiseen (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 106). Työyhteisössä ikäystävällisyyttä toteutetaan hyvien työyhteisötaitojen kehittämisen, eri-ikäisten hyväksynnällä, sekä eri ikävaiheiden kuormitustekijöiden hallitsemisella ja joustoilla. (Andersson ym. 2013, 6.) Sousan ja Ramoksen (2019, 22) tutkimuksen mukaan työyhteisöissä, joissa on ikäjakauman mukaisia

käytäntöjä, työntekijät kokevat työkykynsä hyväksi ja jäävät eläkkeelle myöhemmin.

Työvoiman ikääntyminen näkyy jo työelämän arjessa. Uudet sukupolvet suhtautuvat työhön uudella tavalla, joka on otettava huomioon henkilöstön johtamisessa. Ikäystävällisessä työyhteisössä ihmiset haluavat jatkaa ammatissa pidempään. Työyhteisössä tulee huomioida työuran erivaiheissa olevin vahvuudet ja tuentarpeet. (Työturvallisuuskeskus 2022, 12.) Eri-ikäisillä ja eri elämäntilanteissa oleville työn merkitys ja painoarvo korostuu eri lailla. Työ on merkityksellistä, mutta sen merkitys on muutoksessa. Se on yksi osa elämää muiden elämän osa-alueiden rinnalla. Työntekijät eivät sitoudu välttämättä enää yhteen työntantajaan kovin pitkäksi aikaa, vaan työurat ovat monimuotoisia ja koostuvat useista eri pätkistä. Työntantajat kilpailevat osaavista työntekijöistä ja tässä kilpailussa korostuu palkan lisäksi työelämän yksilölliset joustot. Kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus yhteensovittaa työ ja muu elämä oman hyvinvoinnin parantamiseksi. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 113–114.)

### **2.3 Ikämoninaisuus**

Ikämoninaisuuden käsite on johdettu moninaisuuden käsitteestä. Moninaisuuden käsite tarkoittaa kaikkia ihmisen ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä oman, erityisen itsensä. Moninaisuuden määritelmä on riippuvainen tilanteesta ja tulkitsijasta. Moninaisuus on siis aina sidottu käyttöyhteyteen ja se on muuttuva. (Timonen 2015, 15.) Ikämoninaisuutta ei voi määritellä pelkästään iän mukaan. Varsinaisen ikäkäsitteen lisäksi muita ikämoninaisuuden vaikuttavia tekijöitä ovat sukupolvisuus työuran vaiheet sekä eri elämäntilanteet. Moninaisuus tuo työyhteisöön erilaista kokemusta, osaamista, näkemyksiä ja toimintatapoja. (Kukkonen 2015, 117–119.)

Halme (2011) tuo tutkimuksessaan esille ikääntymisilmiöön liittyvät tekijät työpaikoilla. Ikärakenteen vääristymät, henkilöstön heterogeenisyys, eläköityminen ja ikääntyvien toimintakyvyn muutokset, aiheuttavat painetta kehittää johtamista. Lisäksi, kun työyhteisö koostuu kaikkein nuorimmista ja ikääntyneimmistä

edellytetään johtamiselta panostamista vuorovaikutuksen lisäämiseksi. (Halme 2011, 24.)

Työuraan liittyy monia vaihteita, kuten työuralle kiinnittyminen, keskiura ja työuran loppuvaihe. Työuran eri vaiheet eivät ole automaattisesti ikäsidonnaisia, vaikka iällä on niihin yhteys. Työhön liittyy erilaisia odotuksia ja tuen tarpeita työuran eri vaiheissa. Työuran ja elämän vaiheissa ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja tuen tarpeita. Työurajohtamisessa kiinnitetään huomio työntekijän iän sijaan työuran vaiheisiin ja elämäntilanteeseen. (Työterveyslaitos 2022).

Uudet sukupolvet suhtautuvat työelämään eri lailla ja työelämä kokee muutoksia. Työura ei noudata enää perinteistä koulutus-työ-eläke-uramallia, vaan ihmisten työurat ovat monimuotoisempia kuten koulutus jakautuu tasaisemmin uran eri vaiheisiin, eläkkeelle siirrytään vaiheittain ja työn tekemisen muodot ovat muuttuneet. Työn ja muun elämän yhteensovittamista mahdollistetaan paremmin, kun kokoaikaisen työn tilalle on tullut enemmän osa-aikaisen työn malleja. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 107.)

## **2.4 Ikäjohtaminen**

Ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista niin, että kaikenikäiset voivat saavuttaa sekä organisaation että omat tavoitteet. Työyhteisössä ikäjohtamisen kehittäminen tarkoittaa sitä, että huomioidaan työntekijöiden eri elämäntilanteisiin liittyvät riskit ja eri-ikäisten vahvuudet työyhteisössä. (Wallin 2014, 4.) Halmeen (2011) mukaan ikäjohtaminen on moniselitteinen käsite työyhteisössä, mutta sen voi tiivistää eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi. Työyhteisössä on monen ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Tavoitteena on saada eri-ikäiset ja erilaiset toimimaan yhteistyössä. (Halme 2011, 29, 49–50.)

Ikäjohtaminen voidaan ymmärtää yhtenä moninaisuuden ja erilaisuuden johtamisen alueena, jossa huomioidaan jokaisen elämäntilanteeseen ja työuran vaiheeseen liittyvät ominaispiirteet (Lundell ym. 2011, 287). Ikäjohtamisessa

kokonaisvaltainen lähestymistapa on kaiken perusta eikä sitä tule nähdä irrallisenä johtamisena. Hyvä ikäjohtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamista huomioiden ikäsidonnaiset tekijät niin, että ne edistävät organisaation tavoitteita ja työntekijän hyvinvointia. Tavoitteena on varmistaa, että jokainen työntekijä voi toimia voimavarojensa mukaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa tehtävässä. Ikäjohtamisessa hyödynnetään ja vahvistetaan henkilöstöresursseja ja ehkäistään työkyvyn alentumista ja työkyvyttömyyttä. (Lundell ym. 2011, 290.) Hyvä ikäjohtaminen edistää eri-ikäisten työhyvinvointia sekä tukee eheämpiä ja pidempiä työuria (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 106). Työhyvinvoinnin pääomaa lisää hyvä johtaminen, johon kuuluu ikäjohtaminen (Manka & Manka 2016, 55). Hyvä ikäjohtaminen on sekä työntekijän että työnantajan yhteinen etu. Hyvä ikäjohtaminen tuottaa työhyvinvointia, mielekkäämpää työtä, parempaa tuottavuutta, sairaspöissaolojen ja työkyvyttömyyden vähenemistä sekä ehkäisee työkyvyn huononemista ja työstä syrjäytymistä (Andersson ym. 2013, 5–8).

Ikäjohtaminen on arkijohtamista, johon on jalkautettu eri-ikäisten henkilöstöpolitiikka (Wallin 2014, 45). Käytännössä ikäsidonnaiset asiat huomioidaan organisaation henkilöstöstrategiassa ja päivittäisjohtamisessa (Lundell ym. 2011, 296). Sousa ja Ramoksen (2019) tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulee suunnitella henkilöstöhallintokäytäntöjä ennakoivasti, joissa huomioidaan työntekijöiden ikä ikääntyneiden työntekijöiden työllistettävyyden lisäämiseksi ja kestävä työuran varmistamiseksi. Organisaatiolla on keskeinen rooli työntekijöiden työuran pidentämisessä työntekijöitä motivoimalla ja pitämällä yllä työkykyä. (Sousa & Ramos 2019, 23, 35.)

Ikäjohtaminen konkretisoituu esimiehen ja työntekijän kohtaamisessa. Ikäjohtamiseen esimies tarvitsee tuekseen organisaatiotason toimintatapoja ja konkreettisia työkaluja. Ikäystävällisessä esimiestyössä tulisi korostaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja hyödyntää kaikkien työntekijöiden vahvuuksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Wallin 2014, 45–46.) Nuutinen ym. (2013) tutkimuksessa onnistuneen ikäjohtamisen edellytys on vuorovaikutteinen johtaminen, joka edistää myös työyhteisön yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutteisessa

johtamisessa huomioidaan eri-ikäisten odotukset ja tarpeet arvostavana kuunteluna ja läsnäolona. (Nuutinen ym. 2013, 104.)

Siun sotessa - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymässä henkilöstöstrategia toimii henkilöstöjohtamisen työvälineenä. Siun sotella ikämoninaisuuteen ja sen johtamiseen liittyvät asiat sisältyvät henkilöstöstrategiaan ja -suunnitelmaan sekä päivittäisjohtamiseen. (Siun sote 2022a.) Siun soten lähtökohtana on hyvinvoiva henkilökunta, joka aikaansaa laatua, tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Yhtenä painopisteenä on työhyvinvoinnin lisäksi työkyvyn johtaminen. (Siun Sote 2021.) Tämän opinnäytetyön valmistuessa vuoden vaihteessa 2023 Siun sote lakkaa Pohjois-Karjalan Hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä. Hyvinvointialueen strategia 2023–2026 pyrkii varmistamaan myös henkilöstön työhyvinvoinnin, riittävyyden ja sitoutuneisuuden. Osallistavan ja valmentavan lähijohtamisen kehittäminen ovat myös tulevaisuuden ratkaisevia menestystekijöitä. (Siun sote 2022 d.)

### **3 Valmentava johtaminen kehittämisen tukena**

#### **3.1 Valmentava johtaminen**

Valmentavan johtamisen tavoitteena on tukea työntekijöitä sekä yksilöinä että ryhmänä. Valmentava johtaminen perustuu itseohjautuvuuteen, työssä kehittämiseen, uuden oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Tavoitteena on auttaa ryhmää kasvamaan joukkueeksi tukien toinen toisiaan suoriutuakseen tehtävissään mahdollisimman hyvin. (Viitala & Jylhä 2021, 265.) Valmentava johtaminen on tavoite suuntautunutta johtamista, jossa yhdistyy yksilön ja organisaation tavoitteet. Yksilön ja ryhmän tavoitteiden lähtökohtana on organisaation strategia ja tavoitteet. (Uutela 2019, 25.)

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, jolla vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi. Johtaminen on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa yhteistyötä, jossa työntekijöiden osaaminen ja taidot tulevat yhteiseen käyttöön.

Pääpaino on työyhteisössä ja sen voimavarojen hyödyntämisessä. Valmentavassa johtamisessa korostuu johtajan kiinnostus itsensä kehittämisessä ja vuorovaikutustaitojen parantamisessa. Luottamus on valmentavan johtamisen perusta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43–45.)

Valmentava johtaminen on nykyjohtamista ja se vastaa jatkuvan muutoksen haasteisiin (Soback 2021, 80). Helanderin (2018) tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen palvelee ja kehittää nykypäivän työelämän tarpeita. Valmentavan johtamisessa lisätään työntekijöiden vastuuta, motivoidaan ja aktivoidaan työntekijää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteinen vastuu lisää työn mielekkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä kasvaa sekä työssä jaksaminen, viihtyvyys, työhyvinvointi lisääntyy, kun voi vaikuttaa omaan työhönsä. Asiakkaiden palvelu ja asiakastyytyväisyys paranee, kun työntekijät viihtyvät ja ovat tyytyväisiä työssä. (Helander 2018, 15.)

Valmentava johtajuus hyödyttää kaikkia työn osapuolia. Sen on todettu parantavan työntekijöiden suoriutumista ja sitoutumista organisaatioon. Osaamisen kehittymisen myötä työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin ja heidän työhyvinvointinsa lisääntyy. Esimiesten johtamisosaaminen kehittyy ja he voivat hyödyntää työntekijöiden voimavaroja paremmin. Työntekijät hyötyvät, kun heidän osaamistaan arvostetaan ja heitä kuunnellaan. (Viitala & Jylhä 2019, 266.) Peng, Gao & Zhao (2019) tuovat esille tutkimuksessaan, että valmentava johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden objektiiviseen ja subjektiiviseen urakehitykseen. Valmentavalla johtamisella on enemmän vaikutusta subjektiiviseen urakehitykseen, joka tarkoittaa työntekijän kokemaa ammatillista tyytyväisyyttä, kuten työhyvinvoinnin paranemista tai työn mielekkyyden lisääntymistä. Valmentava johtaminen lisää tasa-arvoa ja viestinnän toimivuutta työyhteisössä. Objektiivinen urakehitys mahdollistaa työntekijälle henkilökohtaisten kykyjen ja palkan nousua tai asemaa organisaatioissa. (Peng, Gao & Zhao 2019, 6–7.)

Valmentava johtaja vastuuttaa työyhteisöä itseohjautuvuuteen ja toiminnan kehittämiseen. Johtajan vastuulla on vastuun jakaminen, vallan ja vapauden tunteen antaminen sekä kehittymisen varmistaminen ajoittain. Valmentavan johtajan tehtävänä on toimia mahdollistajana. Kun työyhteisö voi vaikuttaa päätöksen

tekoon ja saa vapautta ja vastuuta, niin se lisää sitoutuneisuutta ja mielekkyyden tunnetta sekä luo hyvinvointia työyhteisöön. (Salmimies & Ruutu 2013, 151–152.) Helanderin (2018) tutkimuksen mukaan valmentava johtajuus on edellytys tiimien itseohjautuvuuteen ja samalla se tukee tiimien itseohjautuvuutta. Esimies ohjaa työntekijöitä oivaltamaan asioita, jonka kautta työntekijä sitoutuu ja ottaa vastuun asioista itse. Itseohjautuvuuden myötä työn mielekkyys ja työssä viihtyvyys lisääntyy. Valmentava johtajuus vaatii esimieheltä asioiden juurruttamista, motivointia, tukemista, sparrausta, työtehtävien fokusointia ja oivalluttamista. (Helander 2018, 62–63)

Valmentava johtamisote on hyvä keino työtehtävien ja suorituksen edistämässä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämässä. Työntekijät voivat paremmin ja he kokevat vähemmän stressiä ja kyynisyyttä sekä kokevat enemmän työn imua kuin muilla tavoin johdetut. Työyhteisössä työntekijän aktiivisuus ja työnilo kasvaa sekä motivaatio vahvistuu. Valmentavalla johtamisella saadaan esille kaikkien ideat ja osaaminen, jolloin kaikkien näkökulmat saadaan paremmin esille. Valmentava johtaminen edesauttaa hyödyntämään työyhteisön jäsenten osaamista ja vastuun jakamista sekä tukee työntekijöiden kasvua. (Kurttila & Aalto 2021, 14–15.) Esimies toimii suunnannäyttäjänä ja antaa työntekijöiden ratkoa työssä esiintyviä haasteita. Valmentava johtaminen on enemmän työntekijän tukemista ja mahdollistamista. Johtamisessa ymmärrys omasta ja toisten jaksamisesta on entistä tärkeämpää jaksamisongelmien ja uupumuksen lisääntyessä työelämässä. (Soback 2021, 40–41.) Työyhteisön potentiaali saadaan käyttöön, kun valmentava johtaja huomioi ja hyväksyy työyhteisössä olevan erilaisuuden ja huomioi sen johtamisessa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 151).

Uutelan (2019) tutkimuksen mukaan esimiehen toiminta vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssäoppimiseen merkittävästi. Valmentava johtaminen edistää oppimista, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä työyhteisössä. Esimies ohjaa valmentamisen johtamisen keinoin perustehtävän ja tavoitteiden ymmärtämistä organisaation tavoitteita kohti. (Uutela 2019, 138–141.) Helanderin (2018) tutkimus tukee ajatusta siitä, että johtamisen perusta rakentuu työyhteisössä pelisääntöihin ja raameihin, jotka ohjaavat työyhteisöä kohti itseohjautuvuutta. Esimies on



suunnannäyttäjä ja huolehti siitä, että pelisääntöjä ja raameja noudatetaan. (Heller 2018, 59.)

### **3.2 Valmentavan johtamisen ydin on vuorovaikutuksessa**

Valmentavan johtajuuden ydin on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalin vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppiminen työntekijän ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila 2013, 11.)

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, joka rakentuu vuorovaikutuksen kautta. Luottamus on vuorovaikutuksen kulmakivi. Luottamukselliseen vuorovaikutukseen kuuluu rehellinen ja avoin tiedonkulku ja erilaisten näkökulmien kohtaaminen sekä arvostava vuorovaikutus, jonka tavoitteena on molemminpuolinen ymmärrys ja arvostus. Rakentava kommunikointi edistää johdonmukaista ja tavoitteellista toimintaa sekä edesauttaa työyhteisön kasvua ja kehittymistä. Myös esimiehen ennakoiva käytös, rehellisyys, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus luovat luottamusta. Kun esimies ja työntekijä luottavat toisiinsa, he voivat avoimmin ilmaista ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Kun työyhteisö voi vaikuttaa asioihin, niin se lisää työviihtyvyyttä työyhteisössä. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on tietoinen johdettavien kehittäminen. Vuorovaikutuksessa pyritään kehittämään johdettavien omaa voimaa, viisautta ja myötätuntoa johtaa itseään. Voima on tehdä päätöksiä, uskallusta valita ja taitoa toimia arjessa. Viisautta on ymmärtää asioita kokonaisuuksina ja toimia tilannetaajuisesti. Myötätuntoa on ymmärtää ja huomioida, että tehdyillä päätöksillä on aina vaikutusta johonkin. Myötätunto on myös taitoa ja halua kohdata itsensä ja muut hyväksymällä ja arvostavalla tavalla. Valmentava johtajuus pyrkii herättämään johdettavien kykyä ajatella itsenäisesti ja tehdä päätöksiä, toimia kokonaisvaltaisesti sekä kohdata itsensä ja muut arvostavalla ja empaattisella tavalla. Valmentava johtajuus on viisauden,

voiman ja myötätunnon tasapainon löytämistä niin itsessä kuin työyhteisössä. (Soback 2021, 57–59.)

Valmentava johtaminen vahvistaa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta (Parpei 2021, 78). Mäkelän ym. (2013) tutkimuksen tulokset vahvistavat, että valmentava johtajuus on suhteessa hyvään esimies – työntekijä suhteeseen. Hyvä suhde taas vaikuttaa työntekijöiden kehittymiseen, tavoitetietoisuuteen ja työhyvinvointiin. Työntekijät voivat sitä paremmin mitä aktiivisemmin johtaja toteuttaa valmentavaa johtajuutta. (Mäkelä ym. 2013, 66–69.)

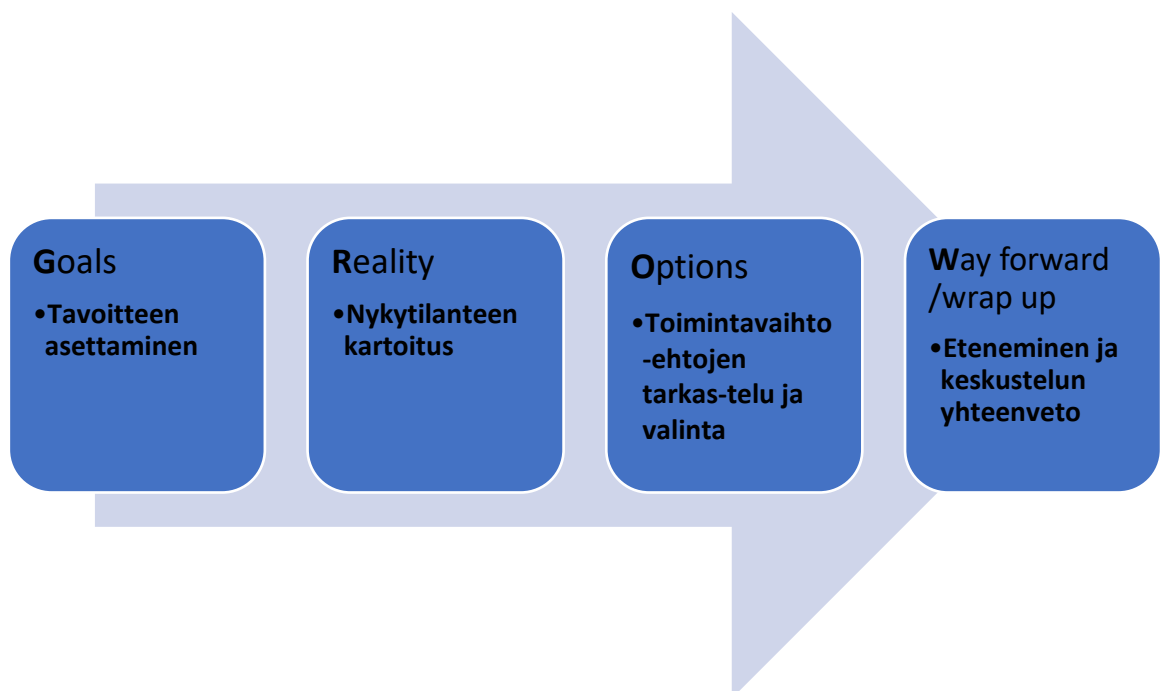
### **3.3 Valmentamisen johtamisen roolit ja mallit**

Valmentavalla johtajalla on kolme eri roolia eli toimintatapaa, joilla näytetään suuntaa ja niitä voi hyödyntää eri tilanteissa. Nämä roolit ovat leader, manager ja coach. Leaderin roolissa johdetaan ihmisiä ja ohjataan tavoitteen mukaiseen toimintaan. Managerin roolissa asia johdetaan ja huolehditaan asioiden ja prosessien toiminnasta ja lakisääteisistä velvollisuuksista. Coachin roolissa sparrataan ja oivallutetaan johdettavia, jonka tavoitteena löytää työntekijän vahvuudet, voimavarat ja potentiaali työntelemiseen. Valmentavalla johtajalla on aina coachin asenne ja ajattelutapa käytössä muissakin rooleissa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.) Soback (2021, 89–90) kuvaa näitä rooleja personal trainerinä, ajattelukumppanina ja empaattisena kanssakulkijana. Valmentava johtaja pystyy hyödyntämään kaikkia näitä rooleja tilannetajuisesti ja tasapainoisesti työssään. Mitä enemmän johtaja toimii valmentavasti, niin sitä enemmän tiimissä kannetaan vastuuta sekä itsestä että koko tiimin yhteistyöstä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 28). Uutelan (2019, 137) mukaan esimiehellä ei ole erillistä valmentavaa roolia, vaan valmennus on toimintatapa esimiestyössä eivätkä roolit sulje pois toisiaan.

Valmentavassa johtamisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää työkaluna valmennuksessa. Tämän opinnäytetyön valmennuksessa hyödynnettiin GROW -mallia yhdessä ratkaisukeskeisen -mallin kanssa. GROW -malli on valmennuskeskustelun usein käytetyin malli. Valmennus on

dialoginen prosessi, jossa keskustelua ohjataan selkeästi eteenpäin ja työntekijöille saadaan vastustettua tietyt tehtävät. Malli on yksinkertainen ja helppo, ja siinä toimintaa ohjataan selkeästi eteenpäin tehtävien kautta tavoitteeseen. (Parpei 2018, 92.)

GROW -malli jaetaan neljään vaiheeseen kuvion 3 mukaan. Mallissa ensimmäinen vaihe on tavoitteen asettaminen (Goal), joka ohjaa keskustelua siihen mitä halutaan saavuttaa. Seuraavaksi kartoitetaan nykytilanne, todellisuus (Reality). Tarkoituksena on selvittää päämäärä ja syventää keskustelijoiden näkemystä aiheesta ja tämänhetkisestä tilanteesta. Kolmantena vaiheena on vaihtoehtojen (Option) selvittäminen ja valinta, joilla voidaan ratkaista tilanne. Lähtökohtana on, että valmennettava oivaltaa ratkaisut. Tärkeää on, että työntekijä löytää toimintaansa uusia välineitä ja sitoutuu niiden käyttöön. Viimeisessä vaiheessa valmennettava valitsee vaihtoehdon (Way forward / wrap up), jonka aikoo toteuttaa. Tarkoituksena on, että valmennettava itse tekee suunnitelman ja toimenpiteet, joilla voi saavuttaa tavoitteen. Lopuksi valmennettava vetää yhteen keskustelun ja sovitut toimenpiteet. Näin valmentaja saa varmuuden siitä, miten keskustelu on tulkittu ja ymmärretty. (Parpei 2018, 93–97.)



Kuvio 3. GROW -malli (mukailtu Parpei 2018, 93–97).

Ratkaisukeskeisessä mallissa esimiehen toiminnassa korostuu tavoitteellisuus ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Tavoitteena on saada työntekijät näkemään toimivat käytännöt ja onnistumiset. Tavoite saavutetaan askel kerrallaan. Esimies hyödyntää yhdessä tekemistä työntekijöiden kanssa ja korostaa työntekijöiden vahvuuksia sekä innostaa ja kannustaa arvostamaan. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa esimiehen kielellä, tavalla puhua ja toimia on merkitystä. Kielen ja sanojen käytöllä on merkitystä ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa. (Kurttila & Aalto 2021, 23.)

Ratkaisukeskeisen mallin tavoitteena on löytää positiivisin keinoin ratkaisut. Toimintamalli pohjautuu siihen, kuinka haluamme asioiden olevan, miten voimme vaikuttaa niihin ja mitä voidaan tehdä tavoitteen saavuttamiseksi. Toimintamalli painottaa selkeän tavoitteen ja ratkaisujen lisäksi olemassa olevia voimavaroja, aiempia onnistumisia ja toimivia asioita. Toimintamalli on prosessi, jossa pienikin muutos vie asioita eteenpäin toivottuun suuntaan ja se voi olla suuri muutoksen alku. (Kurttila & Aalto 2021, 24–26.)

Kurttila & Aallon (2021, 25) ratkaisukeskeiseen toimintamalliin vaikuttaa kolme perusasiaa.

- *"Älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki"*
- *"Vahvista toimintaa, jolla on toivottuja vaikutuksia"*
- *"Jos lähestymistapasi ei johda toivottuun tulokseen, tee jotain toisin"*

## 4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön ikäystävällisiä käytäntöjä valmentavan johtamisen keinoin niin, että ne tukevat kaikenikäisten työhyvinvointia työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisöön ikäystävälliset pelisäännöt.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on:

- Selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat ikäystävällisyyteen työyhteisössä.
- Selvittää, miten ikäystävällisyys näkyy konkreettisesti työyhteisön toiminnassa.
- Tuottaa saadun aineiston perusteella työyhteisön käyttöön ikäystävälliset pelisäännöt.
- Vahvistaa työyhteisön ikäystävällisyyttä valmentavan johtamisen keinoin.

## 5 Kehittämistyön lähtökohdat

### 5.1 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön kuvaus

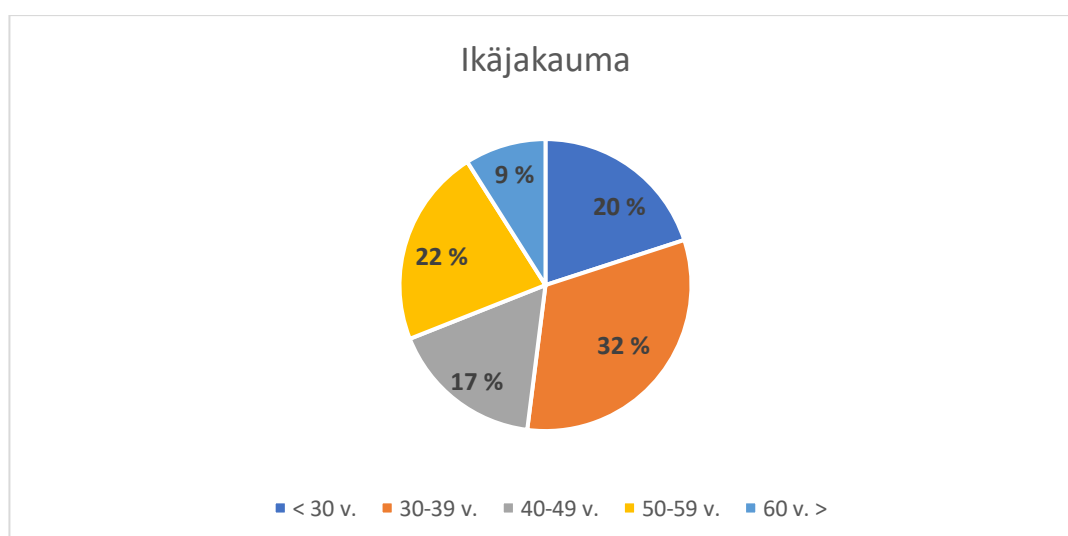
Opinnäytetyön toimeksiantajana on EAFS (Exellance in creating agefriendly society) -hanke yhteistyössä Työterveyslaitoksen Hyvä Veto -hankkeen kanssa. Hankkeen toteuttajana on Karelia-ammattikorkeakoulu, jossa Siun sote toimii yhteistyökumppanina. Hankkeen tavoitteena on kehittää työelämän ikäystävällisyyttä. (Franssila & Hyppönen 2022.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan EAFS -hankkeen työyhteisövalmennusprosessi, joka toteutettiin ikäystävällisen työelämän valmennustyöpajoina Outokummun kotihoidossa syksyllä 2021. Tavoitteena oli ikäystävällisyyden kehittäminen työyhteisössä sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöohjautuvuuden

kehittäminen. Hankkeessa tehtiin pieniä kokeiluja ”työn tuunaamista” työhön. (Franssila & Hyppönen 2022.) Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajan kanssa työyhteisössä pidettyjen valmennustyöpajojen tiimoilta. Hankkeen työpajoissa tuli esille tarve jatkaa ikäystävällisyyden kehittämistä ja päivittää työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä.

Tässä opinnäytetyössä ikäystävällisillä pelisäännöillä tarkoitetaan työyhteisössä sovittuja periaatteita ja toimintatapoja, joita työstettiin yhdessä Outokummun kotihoidon henkilöstön kanssa. Yhdessä rakennettujen pelisääntöjen avulla mahdollistetaan hyvää ja toimivaa työkuultuuria työyhteisössä, jossa kaikenikäisten työhyvinvointi huomioidaan.

Opinnäytetyön tutkimuskohderyhmä oli Outokummun kotihoidon henkilöstö. Työyhteisössä on eri-ikäisiä ja työuran eri vaiheessa olevia sairaanhoitajia sekä lähi- ja perushoitajia. Työntekijöiden ikärakenne on kuvattu kuviossa 4. Henkilöstöstä on alle 30-vuotiaita 20 %, 30–39-vuotiaita 32 %, 40–49-vuotiaita 17 % 50–59-vuotiaita 22 % ja yli 60-vuotiaita 9 %. Työntekijöiden keski-ikä kotihoidossa on 42-vuotta ja yli 50-vuotiaiden osuus on 31 % kotihoidon henkilöstöstä (Siun sote 2022b).



Kuvio 4. Outokummun kotihoidon ikärakenne (Siun sote 2022 b).

Siun soten koko henkilöstön keski-ikä on 44,9 vuotta ja yli 50-vuotiaiden osuus on 49 % henkilöstöstä (Siun sote 2022 c, 9, 50).

## 5.2 Laadullinen osallistava toimintatutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa, joka mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen. Opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa ikäystävällisiä käytäntöjä työyhteisöön pelisääntöjen avulla niin, että ne tukevat kaikenikäisten työhyvinvointia. Vilkan (2021, osa 1) mukaan laadullista tutkimusta käytetään muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyteen liittyvien kokemusten tutkimukseen ja se toimii silloin, kun halutaan tutkia ihmisten sosiaalista toimintaa ikään kuin sisältäpäin kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Toimintatutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi sosiaalisten ja työkäytänteiden kehittämiseen, ja siihen liittyy käytännönläheisyys.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yksi lähestymistapa on toimintatutkimus (Toikko & Rantanen 2009, 12). Se on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään käytännönläheiseen ongelman ratkaisuun ja muutokseen sekä luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–59). Lähestymistavaksi ymmärretään se, miten asiat ovat ja etenkin se, miten niiden tulisi olla (Aaltola & Syrjälä 1999, 21; Heikkinen 2018, 220; Ojasalo ym. 2014, 58). Tämä toimintatapa valittiin tähän opinnäytetyöhön, koska tavoitteena oli kehittää ikäystävällisyyttä työyhteisössä työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää yhdessä henkilöstön kanssa ne käytännöt pelisääntöihin, jotka tukevat työyhteisön ikäystävällisyyttä. Toimintatutkimuksessa on keskeistä se, että siihen otetaan mukaan ne ihmiset, joita tutkiminen ja kehittäminen koskee (Ojasalo ym. 2014, 58; Toikko & Rantanen 2009, 91). Tavoitteena on, että kohdeyhteisö ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja toiminnan muutoksesta (Vilka 2021, osa 1).

Opinnäytetyö toteutettiin osallistavana tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Tutkimuksellisen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksen ja kehittämistoiminnan. Pääpaino on kehittämisessä, mutta siinä hyödynnetään tutkimuksellisia

periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 22.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vuorovaikutuksellisista toimintaa, jonka tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousevia kehittämishaasteita. (Arola & Suho-  
nen 2014, 14–22.) Tavoitteena on konkreettinen muutos, löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja ja uusia ratkaisuja tai saada aikaan parannuksia käytäntöihin. (Ojasalo ym. 2014, 19; Toikko & Rantanen 2009, 16). Opinnäytetyössä kehitettiin työyhteisön ikäystävällisiä käytänteitä, joilla vahvistetaan ikäystävällisyyttä yhdessä sovittujen pelisääntöjen avulla.

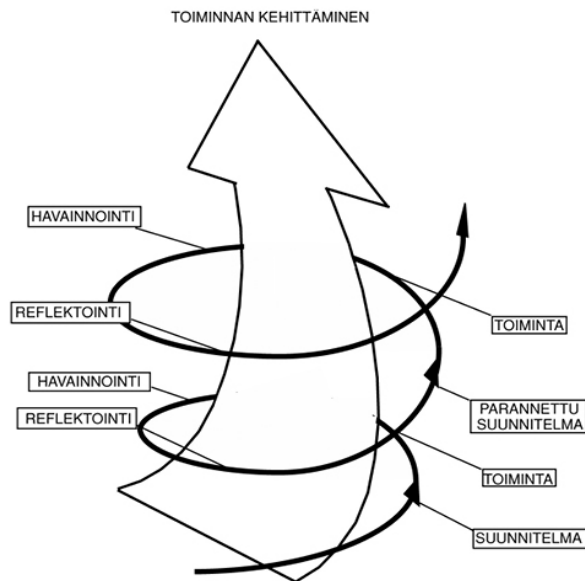
Toimintatutkimuksen kohteena on yleensä ihmisten välinen yhteistyö eli sosiaalinen toiminta. Teoria ja käytäntö kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Toimintaan liittyvä tieto on usein hiljaista tietoa. Toimintatutkimuksen yksi tavoite on nostaa hiljainen tieto näkyväksi. (Heikkinen 2018, 216.) Toimintatutkimus on yksi keino, jonka avulla osallistujat saadaan sitoutumaan uudistukseen (Aaltola & Syrjälä 1999, 15). Lähestymistavaksi opinnäytetyöhön valittiin toimintatutkimus siksi, että se on käytännönläheinen tapa kehittää työyhteisön toimintaa yhdessä työyhteisön kanssa. Opinnäytetyössä käytettiin erilaisia osallistavia menetelmiä, koska haluttiin saada osallistujien kanssa aikaan vuoropuhelua ja näin saada tietoa mahdollisimman monipuolisesti.

### **5.3 Kehittämispöessi ja sitä ohjaava malli**

Opinnäytetyön kehittämispöessi eteni spiraalimallin mukaisesti, mikä menetelmänä sopii hyvin työyhteisön kehittämispöessiin. Spiraalimallissa kehittämispöessi etenee jatkuvana syklinä eli spiraalina. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perustelua seuraa suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kehittämistoiminta on jatkuvaa pöessia, jossa kehittämistoiminnan tuloksia arvioidaan aina uudestaan ja ne ohjaajat tutkimuspöessin etenemistä uusiin kehittämiseidöihin. (Toikko & Rantanen, 2009, 66.) Kehittämispöessi eteni sykleissä eli työyhteisön pelisääntöjä arviointiin ja kehitettiin koko kehittämispöessin ajan. Kehittämispöessi ei päätty tutkimukseen vaan niitä myös arvioidaan ja kehitetään tutkimuksen päättyttyä.



Toimintatutkimuksessa reflektiivisyys on lähtökohtana toiminnalle. Tähän opinnäytetyöhön sopii reflektiivinen ote, koska reflektiossa ihminen tarkastelee omia ajatuksiaan, uskomuksiaan ja toimintaansa eri näkökulmista ja kehittäminen tapahtuu osallistujien todellisessa toimintaympäristössä ja toiminnassa. Reflektion avulla pyritään tavoittamaan uudenlaista ymmärrystä toiminnasta ja siten kehittämään sitä. Reflektiivisyys on uudelleen toistuva kehä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu muodostavat spiraalin. Spiraali kuvaa (kuvio 5), kuinka nämä liittyvät peräkkäisinä sykleinä toisiinsa (Heikkinen 2018, 223–224.) Spiraalimallin mukaisesti etenin vaiheittain työpajoissa nykytilan kuvauksesta kehittämistoimiin ja kehittämistuotokseen.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2018, 223).

#### 5.4 Tiedontuotannon tehtävään vastaavat menetelmät

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, toiminnallisesta osuudesta ja kehittämisosuudesta, jonka tuotoksena kehitettiin työyhteisöön ikäystävälliset pelisäännöt. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksen asettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan

käytännön toimintaympäristössä, jossa tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna. (Ojasalo ym. 2014, 20; Toikko & Rantanen 2009, 22–23.) Toimintatutkimuksessa haetaan tietoa, jota voidaan soveltaa ja hyödyntää käytäntöjen kehittämiseksi ja parantamiseksi (Heikkinen 2018, 220). Kehittämistoiminnalla pyritään tuottamaan pysyviä käytäntöjä, joita voidaan siirtää myös muihin yhteisöihin (Toikko & Rantanen 2009, 114).

Opinnäytetyön tiedonhankinta ja tiedontuotanto perustuu opinnäytetyön toimeksiantoon ja näistä muodostuneeseen opinnäytetyön tehtävään. Opinnäytetyössä ikäystävällisyyden kehittäminen ja vahvistaminen pelisäännöillä työyhteisöön ohjasi tiedontuotantoa. Työyhteisön tarpeet ohjasivat kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus nousivat työyhteisössä aikaisemmin syksyllä 2021 pidetyistä EAFS -hankkeen ikäystävällisen työyhteisön työpajoista.

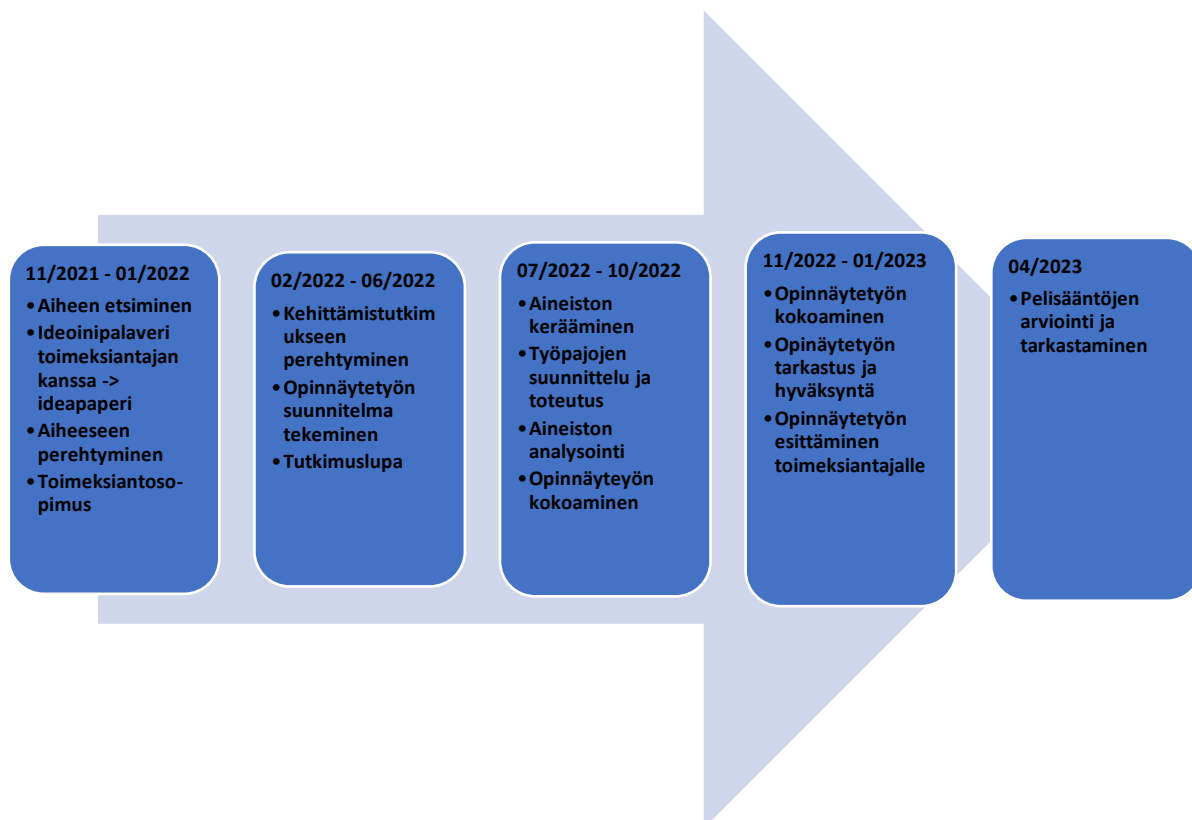
Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on saada hyvä pohja opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin. Opinnäytetyön tiedonhakua tehtiin luotettavista ja asiaankuuluvista tietokannoista, jotka olivat Karelia-Finna, Academic Search Elite, CINALH fulltext ja Google Scholar. Hakusanoina käytettiin ikäystävällisyys työyhteisössä, ikämoninaisuus, ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työyhteisön pelisäännöt ja valmentava johtaminen. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös aiheeseen liittyvien opinnäytetöiden lähdeluetteloita.

## **6 Kehittämistyön toteuttaminen**

### **6.1 Suunnittelu- ja organisointivaihe**

Opinnäytetyön ideointi alkoi marraskuussa 2021, jolloin pidettiin työyhteisössä EAFS -hankkeen ikäystävällisyyden työpajoja, jolloin sovittiin hankkeen työntekijöiden kanssa opinnäytetyön aihe ja näkökulma. Opinnäytetyön suunnitelman tekeminen aloitettiin helmikuussa 2022, jolloin tehtiin myös toimeksiantosopimus EAFS -hankkeen kanssa. Opinnäytetyön suunnitelma valmistui kesäkuun alussa ja Siun sote myönsi tutkimusluvan kesäkuun lopulla 2022.

Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen tehtiin alkukartoitus pop-up -työpajana heinäkuussa ja loput työpajat pidettiin työyhteisössä elo – lokakuussa 2022. Tavoitteena oli, että opinnäytetyö on valmis tammikuussa 2023 (kuviokuva 6). Opinnäytetyön kehittämisprosessi jatkuu vielä opinnäytetyön valmistuttua, jossa arvioidaan pelisääntöjen juurtumista työyhteisöön. Arviointityöpaja toteutetaan keväällä 2023.



Kuvio 6. Opinnäytetyön prosessi

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu kehittämistehtävän selvittäminen sekä tavoitteiden asettaminen. Suunnitteluvaiheessa hyödynnettiin opinnäytetyön suunnitelmaa teoriaosaa ja täsmennettiin näkökulmaa kehittämistyöhön. Suunnitteluvaiheessa tehtiin suunnitelma siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Työpajojen suunnittelussa hyödynnettiin TJS:n - Toimihenkilöjärjestöjen Sivistysliiton opintokeskuksen materiaalia työyhteisöjen pelisääntöjen kehittämiseen (TJS opintokeskus 2022).

Työpajat valmisteltiin niin, että henkilöstö itse työsti valmentamista johtamista hyödyntäen pelisäännöt, joita tarvittiin ikäystävällisyyden vahvistamiseksi työyhteisöön. Valmentamiseen kuuluu ryhmän kanssa työskennellessä olennaisena osana fasilitointi. Summa & Tuomisen (2009) mukaan fasilitointi on osallistava menetelmä ryhmätyöskentelyyn. Ryhmä on itse paras asiantuntija, joka vastaa sisällöstä eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista. Fasilitoinnin tavoitteena on tehdä ryhmän työskentelystä helpompaa, kuulla jokaista osallistujaa, edistää ryhmän luovuutta ja asiantuntemusta yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on tehokas ajan käyttäminen ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Summa & Tuominen 2009, 8.)

## **6.2 Aineiston keräämisen käytetyt menetelmät**

Tämän kehittämistyön tiedonkeruu toteutettiin työpajatoimintana, jossa käytettiin erilaisia osallistavia menetelmiä. Työpajatoimintaan osallistuivat kehittämisen kannalta keskeiset toimijat, jossa kaikkien osallistujien näkökulmat olivat samanarvoisia. Toiminnalla motivoitiin osallistujia, lisättiin tietoa aiheesta ja kannustettiin uusien ideoiden esilletuomista ja kehitettiin toimintaa. (Innokylä 2022.) Työpajatoiminta on yksi kehittämisen työkalu, jossa ryhmänä työskennellään valitun teeman ja asian ympärillä. Työpajatyöskentely on tavoitteellista, ennalta suunniteltua ja työskentely on osallistavaa kehittämistä, jossa tavoitteena on tiedon kokoaminen, ideoiden luominen, ymmärryksen lisääminen tutkimuksen kohderyhmästä. (Vilka 2021, osa 2.)

Aineisto haluttiin saada osallistujien keskustelujen ja vuoropuhelun avulla. Vuoropuhelussa osallistujat sitoutuvat paremmin kehittämiseen ja sen tuottamiin pelisääntöihin. Näin ikäystävälliset pelisäännöt eivät jää opinnäytetyön tekijän säännöiksi vaan juurtuvat työyhteisön käytänteiksi. Aineistona on työpajoissa tehdyt ryhmätyöt ja keskustelut. Ojasalo ym. (2014, 61) mukaan toimintatutkimuksessa menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat hiljaisen tiedon, ammattitaidon ja kokemuksellisen tiedon saamisen. Osallistavien menetelmien tavoitteena on vahvistaa yhteisen toiminnan kautta

sosiaalista vuorovaikutusta ja kehittämisen moniäänisyyttä. (Arola & Suhonen, 2014 14–22.)

Työpajoissa käytettiin erilaisia **osallistavia menetelmiä**, joilla ohjattiin keskustelua ja suunnittelutilanteita sekä mahdollistettiin kaikkien osallistujien kuulluksi tuleminen ja osallistuminen kehittämiseen. Osallistavilla menetelmillä voidaan vaikuttaa toiminnan eri vaiheisiin ja tavoitteen saavuttamiseen (Kansan Sivistystyön liitto 2022, 2). Osallistuvien menetelmien avulla kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus osallistua aktiivisesti keskusteluihin ja tuoda esiin omia näkökulmia ja ajatuksia ikäystävällisyydestä työyhteisössä ja pelisäännöissä. Teemat työpajoihin valittiin niin, että ne tukivat kehittämistehtävän tavoitetta.

Kehittämistyössä käytettiin valmentajan johtamisen menetelmiä, jossa hyödynnettiin GROW-mallia yhdessä ratkaisukeskeisen -mallin kanssa (mallit on kuvattu aikaisemmin luvussa 3.3.). **Valmentava johtaminen** auttaa kehittämissä osallistujia kysymyksillä oivaltamaan ratkaisut itse ja toteuttamaan tavoitteet. Valmentaminen tukee ryhmätehtäviä ja auttaa osallistujia ajattelemaan selkeämmin, keskittymään tavoitteeseen ja löytämään omat kehityskohteet.

(Nummi 2018, 100.)

Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on **keskustelut**, joita voidaan kuvata yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin ja mielipiteisiin hakeutuvaksi keskusteluksi. Kehittämisprosessissa keskustelu jatkuu vaiheesta toiseen luoden pohjaa seuraavalle keskustelulle. (Ojasalo ym. 2014, 62.) Kehittämistyön tekijä auttoi erilaisin keinoin jäsentämään osallistujien omaa ymmärrystä niin, että he ratkaisivat ongelman luomalla yhdessä kehittämistavoitteen, suunnitelman ja toteuttamaan sen. Lopuksi arvioitiin toteutunutta tavoitetta. Työvälineenä on tällöin kriittinen ja reflektiivinen ajattelu, jonka avulla oppii toiminnan tutkimisesta sekä tiedostaa mitä oppi ja mitä opitusta on tutkimuksellisesti tärkeää.

(Vilka 2021, osa 3.)

Toimintatutkimukseen kerättiin aineistoa myös osallistuvalla **havainnoinnilla**. Osallistava havainnointi on menetelmä, jossa kehittäjä osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja sen avulla voidaan osallistumisen aikana aktivoida kohdetta.

Toimintaa voidaan ohjata vaiheesta toiseen, antaa toiminnalle uusia suuntia tai jäsentää käytyjä keskusteluja tekemällä yhteenvetoja keskustelun ohjaamiseksi. (Vilkkä 2021, osa 2.) Havainnointi sopii kehittämistehtäviin, jonka kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnoinnilla saadaan tietoa, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Työpajoissa havainnointiin osallistujien toimintaa ja keskusteluja. Havainnot kirjattiin työpajojen jälkeen muistiinpanoihin.

Osallistamisen tutkimustoiminnan käsitteisiin kuuluu myös **kumppanuus ja empatia**, jotka ovat tärkeitä työvälineitä käyttäjälähtöiselle tutkimustoiminnalle. Kumppanuus ja empatia luovat yhdessä mahdollisuuden ymmärtämiselle ja kehittämiseksi tutkimustoiminnassa, kun tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja testata ratkaisujen toimivuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhdessä ihmetellään, jäsenellään sekä yhdessä muodostetaan ymmärrys kehittämistarpeesta. (Vilkkä 2021, osa 2.)

### 6.3 Kehittämistyön toteutus

Tämä kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa työntekijät osallistettiin ikäystävällisen työyhteisön pelisääntöjen tekemiseen. Kehittämisprosessi opinnäytetyön tekijä ohjasi työpajojen toimintaa valmentavan johtamisen keinoin. Kotihoidon työntekijöitä tiedotettiin suullisesti opinnäytetyöstä jo ideointivaiheen aikana työpaikkakokouksissa sekä kirjallisesti työpajakutsussa. Työpajojen toiminnan suunnittelua ohjasivat kehittämistehtävät ja työyhteisön resurssit.

Kehittämistyö toteutettiin kolmena erillisenä työpajana. Ensimmäinen työpaja oli pop up -työpaja, jonka tavoitteena oli kartoittaa lähtötilanne sekä odotukset kehittämistoiminnalle. Toisessa työpajassa ideoitiin työyhteisön pelisääntöjä. Kolmannessa työpajassa valittiin ja suunniteltiin pelisäännöt työyhteisölle. Neljäs työpaja toteutetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen keväällä 2022, jossa arvioidaan pelisääntöjen juurtumista ja toimivuutta. Työpajojen runko on liitteenä 1.

Jokainen työpaja toteutettiin kahdesti samansisältöisenä, jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus osallistua työyhteisön pelisääntöjen tekemiseen. Toiseen ja kolmanteen työpajaan osallistuminen mahdollistettiin työntekijöille suunnitteleamalla työvuorot ja aika työpajoihin. Tarkoituksena oli, että kaikki työntekijät olisivat päässeet osallistumaan kaikkiin työpajoihin, mutta työpajojen toteutuksessa osallistuminen kaikkiin kolmeen työpajaan ei ollut mahdollista vapaapäivien, lomien, sairaspöissaolojen ja kolmivuorotyön takia.

### **6.3.1 Ensimmäinen työpaja**

Ensimmäinen työpaja toteutettiin pop up -työpajana, johon osallistui 20 henkilöä päiväkahvitauon yhteydessä klo 13.30–14.30 välillä. Osallistujat olivat työpajassa 10–20 minuuttia. Työpajaan osallistui myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät osallistuneet hankkeeseen ja olivat työyhteisön uusia jäseniä kyseisenä aikana. Työpaja pidettiin vapaamuotoisena, johon oli helppo tulla ja osallistua. Työpajassa keskusteltiin kahvittelun lomassa opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta, ikäystävällisyydestä työyhteisössä sekä näytettiin EAFS -hankkeesta tehty kuvakollaasi tehdyistä kokeiluista hankkeessa.

Työpajan tavoitteena oli selvittää nykytilanne eli miten ikäystävällisyys näkyy työyhteisön toiminnassa sekä selvittää osallistujien odotuksia ja toiveita kehittämistehtävään. Aineisto kerättiin hyödyntäen aivoriihi -menetelmää, jonka avulla saatiin esille nopeasti tietoa ja ideoita nykytilanteesta sekä odotukset ja toiveet kehittämistehtävään (Ojasalo 2014, 172 ja Innokylä 2022). Toiveet ja odotukset kirjoitettiin post it -lapuille ja ne kiinnitettiin seinällä oleviin papereihin. Kysymykset olivat: Miten ikäystävällisyys näkyy työyhteisössämme toiminnassa? Mitä odotuksia ja toiveita sinulle on työyhteisön ikäystävällisiin pelisääntöihin?

### 6.3.2 Toinen työpaja

Kehittämistyön toinen työpaja toteutettiin elo-syyskuussa kehittämis- ja virkistymisiltapäivän yhteydessä. Aikaa työpajan toteuttamiselle oli puolitoista tuntia ja osallistujia oli kahdessa työpajassa yhteensä 35 henkilöä. Toinen työpaja oli ideointityöpaja, jossa kuvattiin nykyistä työskentelytapaa, visioitiin ihanteellista ikäystävällistä työyhteisöä, sekä työstettiin työyhteisöön pelisääntöjä, jotka tukevat työyhteisön ikäystävällistä toimintaa. Työpajan alussa kerrottiin vielä opinäytetyön tarkoituksesta sekä selvitettiin ensimmäisestä työpajasta saatua nykytilanteen kartoitusta sekä odotuksia pelisääntöjen kehittämiseen. Aihetta alustettiin lyhyellä teoriapöydällä työyhteisön pelisäännöistä.

Työpajan tarkoituksena oli suunnata kehittämistä niin, että osallistujat omalla toiminnallaan kehittävät ja vahvistavat työyhteisön ikäystävällisyyttä pelisäännöillä. Tavoitteena oli motivoida työyhteisöä kehittämään pelisäännöt työyhteisöön. Työpajan tavoitteena oli, että osallistujat tunnistavat työyhteisön vahvuudet ja haasteet. Tavoitteena oli löytää myös ratkaisuja, jotka heikentävät työyhteisön toimivuutta eli selvittää mitä pelisääntöjä tarvitaan. Hyvät pelisäännöt syntyvät, kun keskitytään tällä hetkellä toimintaa heikentäviin todellisiin käytäntöihin tai tapoihin (Nummi 2018, 156). Ryhmätöiden aiheet suunniteltiin niin, että ne tukivat opinäytetyön tavoitteiden toteutumista.

Menetelmäksi valittiin me-we-us ja learning-cafe – menetelmät. Molemmissa menetelmissä kehittäminen tapahtui osallistujien henkilökohtaisten näkemysten kautta kohti yhteisöllistä ymmärrystä. Me-we-us menetelmä rohkaisi jokaista osallistumaan kehittämiseen. Ensin ideoitiin yksin, sitten keskusteltiin pienryhmässä ja lopuksi priorisoitiin tärkeimmät asiat yhteiseen keskusteluun. (Nummi 2018, 157.) Me-we-us menetelmällä visioitiin hyvää ikäystävällistä työyhteisöä, tavoitetilaa sekä arvioitiin nykytilaa kysymällä: Miten toimii hyvä työyhteisö? Kuinka toimimme, kun hommat sujuvat hyvin? Lisäksi pohdittiin nykytilaa: kuinka me nyt toimimme.

Työpajassa työskentelyä jatkettiin learning cafe -menetelmällä, jossa ideoitiin samaa aihetta eri näkökulmista erillisissä pöytäkunnissa. Osallistujat jaettiin



viiteen eri pöytäryhmään. Pöytäryhmiin valittiin puheenjohtajat, jotka olivat samassa pöydässä koko ajan. Muut jäsenet vaihtoivat pöytää keskustelun jälkeen ja jatkoivat ideointia kiertäen kaikki pöydät. Lopuksi puheenjohtajat esittelivät lopputuloksen kaikille osallistujille. Menetelmä sopii keskusteluun ja tiedon luomiseen. (Innokylä 2022.) Jokaiselle pöytäryhmälle annettiin työstettäväksi yksi aihe fläppi paperille. Tarkoituksena oli löytää ne todelliset työyhteisön käytännöt, jotka vahvistavat ikäystävällisyyttä. Pelisääntöjä työstettiin kysymällä: Mikä on työyhteisön yhteinen tavoite? Miten toimitaan haasteita aiheuttaneissa tilanteissa? Miten toimitaan poikkeustilanteissa? Miten toimitaan, jos sääntöjä rikotaan sekä miten rakennetaan yhteishenkeä? Mitä sääntöjä tarvitaan, että työyhteisömme toimii ikäystävällisesti?

Työpajan päätteeksi käytiin tuotokset yhdessä läpi, joita työyhteisö oli tehnyt eri teemoista. Työpajan tuotoksia ei arvioitu työpajatyöskentelyssä. Työpajan aikana ja sen jälkeen kirjattiin asioita muistiin sekä lopuksi refleктоitiin tilaisuuden kulkua.

### **6.3.3 Kolmas työpaja**

Kolmas työpaja toteutettiin lokakuussa. Osallistujia oli 30. Kolmannen työpajan tavoitteena oli valita työyhteisön ikäystävällisyyttä tukevat pelisäännöt ja tehdä ne. Työskentelyssä keskityttiin ratkaisujen löytämiseen ja pelisääntöjen laatimiseen.

Työpajan alussa esitettiin edellisen työpajan työyhteisön visiointi ikäystävällisestä työyhteisöstä, joka antoi tavoitteen, mitä kohti halutaan mennä työyhteisössä. Tämän jälkeen pyydettiin jokaista kirjaamaan paperille, mitä itse tekee oman työhyvinvoinnin hyväksi sekä mitä olisi valmis tekemään koko työyhteisön hyväksi edistääkseen ikäystävällisyyttä työyhteisössä. Saatteena oli, ettei tätä tietoa käytetä tutkimukseen, vaan tarkoituksena oli, että jokainen pohti omaa sitoutumistaan työyhteisön pelisääntöihin ikäystävällisyyden edistämiseksi työyhteisössä.

Työstettävät pelisäännöt valittiin toisessa työpajassa tuotettujen teemojen pohjalta, jotka oli luokiteltu sisältöanalyysillä viiteen eri teemaan. Edellisessä työpajassa puhuttiin meijän työstä, jonka mukaan teemat nimettiin. Teemat otsikoitiin työpajan tehtäviksi:

- Meijän työyhteisön tavoite
- Meijän työ luistaa kun
- Meijän työyhteisö toimii kun
- Mie työntekijänä
- Entäs kun pelisääntöjä rikotaan?

Osallistujat jaettiin neljään 3–4 hengen pienryhmään. Työpajassa oli vähemmän osallistujia, jonka takia suunnitelmaa muutettiin. Yksi teema – pelisääntöjen rikoutuminen yhdistettiin työyhteisön toimivuus teeman. Ryhmät aloittivat työkentelyn edellisestä työpajasta saatujen teemojen pisteäänestyksellä, jonka avulla pelisäännöt priorisoitiin ja valittiin työyhteisöön tehtävät säännöt. (Nummi 2018,157). Neljä valmisteltua teemaa kiersi ensin pienryhmissä ja jokainen osallistuja sai antaa kaksi ääntä kunkin teeman alla oleviin asioihin ja käytäntöihin. Yksi eniten pisteitä saanut aihe valittiin kustakin teemasta työstettäväksi pelisäännöksi. Näin saatiin nopeasti tärkeimmät nostot pelisäännöistä ja työntekijät saivat itse päättää, mitkä pelisäännöt ovat tärkeimmät.

Pelisääntöjen tekemiseen valittiin brainwriting -menetelmä, jossa ratkaisut koottiin pienryhmissä. Menetelmässä pohdittiin ensin ratkaisuja pienryhmissä ja jota muut jalostivat (Nummi 2018, 159–160). Jokainen pienryhmä teki valitusta pelisäännöstä aiheen kokonaisella lauseella fläppipaperille. Sitten paperi kiersi seuraavalle ryhmälle, jotka täydensivät ja jalostivat pelisääntöä. Lopuksi paperi palautui alkuperäiseen ryhmään, josta kaikkien kommenttien pohjalta ryhmä työsti aiheesta pelisäännön. Lopuksi ryhmät esittivät pelisäännöt kaikille muille ja varmistettiin, ovatko kaikki osallistujat valmiita sitoutumaan pelisääntöön.

## 6.4 Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on mahdollisimman tarkka analyysi, mutta kehittämistoiminnassa hyväksytään aineiston pinnallisempi luokittelu ja tulkinta (Toikko & Rantanen 2009, 140). Kehittämistoiminnassa tiedontuotanto ohjaa kehittämissuunnan suuntaa, jolloin aineistosta pyritään saamaan nopeita vastauksia. Aineistoa voidaan hyödyntää kapeammin kuin perinteisessä tutkimuksessa, kun aikaa ja resursseja ei ole perusteelliseen analyysiin. Kehittämistoiminnan eri vaiheissa on mietittävä kunkin vaiheen kannalta merkityksellisen tiedon keruun ja analyysiin tapa. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Sisältöanalyysissa kuvataan tutkimusaineiston sisältöä sanallisesti ja sieltä havaitaan ja löydetään tekstin merkityksiä (Ojasalo ym. 2014, 137). Tutkimustehtävään saadaan uutta tietoa, kun aineisto käsitellään ja jäsennetään järjestelmällisesti. Analyysin tavoitteena on oman aineiston ymmärtäminen niin, että se hallitaan ja ymmärretään sisältökokonaisuus. Analyysissa perehdytään aineiston muuttujiin, käytettyihin ilmaisuihin, kielenkäyttöön sekä niihin liittyviin merkityksiin. Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä pyritään luomaan hajanaisestakin aineistosta selkeä kokonaisuus. (Vilkkä 2021, osa 3). Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä kiinnittää huomioita myös siihen, mistä ei puhuta. Puhumattomista asioista voi löytyä kehittämiseen tärkeä johtoajatus. (Vilkkä 2021, osa 3.)

Opinnäytetyössä käytettiin analyysimenetelmänä sisältöanalyysin teemoittelua, koska sen avulla saatiin tiivistettyä aineisto keskeisiin teemoihin. Analyysi eteni vaihe vaiheelta eteenpäin työpaja kerrallaan. Aineistoa teemoitettiin työpajojen välissä. Työpajoissa aineisto tuotiin kohderyhmän eteen uudelleen kehitettäväksi ja näin saatiin suunnattua kehittämistä osallistujien tarpeiden mukaan. Aineistoa käsiteltiin lukemalla aineistoa huolella läpi useita kertoja eri päivinä. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin ja eroteltiin epäolennaiset asiat pois. Näin saatiin selkiytettyä aineistoa niin, että sieltä löydettiin oleellinen tieto. Aineiston pelkistäminen ei tuota vielä tutkimuksellisesti uutta tietoa, vaan siitä pitää kerätä oleelliset havainnot ja laatia tiivistelmä (Ojasalo ym. 2014, 139). Teemat muodostuivat aineiston asioista, joista aineistossa puhuttiin. Analysoinnin avuksi

muodostettiin taulukko 1 ikäystävällisen työyhteisön teemoista. Tieto rakentui erilaisista käytännöistä, joita työyhteisössä on.

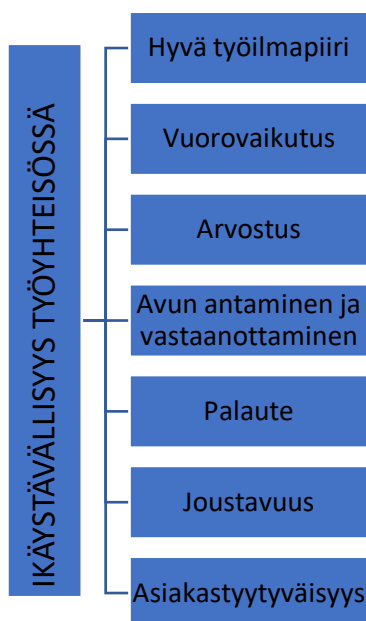
PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Kaikkia tervehditään Toisten huomointi Kaikkien kanssa voi keskustella työ ja vapaa-ajankin asioista	Vuorovaikutus	Työyhteisö
Täällä on hyvä työyhteisö Mukava porukka Positiivinen ilmapiiri Muistetaan tiukkien päivienkin jälkeen heittää vitsiä ja nauraa porukalla Huumori	Työilmapiiri	Työyhteisö
Positiivisen palautteen antaminen Ylpeä porukasta Porukka kehittyi tosi paljon viime aikoina	Palaute	Työyhteisö
Autetaan toisiamme Tarvittaessa voi pyytää apua Annetaan apua aina tarvittaessa ja tarjotaan sitä apua Tässä työyhteisössä tarjotaan apua pyytämättäkin Apua saa pyydettäessä ja sitä tarjotaan pyytämättäkin Autetaan toinen toisiamme ja apua saa kysyttäessä Avun antaminen ja vastaanottaminen	Avun tarjoaminen ja vastaanottaminen	Työ
Ylityöt, joustaminen Joustavuus – muuttuvat työvuorot ja työolosuhteet (esim. poissaolot) Tarjotaan helposti osa-aikatyötä	Joustaminen	Työ
Asiakkaat ovat tosi tyytyväisiä ja sanovat "että kyllä meistä pidetään täällä hyvä huoli" Suurin osa tyytyväisiä	Asiakastyytyväisyys	Työ
Arvostus toisen työtä kohtaan iästä huolimatta Eri-ikäiset voimavara Otetaan mielipiteet ja ideat vastaan uusilta työntekijöiltäkin Autetaan toisia ikään tai työkokemukseen katsomatta Luotetaan nuoresta iästä huolimatta Tasa-arvo eri-ikäisten kesken	Arvostaminen	Työntekijä

Taulukko 1. Ikäystävällisyys Outokummun kotihoidon työyhteisössä.

## 7 Kehittämistyön tulokset

### 7.1 Ikäystävällisyys työyhteisössä ja odotukset kehittämistyölle.

Kehittämistyön tuloksena Outokummun kotihoidon työyhteisön ikäystävällisyys muodostui hyvästä työilmapiiristä, vuorovaikutuksesta, arvostuksesta, avun antamisesta ja vastaanottamisesta, palautteesta, joustavuudesta ja asiakastytyväisyydestä (kuvio 7), jotka liittyvät työyhteisöön, työntekijään ja työhön.



Kuvio 7. Ikäystävällisyys työyhteisössä.

Osallistujat kuvasivat, että ikäystävällisyys näkyy työyhteisössä hyvänä työilmapiirinä. Työyhteisön ilmapiiri koetaan positiivisena ja siellä huomioidaan työkaverit. Hyvässä ilmapiirissä on mukava tehdä töitä ja se auttaa jaksamaan. Kesusteluissa korostui yhteishengen luominen ja huumori työyhteisössä. Työssä saa nauraa työkavereiden kanssa. Huumori ja nauru tuo iloa ja yhteishenkeä työpäivään.

*”Töissä on hyvä porukka, jonka kanssa on mukava tehdä töitä.”*

*”Muistetaan tiukkien päivienkin jälkeen heittää vitsiä ja nauraa porukalla.”*

Työyhteisön työntekijöiden välillä on toimivaa vuorovaikutusta. Osallistujat kuvasivat, että työyhteisössä noudatetaan hyviä käytöstapoja kuten tervehditään kaikkia, huomioidaan työkaverit ja ollaan ystävällisiä kaikille. Keskustelussa tuli esille, että vuorovaikutuksen tulee toimia kaikkien kanssa.

*”Kaikkien kanssa ei tarvitse olla kaveri, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen.”*

Osallistujat kuvasivat, että työyhteisöön hyväksytään kaikki työntekijät tervetulleeksi. Erilaisten ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamista arvostetaan iästä huolimatta ja eri-ikäisyys koetaan voimavarana työyhteisölle. Työkaverit koetaan tasa-arvoisina työntekijöinä ja työkavereina. Toisen työtä ja työtapaa arvostetaan. Työkavereihin luotetaan antamalla neuvoa ja kysymällä mielipiteitä. Työyhteisössä otetaan huomioon mielipiteet ja ideat uusilta työntekijöiltä sekä annetaan vastuuta nuoresta iästä huolimatta. Keskustelussa tuli esille myös, että viimeisen puolen aikana työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö on kehittynyt paljon, vaikka työmäärä on lisääntynyt poissaolojen ja sijaisten saatavuuden vuoksi.

*”Luotetaan nuoresta iästä huolimatta.”*

*”Olen ylpeä tästä porukasta, on kehitetty todella paljon viime aikoina.”*

Osallistujat toivovat palautetta työstään. Työyhteisössä saa hyvin positiivista palautetta. Positiivinen palaute koetaan tärkeäksi ja sitä on myös helppo antaa työkaverille. Keskustelussa tuli esille, että rakentavaa palautettakin annetaan, mutta sen antaminen on vaikeampaa, kun pelätään, että loukkaa toista. Keskustelussa tuotiin esille, että työkaverit ovat hyviä ja heitä arvostetaan.

Osallistujat kuvasivat, että ikäystävällisyys näkyy työyhteisössä erityisesti avun tarjoamisella ja vastaanottamisella. Työyhteisössä huomioidaan työkaverit ja

arvostetaan toisen työtä ja osaamista. Keskusteluissa korostui, että työyhteisö pitää voimavaroina työkavereita, joilta saa apua ja tukea työhön liittyvissä asioissa. Koettiin, että kun puhalletaan yhteen hiileen niin töissä on hyvä olla.

*”Annetaan apua pyydetessä ja tarjotaan sitä apua.”*

*”Autetaan toisia ikään tai työkokemukseen katsomatta.”*

Työyhteisössä joustetaan paljon työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Työvuorojen vaihdot työkaverin ja esimiehen kanssa onnistuu hyvin omien menojen tai perhesyiden takia. Tarvittaessa tehdään ylityötä, jos ei ole sijaisia saatavilla. Osa-aikatyöhön on mahdollisuus, jos työntekijällä on siihen tarvetta esimerkiksi perhesyiden tai oman työkyvyn takia.

Osallistujat kokivat, että työyhteisön ikäystävällisyys näkyy myös asiakastyytyväisyydessä. Keskusteluissa tuli esille, että asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä, kun hoitajat tykkäävät työstään ja viihtyvät työssä. Asiakkailta ja omaisilta saatu palaute koetaan tärkeäksi.

*”Kyllä suurin osa asiakkaista on tosi tyytyväisiä ja ilmoittaa, että kyllä meistä pidetään hyvä huoli täällä.”*

Keskusteluissa tuli esille, ettei ikäystävällisyyttä tunnisteta erillisenä ilmiönä työyhteisössä, vaan se näkyy joka päivä työntekijöiden toiminnassa, kun toimitaan eri-ikäisten kanssa työyhteisössä. Työyhteisön toiminnassa ikäystävällisyys näkyy, että kaiken ikäiset ja eri työuran vaiheessa olevat työntekijät otetaan huomioon tasavertaisesti.

Kehittämistyöhön osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja positiivinen ilmapiiri. Osallistujat toivoivat, että kaikilla olisi hyvä olla työyhteisössä ja siellä tehtäisiin yhteistyötä. Selkeästi tuli esille se, että työyhteisöllä on tahtoa ylläpitää ja kehittää edelleen hyvää työilmapiiriä. Kun töitä tehdään yhdessä niin asiat sujuvat hyvin ja työstä tulee tehokasta. *Tahtoa on puhaltaa yhteen hiileen.*

Toiveena oli myös, että pidetään omasta ja työkavereiden jaksamisesta huolta jatkossakin sekä autetaan toisia ja otetaan myös apua vastaan. Tärkeäksi koettiin positiivisen palautteen antaminen ja saaminen. Palaute tuo hyvää mieltä ja sen kautta työntekijän työ ja käyttäytyminen on huomioitu. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin arjessa tärkeäksi. Työntekijät toivovat työyhteisöön uusia työntekijöitä, ja heidän ohjaamisensa ja perehdyttäminen koetaan tärkeäksi, jotta he jäävät töihin ja kokevat tulevansa tervetulleeksi työyhteisöön.

Osallistujat toivat esille erityisesti sen, että pelisäännöt tulee olla selkeät ja sen säännöistä pidetään kiinni. Pelisääntöjä pidetään merkityksellisenä ja niiden toteuttaminen nähdään tärkeänä.

*”Selkeät yhteiset pelisäännöt lyhyesti ja ytimekkäästi, että ne on helppo muistaa ja toteuttaa työntekijöiden parissa.”*

## **7.2 Visiolla kohti ikäystävällisempää työyhteisöä**

Kehittämistyön aikana työyhteisö koki, että työssä on toimittu paineen alla *”pakko jaksaa mentaliteetilla”* ja *”työt hoituvat paineen alla”*. Työ koettiin rasakaksi, kun ei ole tarpeeksi tekijöitä vuosilomien, sairaslomien ja poissaolojen takia. Osallistujat kokivat kuitenkin, että tilanteeseen nähden työt ovat hoituneet hyvin. Osallistujat kokivat riittämättömyyttä ja väsymystä, kun töitä on enemmän kuin tekijöitä. Työt halutaan tehdä mahdollisimman hyvin ja vastuullisesti. Asiakkaille haluttaisiin antaa aikaa, mutta siihen ei ole mahdollisuutta, kun ei ole ollut aina tarpeeksi työntekijöitä saatavilla. Toivoa on kuitenkin vielä paremmasta työtilanteesta. Keskustelussa tuli esille, että työyhteisön ja työkavereiden tuki on auttanut jaksamaan työssä.

Ihanteellisen työyhteisön toimintaa on kuvattu kuviossa 8, jossa otetaan kaiken ikäiset työntekijät huomioon. Visiossa korostuu työyhteisön yhteen hiileen puhaltaminen, positiivinen ilmapiiri ja hyvä yhteishenki sekä työkaverin kunnioittaminen, huomioiminen ja auttaminen. Ikäystävällisessä työyhteisössä toivotaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Tiedonkulku korostuu niin, että tieto



kulkee työntekijöiden välillä. Visoissa korostuu myös, että työyhteisön pelisäännöt tulee olla selkeät ja niitä tulee myös noudattaa. Ihanteellisessa työyhteisössä toimitaan asiakaslähtöisesti. Uudet työntekijät ovat tervetulleita työyhteisöön. ”Hyvä työyhteisö on kuin toinen perhe.”



Kuvio 8. Työyhteisön visio ikäystävällisestä työyhteisöstä.

### 7.3 Työyhteisön pelisäännöt

Työpajojen tehtävien tarkoituksena oli suunnata kehittämistä niin, että osallistujat omalla toiminnallaan kehittävät ja vahvistavat työyhteisön ikäyställisyyttä työyhteisön pelisäännöillä. Työpajoilla saatiin vastauksia siihen mitä pelisääntöjä työyhteisöön tarvitaan, jotta ne tukevat kaiken ikäisten toimintaa työyhteisössä eli ikäyställisyyttä. Työpajoihin osallistuneet tunnistivat työyhteisön tavoitteet, vahvuudet ja haasteet toiminnassaan, joista pelisäännöt rakentuivat. Työpajoissa tehtiin myös ratkaisut, mitä pelisääntöjä tarvitaan työyhteisön toiminnan parantamiseen.

Työyhteisön pelisäännöt työstettiin viidestä teemasta; työn tavoitteesta, työyhteisöstä, työntekijästä, työstä ja pelisääntöjen noudattamisesta. Työyhteisö työsti kunkin teeman alta kaksi valittua asiaa pelisäännöksi. Kuviossa 9 on kuvattu ne valitut teemat, joista työyhteisön pelisäännöt rakentuivat.



Kuvio 9. Pelisääntöihin valitut teemat.

### 7.3.1 Työyhteisön tavoite ja pelisääntöjen noudattaminen

Pelisääntöjen perustana on työyhteisön tavoite ja sen perustehtävä, johon työyhteisön toiminta pohjautuu. Tavoitteessa haluttiin korostaa positiivista, kannustavaa ja vastaanottavaista ilmapiiriä. Keskusteluissa korostui kaikkien työntekijöiden merkitys työyhteisössä. Uusia työntekijöitä onnistutaan sitouttamaan työyhteisöön, kun perehdytetään ja ohjataan heitä hyvin. Työpaikasta pitää

tuoda asiat esille positiivisessa valossa. Porehdytys koettiin tärkeäksi, jotta uusi työntekijä kokee itsenä tervetulleeksi, osaavaksi, aktiiviseksi ja tasa-arvoiseksi työntekijäksi.

*Tavoitteena on luoda vastaanottavainen ja positiivinen ilmapiiri, joka houkuttelee uusia työntekijöitä joukkoomme entisen vahvistukseksi.*

Toiseksi työyhteisön tavoitteeksi nousi asiakkaiden hyvä hoitaminen. Työntekijät haluavat hoitaa asiakkaat asiakaslähtöisesti, huomioiden yksilöllisyys, toimintakyky sekä voimavarojen tukeminen. Tärkeäksi koetaan, että asiakasta kunnioitetaan ja ollaan aidosti läsnä sekä huomioidaan omaiset ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö.

*Tavoitteena on kiireetön ja asiakaslähtöinen työote, jossa ylläpidetään ja tuetaan asiakkaan toimintakykyä.*

Pelissäntöjen noudattaminen koetaan tärkeäksi. Pelissäntöjä rikottaessa on tärkeää, että asia otetaan heti puheeksi asianomaisen kanssa. Jos asia ei ratkea keskustelun jälkeen, niin asia selvitetään yhdessä esimiehen kanssa. Keskusteluissa tuli myös esille, että jokaisen pitää opetella antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Asiaa pohdittiin myös siltä kannalta, että joku voi toimia sääntöjen vastaisesti tietämättä pelissäntöistä. Tärkeäksi koettiin se, että uudet työntekijät perehdytetään pelissäntöihin ja sääntöjä pitää myös kerrata kaikkien työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä osataan toimia oikein, kun kaikki tietävät pelissäntöt. Pelissäntöillä luodaan yhdessä työyhteisöön raamit, joiden mukaan toimitaan ja kun kaikki toimivat yhteisesti sovittujen pelissäntöjen mukaan, niin toiminta on selkeämpää. Työyhteisö toimii, kun sitoudutaan noudattamaan pelissäntöjä sekä työyhteisössä että asiakastyössä hyvien käytötapojen mukaan.

*Ohjaan ja opastan kaikkia työntekijöitä toimimaan työpaikan pelissäntöjen mukaan*

*Jos joku rikkoo pelisääntöjä, niin otan asian ajoissa esille rakentavasti keskustelun kautta asianomaisen kanssa.*

### **7.3.2 Työyhteisöön liittyvät pelisäännöt**

Työyhteisö toimii, kun kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Työyhteisössä pitää käydä läpi aika ajoin pelisääntöjä sekä päivittää ne. Näin varmistetaan myös se, että kaikki sitoutuvat pelisääntöihin tulevaisuudessakin. Työyhteisössä pitää tulla myös kaikkien kanssa toimeen ja muistaa hyvät käytöstavat.

*Sitoudun noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä sekä työyhteisössä että asiakastyössä hyviä käytöstapoja noudattaen.*

Työyhteisö toimii, kun puhalletaan yhteen hiileen ja jokainen huolehtii työyhteisön ilmapiiristä omalta osaltaan. Jokainen ottaa vastuun töistä ja mahdollisuuksien mukaan hoitaa työt loppuun. Erityisesti avun vastaanottaminen ja pyytämisen koetaan tärkeäksi. Sekä toisen työn arvostaminen on tärkeää.

*Ollaan kaikki tasavertaisia ja yhtä tärkeitä työkavereita.*

*Olen läsnä, huolehdin työilmapiiristä omaltani ja hoidan työni loppuun asti.*

Vuorovaikutus ja keskustelut ovat tärkeä osa työyhteisön toimivuutta. Työyhteisössä kerrotaan asiat kollegoille selkeästi sekä kuunnellaan mitä toisella on sanottavaa. Ei oleteta asioita, vaan kysytään ja tarkistetaan asiat. Keskustelussa tuli esille, että rakentavan ja kehittävän palautteen antaminen on vaikeampaa antaa eikä kaikki ota sitä vastaan. Kehittävä palaute koetaan arviointina toisen työtä kohtaan. Toisaalta ryhmässä olijat totesivat, että itse ainakin haluavat saada palautteen suoraan, eikä ”selän takana puhumisena” jos jotain on tehnyt väärin.

*Kerron asiani rakentavasti ja kuuntelen mitä toisella on sanottavaa.*

### 7.3.3 Työhön liittyvät pelisäännöt

Työt sujuvat työssä, kun työt tehdään rauhallisesti ja järjestelmällisesti hätäilemättä turhaan ja luotetaan työnjakajiin. Keskusteluissa tuli myös esille, ettei työnjakajia kuormiteta turhaan katsomalla keskeneräisiä työlistoja edellisenä päivänä. Ja jos on poikkeustilanne esimerkiksi työntekijäpulan takia, niin silloin työskennellään joustavasti ja tehdään yksi asia kerrallaan ja välttämättömät työt. Keskustelua herätti myös se, että työssä ollaan työtä varten ja keskitytään työhön ja sen tekemiseen. Päivittäisessä työskentelyssä työssä tulee huomioida avun tarjoaminen ja myös avun vastaanottaminen.

*Teen työni rauhallisesti ja järjestelmällisesti, en hätäile.*

*Osaan työskennellä joustavasti. Resurssipulassa teen tarvittaessa vain välttämättömät työt ja huomioin avun tarjoamisen ja vastaanottamisen.*

### 7.3.4 Työntekijään liittyvät pelisäännöt

Työntekijänä jokainen on loppukädessä vastuusta itsestään sekä omasta toiminnastaan. Jokainen ottaa vastuun omasta työstään ja huolehtii työtehtävät loppuun asti. Keskusteluissa korostui se, että työntekijänä saa käyttää ”maalaisjärkeä” ja ”arkijärkeä” eli toimitaan luovasti eri tilanteissa ja muistetaan, että ”*tee toiselle niin kuin haluaisit itsellesi tekevän*”. Työssä pitää osata toimia erilaisissa tilanteissa, keksiä keinoja, selviytyä, ”*lukea tilanteita*” ja olla käytännöllisiä. Kotihoidon työ on itsenäistä työskentelyä asiakkaan kanssa, joten se vaatii kykyä ja taitoa sopeutua eri tilanteisiin.

*Toimin luovasti muuttuvissa tilanteissa.*

Yksin työskentelyssä korostuu enemmän vastuun ottaminen omasta toiminnastaan. Jokaisen tulisi huolehtia työssä, että hoitaa annetut tehtävät loppuun asti tai varmistaa, että hoitaa työt pyytämällä apua. Keskusteluissa tuli myös esille työntekijän inhimillisyys eli jos tekee virheitä niin myöntää ne ja ottaa opiksi virheistä. Jos on epävarma omasta osaamisesta tai ei tiedä miten toimitaan, niin sitten kysytään neuvoa ja ohjausta työkaverilta. Todettiin ettei kukaan voi tietää kaikkea, mutta asiat voi selvittää.

*Huolehdin työtehtäväni loppuun asti.*

Jokainen on oma persoona ja jokaisella on oma tapansa tehdä työtä. Keskusteluissa tuli esille, että erilaiset työntekijät ja tavat tehdä työtä on myös voimavara työyhteisössä, kun on vain yhteinen tavoite työssä. Työntekijöiden erilaisuudesta hyötyy koko työyhteisö, jos osataan hyödyntää ja arvostaa työssä toisen vahvuuksia.

*Teen työtäni omalla persoonallani ja arvostan sekä kunnioitan työkaverin tapaa työskennellä.*

Työyhteisössä tarjotaan ja annetaan apua toisille. Se on iso voimavara työyhteisössä ja se auttaa jaksamaan, kun työtä tehdään yhdessä.

*Tarjoan ja pyydän apua, että saan tehtyä työni kunnolla loppuun saakka.*

#### **7.4 Valmentavien työpajojen arviointi**

Tässä kehittämistyössä valmentava johtaminen oli yksi keino vahvistaa ikäystävällisiä käytänteitä työyhteisöön pelisäännöillä. Työpajoissa vuorovaikutus oli yksi keskeinen keino ikäystävällisyyden pelisääntöjen työstämisessä työyhteisössä. Opinnäytetyössä valmentava johtaminen – valmentaminen oli vuorovaikutteinen prosessi valmentajan ja osallistujien välillä, jonka tavoitteena oli saada osallistujat itse oivaltamaan ne keinot, joilla päästään tavoitteeseen.

Valmentaminen oli vuoropuhelua, kuuntelua, kyselemistä, oivalluttamista, havainnointia ja motivointia.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja valmentaminen tukivat kehittämisessä toisiaan, koska molempia yhdistää tavoitteellisuus ja vuorovaikutus. Kehittämis-tehtävässä opinnäytetyöntekijä toimi valmentajana ja fasilitointi mahdollisti valmentamisen ryhmässä. Valmentamisen ja fasilitoinnin tärkeimpiä tehtäviä oli päästä tavoitteeseen. Valmentamista ja fasilitointia yhdistää osallistaminen, vuorovaikutus, tavoitteellisuus, arvostus ja kiinnostus muiden ajattelua kohtaan.

Valmentavan johtamisen tukena käytettiin valmentamisen GROW- ja ratkaisukeskeistä -mallia kehittämistyön tukena. Molemmat mallit ohjasivat ja selkeyttivät valmennusta työpajoissa. GROW – menetelmällä valmentaminen oli tavoitehakuista keskustelua osallistavien menetelmien avulla. Erilaisilla ohjaavilla kysymyksillä pyrittiin saamaan osallistajat ymmärtämään ja soveltamaan omia tietoja ja kokemuksia ikäystävällisyydestä. GROW -mallin mukaan ensin arvioitiin tavoite omien odotusten ja vision avulla eli mitä haluttiin saavuttaa. Seuraavaksi selvitettiin nykytilanne ja mahdolliset haasteet toiminnassa, jolloin keskusteluissa keskityttiin työyhteisön todellisuuteen. Toimintavaiheessa pohdittiin eri vaihtoehtoja pelisäännöille. Lopuksi tehtiin suunnitelma eli pelisäännöt työyhteisöön sekä varmistettiin sitoutuminen pelisääntöihin.

Ratkaisukeskeinen -malli suuntasi taas valmentamista tuen ja kannustamisen suuntaan ratkaisukeskeisesti. Pelisäännöt tehtiin yhdessä huomioiden, miten halutaan asioiden olevan ikäystävällisessä työyhteisössä. Valmentaja ohjasi keskusteluja suunnitelmallisesti tavoitetta kohti. Tässä korostui, miten valmentaja toimi ja puhui, toimi roolimallina. Työyhteisön pelisäännöt tukevat myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä ratkaisukeskeisyyden avulla.

Valmentava johtamisote on yksi keino tavoitteen saavuttamiseksi ja kehittämiseksi (Kurttila & Aalto 2021, 14). Kehittämistyössä mahdollistettiin, autettiin ja tuettiin osallistujia pääsemään tavoitteeseen antamalla aikaa kehittämiselle ja luomalla puitteet. Tavoitteiden luominen oli valmentamisessa yksi tärkeä osa-

alue. Kehittämistyössä oli selkeä tavoite eli tehdään ikäystävälliset pelisäännöt työyhteisölle yhdessä työntekijöiden kanssa.

Valmentava johtaminen edistää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä (Uutela 2019, 143). Kehittämistyössä korostui vuoropuhelun merkitys. Valmentaminen pohjautui kehittämistyössä vuorovaikutukseen, jossa pyrittiin vaikuttamaan osallistujiin keskustelujen, kysymysten ja avoimen vuoropuhelun kautta. Vuorovaikutuksessa keskeisintä oli kuuntelu ja läsnäolo, joiden kautta luottamus vahvistui. Osallistujat sitoutuivat ja innostuivat pelisääntöjen tekemiseen hyvän vuoropuhelun kautta.

Työpajoissa pienryhmien työskentely oli aktiivista ja tehokasta. Ilmapiiri oli rento, joka näkyi vilkkaana ja avoimena vuoropuheluna. Työpajoissa osallistujat pohtivat ja ideoivat ikäystävällisyyttä ja siihen liittyviä työyhteisön pelisääntöjä innokkaasti. Keskustelut lähtivät hyvin käyntiin pienryhmissä ja aiheista olisi riittänyt asiaa enemmänkin. Aikataulun vuoksi keskustelut oli pidettävä hallinnassa. Keskusteluja ohjattiin oikeaan suuntaan, jos keskustelut alkoivat rönnyillä. Valmentaja ohjasi ja tarkensi tehtävää, jos pienryhmä ei ymmärtänyt miten tehtävää lähdettiin viemään eteenpäin. Valmentaja kysyi eikä antanut valmiita vastauksia vaan oivallutti kysymyksillä asioita eteenpäin. Työpajojen tehtävissä kysymyksiä avattiin eri näkökulmista. Osallistavien menetelmien kautta syvennettiin aihetta koko ajan pelisääntöjä kohti. Oivalluttavilla kysymyksillä ja rohkaisulla kehittämistehtävien aikana osallistujat ottivat vastuun tehtävistä. Kehittämistyössä kannustettiin osallistujia itseohjautuvuuteen niin, että osallistujat löysivät itse ratkaisut ja käytännöt pelisääntöihin, jotka tukevat työyhteisön ikäystävällisyyttä positiivisin keinoin.

Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen, joka rakentuu vuorovaikutuksesta (Salmimies & Ruutu 2013, 18). Yhteinen aika kehittämiseen ja keskusteluun lisäsi luottamusta, joka vahvisti myös toimintaa. Luottamuksen rakentuminen oli kehittämistyön toimivuuden perusta. Luottamus työkavereihin ja esimieheen lisäsi aloitteellisuutta, sitoutumista ja innostumista kehittämiseen. Kehittämistyössä valmentava ote näkyi siinä, miten osallistujat kantoivat vastuun omista tai työyhteisön asioista. Valmentajan kokemuksen mukaan osallistujilla



ja valmentajalla oli luottamusta ja arvostusta toinen toista kohtaan. Hyvä työyhteisö luodaan yhdessä vuorovaikutuksella, keskustellen avoimesti asioista.

Valmentamisessa arvostava kohtelu näkyi toisen ihmisen arvostamisena ja kunnioittamisena. Kehittämisessä arvostaminen näkyi valmentajan tavassa puhua osallistujille, mielipiteiden kysymisellä ja kuuntelulla. Kehittämisen tehtävissä nostettiin esille työyhteisön haasteita esille ja asioista puhuttiin avoimesti. Arvostavaa kohtelua oli myös se, että haasteellisetkin asiat otettiin puheeksi. Annettuja kehittämistehtäviä suunniteltiin niin, että työyhteisön potentiaali saatiin näkyville.

Valmentavan johtamisen yksi tärkeä tehtävä on edistää ja mahdollistaa oppiminen eri keinoin ja menetelmin. (Uutela 2019, 138). Kehittämistehtävä oli oppimisen matka työyhteisössä. Valmentamisen avulla osallistujat oppivat itse näkemään ne haasteet, jotka eivät tue ikäystävällisen työyhteisön käytäntöjä. Näihin haasteisiin he löysivät ne käytännöt pelisääntöihin, jotka tukevat työyhteisön ikäystävällisyyttä.

Palautteen antaminen on oleellinen keino, jolla voi ohjata osaamisen kehittämistä ja antaa tukea oppimiselle (Uutela 2019, 140). Kehittämistyössä annettu palaute osoitti arvostusta ja kiinnostusta asiaa kohtaan. Palaute auttoi löytämään uusia ratkaisuja. Palautetta työskentelystä annettiin työpajojen aikana sekä työpajojen lopussa reflektoituihin yhteisiin asioihin yhteisellä keskustelulla ja kiitettiin aktiivisesta työskentelystä.

Osallistavat työpajat valmentamisella johtamisen keinoin soveltuivat hyvin tämän kehittämistyön tavaksi tuottaa työyhteisön pelisäännöt. Työpajoissa osallistujien ääntä kuultiin ja he osallistuivat kehittämiseen ja pelisääntöjen tekemiseen aktiivisesti. Jokainen sai sanoa mielipiteensä asiasta sekä kaikkien osallistujien osaaminen, tieto ja asenteet nähtiin tärkeänä. Erilaisin osallistavien menetelmien avulla jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön pelisääntöihin sekä näin saatiin esille myös hiljaista tietoa ja toiveita esille. Erilaisia näkökulmia tuli esille, josta yhdessä keskustellen tuotettiin pelisäännöt. Valmentaja fasilitoi työpajoissa niin, että osallistujat itse valitsivat ja tuottivat

ratkaisuehdotukset pelisäännöiksi. Työpajoissa työskentely lisäsi myös yhteenkuuluvuutta ja yhdessä tekemistä. Valmentamisen positiiviset vaikutukset näkyivät kehittämistyössä innostuneisuuden ja työyhteisön kehittämismyönteisyyden kasvuna.

Valmentajan rooli oli merkittävää tässä opinnäytetyössä. Valmentaja toimi kehittämistyössä roolimallina ja johti esimerkillään tavoitetta kohti. Valmentajan toiminta vaikutti osallistujien toimintaan. Havainnoinko valmentaja oikeat asiat, mitä työpajoissa tapahtui ja oioittiinko asioita, jos ne menivät väärään suuntaan kehittämisessä? Valmentajana toimiminen vaatii oman toiminnan itsereflektointia koko ajan, jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Jokaisen työpajan jälkeen opinnäytetyön tekijä arvioi omaa toimintaa ja pyrki parantamaan sitä seuraavassa vaiheessa. Kehittämistyössä vuoropuhelu korostui valmentajan ja osallistujien välillä. Keskusteluissa pyrittiin yhteiseen tekemiseen.

Osallistujat olivat tyytyväisiä työpaja työskentelyyn ja työpajat koettiin työyhteisön toimintaa tukevaksi. Osallistujat kokivat hyväksi, kun koko työyhteisö osallistui pelisääntöjen tekemiseen. Pelisääntöjä tehtiin yhdessä keskustellen ja erilaisten kokemusten ja ajatusten vaihtaminen koettiin hyvänä. Työyhteisön kehittäminen yhdessä ja vaikuttamismahdollisuus omaan työhön on yksi iso motivaatiotekijä työssä. Se, että pystyy vaikuttamaan omaan työhön lisää motivaatiota työhön, joka taas vahvistaa työhyvinvointia, työviihtyvyyttä ja veto- ja pitovoimaa työssä. Työyhteisöllä on vetovoimaa, kun uudetkin työntekijät tietävät saavansa tukea ja palautetta.

*” Tehtiin työyhteisö semmoiseksi, että se toimii ja kaikilla on hyvä olla. Ja voi sanoa, jos asiat ovat ne, jotka mietityttää.”*

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön ikäystävällisyyteen ja kehittää työyhteisön pelisäännöt tukemaan kaikenikäisiä työntekijöitä työyhteisössä. Tarkoituksena oli vahvistaa pelisäännöillä sellaisilla ikäystävällisillä käytäntöillä, jotka tukevat kaiken ikäisten työhyvinvointia työyhteisössä. Työyhteisön ikäystävällisyyden kehittäminen pelisäännöillä lähti EAFS -hankkeen valmentavista työpajoista, tarpeesta tehdä pelisäännöt työyhteisöön. Työyhteisön sitouttaminen kehittämistyöhön onnistui hyvin ja sitouttamista vahvisti se, että pelisääntöjen kehittäminen oli työntekijöistä lähtöisin. Opinnäytetyö onnistui vastaamaan kehittämistehtäviin ja työpajojen eri menetelmien kautta päästiin opinnäytetyön tavoitteeseen. Kehittämistyön tuotoksena syntyi ikäystävälliset pelisäännöt, jotka ovat liitteessä 2.

Ikäystävällisyyden kehittäminen työyhteisössä oli ajankohtainen kehittämiskohde työntekijöiden ikäjakautuman takia. Työyhteisöissä kannattaa panostaa siihen, että kaikenikäisten työhyvinvointi huomioidaan. Työyhteisössä ja kehittämistehtävässä opinnäytetyön tekijä toimii kehittämisen ja muutoksen eteenpäin viejänä, valmentajana. Uutelan (2019) mukaan lähijohtamisen johtamistavalla on merkitystä siihen, miten työyhteisössä kehittäminen ja muutokset viedään eteenpäin. Valmentava esimies edistää työyhteisössä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, joilla on merkitystä työhyvinvointiin. Esimies voi omalla asenteella ja käyttäytymisellään edistää vuorovaikutuksellisuutta työyhteisössä. (Uutela 2019, 143–144.) Böckerman ym. (2017) tutkimuksen mukaan esimiehen tuki luo pohjan työhyvinvoinnille ja vaikuttaa työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. (Böckerman, Kangasniemi, & Kauhanen 2017, 3).

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan kotihoidon työntekijöiden jaksamisen, työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden yksi tärkeimmistä tekijöistä on toimiva työyhteisö. Kotihoidossa on useita piirteitä, jotka aiheuttavat haasteita jaksamiselle. Työ koetaan stressaavaksi, työssä toimitaan yksin asiakkaiden kotona ja työt

hoituvat paineen ja kiireen alla, kun työntekijöistä on pulaa. Työntekijöiden työhyvinvointi alenee, kun työmäärä kuormittaa henkilöstöä liikaa. Työntekijät kokevat itsensä riittämättömäksi ja työ alkaa turhauttamaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisön hyvinvointi ja yhteisöllisyys on yksi tärkeimmistä voimavaroista työntekijän työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Ruotsalaisen, Jantusen & Sinervon (2020, 11.) tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisön ilmapiirillä ja innovatiivisuudella on vaikutusta hoidon laatuun, vaikka kotihoidon työntekijät kokevat stressiä nykyisten työolojen ja työtapojen takia. Työntekijät kokevat aikapainetta ja keskeytyksiä työssä sekä henkilöstön poissaolot aiheuttavat räsitystä ja uupumusta henkilöstön keskuudessa.

Tutkimustulosten mukaan Outokummun kotihoidossa on jo paljon positiivisia käytäntöjä, jotka tukevat ikäystävällisyyttä työyhteisössä. Työyhteisön hyvä yhteishenki, auttaminen ja positiivinen ilmapiiri koettiin isona voimavarana. Tiukoista ja vaikeista tilanteista on selvitty ja niistä selviäminen on saanut aikaan sen, että työkavereiden tukea ja yhteistyötä arvostetaan yhä enemmän. Työyhteisö on toiminut joustavasti ja yhteistyökykyisesti, vaikka työ on ollut kuormittavaa. Työyhteisö on saanut positiivista asiakaspalautetta sekä asiakkailta että omaisilta. Työyhteisön toimivuus vaikuttaa työtehtävien sujuvuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työyhteisön maineeseen.

Toisilta oppiminen ja työkavereiden tuki koettiin voimavaraksi ja ensiarvoisen tärkeäksi. Työkavereilta saa apua ja ohjausta, vertaistukea ja työyhteisössä voi tuulettaa tunteita huumorilla. Huumori tuo iloa ja hyvää mieltä työyhteisöön. Työkavereiden merkitys on yksi suuri tekijä työhyvinvoinnin kokemiseen (Böckerman ym. 2017, 3). Vesa (2009) nostaa tutkimuksessaan huumorin ja naurun tärkeyden hoitajien työyhteisössä. Huumori lievittää työnkuormitusta ja ahdistavia tunteita sekä lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työkaveruutta, yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Vesa 2009, 102, 104, 112–114.)

Tutkimustulosten mukaan ikäystävällisyyden huomioiminen on tarpeellista ja pelisääntöjä tarvitaan työyhteisöön. Työyhteisön pelisääntöjen tekeminen vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Tehdyissä pelisäännöissä nousi esiin työntekijän, työyhteisön ja organisaation näkökulma. Työntekijät

kokivat, että yhdessä tehdyillä pelisäännöillä voidaan vahvistaa yhteisen ikäystävällisen kulttuurin luomista työyhteisössä. Oman työyhteisön pelisääntöjä voi ymmärtää vain saman työyhteisön jäsenet, ja ne soveltuvat vain siihen työyksikköön. Yhteisten pelisääntöjen tekemiseen tarvitaan kyseisen yksikön työntekijät. Pelisäännöillä toivotaan olevan myös vaikutusta työyhteisön pito ja vetovoimaan. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan helpottaa myös hoitajapulaa. Lähihoitajien alalla pysymiseen vaikuttavat työn arvostus, joustavat toimintatavat, työnkuvan optimointi ja osallistava kehittäminen (Roos, Kuosmanen, Tevameri & Viinikainen 2022, 166).

Koko kotihoidon henkilöstö suhtautui erittäin myönteisesti kehittämistyöhön. Työyhteisö osoitti kehittämisen aikana arvostusta ja tukea myös lähiesimiestyölle. Työyhteisöllä löytyy osallistumishalukkuutta, aktiivisuutta ja yhteistyöhalukkuutta oman työyhteisön ja työn kehittämiseen. Böckerman ym. (2017, 3.) tutkimus tuo esille, että vaikuttamismahdollisuudet työssä lisää työhyvinvointia. Työyhteisön toimivuus ja hyvä yhteishenki on huomattu ylemmässäkin johdossa. Kotihoito sai ylimääräisen työhyvinvointirahan työyhteisön yhteishengen kehittämistä ja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisössä on ”yhteen hiileen puhaltamisen henki”, jossa autetaan ja ohjataan kaikkia työntekijöitä sekä toivotetaan tervetulleeksi uudet ihmiset työkavereiksi. Työyhteisöllä on halua vaalia ja vahvistaa veto- ja pitovoimaa, yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia niin, että kaikenikäiset viihtyvät työssä. Yhdessä sovitut ja yhteinen näkemys pelisäännöistä luovat työyhteisön ikäystävällistä toimintakulttuuria, jotka luovat mielikuvaa työyhteisöstä myös ulospäin.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnalla on merkitystä Outokummun kotihoidon työyhteisön työhyvinvoinnille ja yhteisöllisyydelle. Työyhteisön ikäystävälliset pelisäännöt ovat koko työyhteisön yhteinen asia ja ne luovat me-henkeä, yhteen hiileen puhaltamista, yhteisöllisyyttä ja varmuutta toiminnalle, kun toimintaa ohjaavat pelisäännöt. Työyhteisön ilmapiiri muotoutuu yhdessä tekemisen ja suunnittelun avulla. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on yhteydessä työtyytyväisyyteen (Ruotsalainen ym. 2020, 11). Johtopäätöksenä voidaan todeta,

että työyhteisön yhteinen näkemys ikäystävällisyydestä vahvistaa kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia työyhteisössä sekä vahvistaa yhteisen ikäystävällisen toimintakulttuurin luomista. Ikäystävälliset pelisäännöt tuo työyhteisön toimintaperiaatteet näkyväksi kaikille työyhteisössä ja niihin voidaan tukeutua päivittäisessä työssä sekä ne tukevat myös asiakaslähtöisen työn toteutumista.

Valmentava johtaminen oli yhteistoimintaa henkilöstön kanssa. Valmentava johtaminen edisti yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Uutelan (2019) mukaan esimiehen omalla toiminnalla on merkitystä työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Tutkimuksen perusteella valmentaja johtaminen edistää vuorovaikutuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Yhteisöllisyyden edistämässä esimiehen toiminnassa valmennuksellisuus korostuu erityisesti. (Uutela 2019, 143–144) Tulevaisuudessa johtajan rooli tulee olemaan yhä enemmän valmentamista, jossa johtajat antavat tukea ja ohjausta muuttuvassa ympäristössä työntekijöille. Valmentava johtaminen kehittyy yhä olennaisemmaksi osaksi oppimiskulttuuria. Se on työtä, jossa johtaja on tekemisissä kaikkien työntekijöiden kanssa tavalla, joka auttaa määrittelemään organisaation kulttuuria ja edistämään sen tehtävää. (Ibarra & Scoular, 2019, 4.)

Juurruttaminen on oppimisprosessi, jossa kehittämisen tuotokset viedään käytäntöön ja ne tulevat osaksi koko työyhteisön toimintaa. Juurruttaminen on vaiheittainen prosessi ja sen perustana on muutosprosessi, johtaminen ja vuorovaikutus. Tuotoksen juurruttaminen osaksi toimintaa vaatii työyhteisön sitoutumista ja halua kehittää toimintaa. (Ora-Hyytiäinen, Ahonen & Partamies 2012, 23–26.) Ikäystävällisyys juurrutetaan työyhteisöön pelisääntöjen avulla. Tärkeää oli nostaa esiin jo pelisääntöjä kehittäessä, minkä takia muutos tehdään ja hyödyt mitä kehittämisellä tavoitellaan. Juurruttamisessa on tärkeää arvioida ja tuoda esille pienetkin hyödyt, jotka edistävät ikäystävällisyyttä.

Opinnäytetyössä koko työyhteisö oli aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Ikäystävällisyyden vahvistaminen työyhteisön käytäntöihin pelisäännöillä kulki koko kehittämisen ajan mukana. Työyhteisön ymmärrys pelisääntöjen tarpeesta ja sisällöstä vahvistui koko kehittämisprosessin ajan. Jos yhteistä keskustelua ei olisi ollut, niin jokainen loisi pelisäännöistä omat tulkinnat. Yhdessä

määriteltyjen pelisääntöjen sisältö on kaikille työyhteisössä toimiville selkeää ja niiden merkitys ymmärretään päivittäisessä toiminnassa. Ikäystävällisyyden juurruttaminen työyhteisön toimintaan tehdään pelisäännöillä, jotka tulevat näkyville työyhteisön seinälle julisteena. Toimeksiantaja EAFS -hanke tulostaa julisteet työyhteisölle. Pelisääntöjä tarkastellaan ja arvioidaan jatkossa säännöllisesti. Pelisääntöjen tekemiseen tarvittiin yhteistä keskustelua, joka vahvisti ymmärrystä ja sitoutti työntekijät yhteisen suunnan tekemiseen. Valmentavalla johtamisella ja yhteisillä pelisäännöillä ikäyställiset käytännöt juurtuvat työyhteisön toimintaan.

## 8.2 Kehittämisen prosessin arviointi

Kehittämistoiminnan prosessia suuntaa kehittämistoiminnan arviointi. Kehittämisen tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämistoimintaa ohjataan. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta sekä pohtia koko kehittämistoiminnan toteutusta prosessin ajan eri oppimisprosessin näkökulmasta. Arvioinnilla pyritään yhteisten merkitysten luomiseen ja ymmärtämiseen, joka on edellytys muutokselle. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Opinnäytetyön kehittämistoimintaa ja suunnittelua arvioitiin koko kehittämissprosessin ajan. Kehittämissprosessin edetessä opinnäytetyön tavoitetta, tarkoitusta ja tehtäviä tarkennettiin ja pohdittiin uudelleen prosessin aikana. Kehittämissprosessissa säilyi spiraalimallimainen rakenne. Kehittämissprosessia hyödynnettiin koko ajan eri tehtävävaiheita seuraavaa vaihetta varten. Työpajat toteutettiin edellisten työpajojen tuotosten, havainnoinnin, reflektoinnin ja arvioinnin pohjalta. Reflektioita tapahtui koko opinnäytetyön prosessin ajan, joka ohjasi toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Arviointia tehtiin itse reflektoinnilla sekä opinnäytetyön ohjausryhmän ja ohjaajan kanssa, toimeksiantajan ja kolmen ulkopuolisen henkilön kanssa.

Kehittämissprosessissa tiedontuotantoon käytettiin erilaisia osallistavia menetelmiä. Osallistujat olivat jo EAFS-hankkeen valmentavissa työpajoissa orientoituneet aiheeseen, joka helpotti työpajojen suunnittelua ja toteuttamista. Erilaisiin

osallistaviin tutkimusmenetelmiin perehdyttiin ja pyrittiin valitsemaan tähän tutkimukseen parhaiten soveltuvat menetelmät. Valitut tutkimusmenetelmät olivat monipuolisia ja ne toimivat hyvin kokemuksellisen tiedon tutkimusmenetelminä.

Opinnäytetyön analyysin tekeminen oli haasteellista. Analyysin aikana jouduin useamman kerran palaamaan alkuun ja pohtimaan tulkintoja uudestaan ja tarkasti, etten tuonut omia ennakkokäsityksiä analyysiin. Tämä opinnäytetyö on erilaisista analysointivaiheista muodostuva prosessi. Aineistona on kehittämissprosessin eri vaiheet ja niiden vaiheiden hyödyntäminen seuraavaa vaihetta varten. Toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti työpajojen tuotokset ohjasivat seuraavan työpajan suunnittelua ja toimintaa.

Opinnäytetyössä osallistavilla menetelmillä saatua tietoa tukivat havainnot, jotka antoivat käsityksen osallistujien mielipiteistä ja kokemuksista ikäystävällisyydestä ja työyhteisön pelisäännöistä. Näin saatiin monipuolinen kuva työyhteisön ikäystävällisyydestä ja sen kehittämisestä. Työpajoista saatujen tulosten avulla ohjattiin kehittämistoimintaa – ja prosessia oikeaan suuntaan. Osallistavilla menetelmillä tuotettiin työyhteisöön pelisäännöt, jotka tukevat kaiken ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia työyhteisössä. Tutkimusaineisto perustui kohderyhmän kokemukseen ikäystävällisyydestä.

### **8.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä sekä eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja uskottavaa, kun se on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (Tutkimuseettisen neuvottelukunta 2021). Opinnäytetyöstä tehtiin toimeksiantosopimus EAFS -hankkeen kanssa sekä kehittämistyöhön tarvittava tutkimuslupa haettiin Siun sotelta. Kehittämistyöhön osallistujille selvitettiin ennen tutkimusta kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävä. Kehittämistyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) ohjeiden mukaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, tulosten analysoinnissa, tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa sekä tietoaineiston tallentamisessa.



Avoimuutta toteutettiin kehittämisprosessin vaiheiden ja toimintojen totuudenmukaisena ja mahdollisimman tarkkana raportointina. Lähdemerkinnöissä viitattiin muiden tekemiin julkaisuihin ja tutkimuksiin asianmukaisesti

Tutkimukseen kuuluu luotettavuuden arviointi. Opinnäytetyön luottavuudessa korostuu prosessin järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely. Työskentelyssä korostui reflektiivinen ote, jossa arvioidaan koko ajan valintojen joukkoa, johdonmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta suhteessa kohteeseen ja tavoitteisiin sekä valintojen perusteluihin (Vilkkä 2021, osa 3). Opinnäytetyöhön käytetyt lähteet valittiin tarkkaan ja kriittistä suhtautumistapaa käyttäen. Lähteiden valinnassa huomioitiin lähdekritiikin taso sekä pyrittiin valitsemaan luotettavia, tieteellisesti hyväksyttäviä ja mahdollisimman tuoreita tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja. Luotettavuutta parantaa aineiston monipuolinen kerääminen erilaisilla osallistavilla menetelmillä sekä aineiston kattava käsittely. Opinnäytetyössä on pyritty kuvamaan kehittämisprosessia loogisesti alusta loppuun, tarkasti ja läpinäkyvästi luotettavuuden lisäämiseksi.

Laadullisen tutkimuksen kehittämistöissä ymmärtävyyttä kuvaavat käytetyt argumentit, päättely ja tulkintojen johdonmukaisuus. Syklisen prosessin luotettavuuteen arvioinnissa tulee olla tarkkoja dokumenttiaineistoja prosessista, joten dokumentointi on yksi tärkeä osa kehittämistyössä ja sen arvioinnissa. (Vilkkä 2021, 3.) Opinnäytetyön kehittämistoiminnasta tehtiin muistiinpanoja ja pidettiin muistipäiväkirjaa koko kehittämisprosessin ajan. Muistioita tehtiin työpajatoiminnasta, palautteista ja havainnosta. Muistiinpanoihin kirjattiin prosessin eteneminen vaiheittain eri työpajoista ja mitkä ovat seuraavat kehittämiskohteet pelisääntöjen työstämistä varten. Aineistoa pyrittiin analysoimaan kattavasti ja välttää takertumista yksityiskohtiin liikaa. Työpajoista saatuja suoria lainauksia käytettiin tulosten raportoinnissa elävöittämään tekstiä ja lisäämään tulosten luotettavuutta. Kehittämistyön prosessin vakuuttavuutta tukee se, että tuloksisista on tunnistettavissa myös aiemmissa tutkimuksissa esille nousseita teemoja.

Luottamusta tulee myös pohtia mitä lähempänä opinnäytetyöntekijä on tutkimuskohteessa (Vilkkä 2021, osa 3). Opinnäytetyön tekijä toimii palveluesimiehenä tutkimuskohteessa, joten on syytä pohtia voiko opinnäytetyöntekijä

vaikuttaa itse aineistoon, tutkimusprosessiin tai sen lopputulokseen. Opinnäytetyöntekijä tuntee työyhteisön ja osallistujat hyvin, joten hänellä voi olla ennakkokäsityksiä ja oletuksia asioista. On mahdollista, että opinnäytetyöntekijä vahvasti vastauksissa omia kokemuksiaan tai samaistui niihin. Aineiston tulkinta-eroille on mahdollisuus analysoinnissa. Arvioinnissa on tärkeää osata arvioida oman toiminnan vaikutusta tuloksiin, päätelmiin ja tulosten hyödynnettävyyteen (Vilkkä 2021, osa 3). Aineiston keräämisessä ja tutkimustuloksia analysoitaessa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, ettei opinnäytetyön tekijä tuonut omia ennakkoymmärryksiään ja kokemuksiaan vastauksiin. Opinnäytetyöntekijä suhtautui kehittämistehtävään avoimin mielin ja oppimisen innolla.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää opinnäytetyön tekijän ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja huolellisesti suunnitellut työpajat, joita suunniteltiin teoreettiseen viitekehukseen nojaten ja käyttäen monipuolisesti eri lähteitä ja menetelmiä. Opinnäytetyön luotettavuutta varmistettiin käyttämällä erilaisia toimintatutkimuksen osallistavia menetelmiä, jotka valittiin niin, että tietoa aiheesta saatiin mahdollisimman monipuolista ja kattavaa tietoa. Jokainen työpaja oli ainutlaatuinen, jonka toiminnan muodostivat osallistujat, jolloin se ei ole suoraan toistettavissa. Työpajoissa käytettävien osallistavien menetelmien loogisuutta tuki se, että samalla menetelmällä toteutettiin aina kaksi työpajaa. Mahdollista on kuitenkin, että joku toinen olisi voinut toteuttaa tutkimuksen eri tavoin, jolloin tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset. Työyhteisön pelisäännöt ovat koko työyhteisön asia ja sen kehittämistä yhdessä, joten tutkijan läheisyys ei vaikuta luotettavuuteen ja se koettiin vahvuutena tässä tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti ja niin että osallistujien henkilöllisyys jää nimettömäksi opinnäytetyön alusta lähtien. Opinnäytetyöstä saatuja tietoja käytettiin vain tämän opinnäytetyön tarkoitukseen eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Opinnäytetyön tiedot tallennettiin omalle, opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisessa käytössä olevalle tietokoneelle ja tutkimuksen kaikki dokumentit hävitettiin tutkimuksen päätyttyä. Opinnäytetyössä käytettiin alkuperäisilmaisuja lisäämään aineiston luotettavuutta. Raporttia kirjoittaessa ja tuloksia julkaistessa huolehdittiin tutkittavien anonymiteetin säilymisestä. Tutkimusraportti on

laadittu huolellisesti ja totuudenmukaisesti tulosten perusteella huomioiden luotamuksellisuus ja arvostus osallistujia kohtaan.

Kehittämistoiminnassa ei riitä, että tutkimuksessa syntyvä tieto on todenmukaista vaan sen täytyy olla myös hyödynnettävää. Kehittämistoiminnalla on merkitystä, kun se tuottaa käytännönläheistä tietoa, joka nousee tiedon luotettavuutta tärkeämmäksi. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 159.) Näkökulmana luotettavuuteen voi olla työyhteisön toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön kehittämistoiminnassa kehitettiin työyhteisön toimintaa. Kehittämistoiminnassa vahvistettiin työyhteisön ikäystävällisyyttä ja tuotettiin ikäystävälliset pelisäännöt työyhteisöön, jotka tulevat työyhteisön käyttöön. Työyhteisön pelisäännöillä juurrutetaan ikäystävällisiä käytäntöjä työyhteisöön.

#### **8.4 Oppimisprosessi**

Opinnäytetyön kehittämisprosessi on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen matka opinnäytetyöntekijälle. Prosessissa on opittu omaa oppimista, tutkimuksen tekemistä ja kehittämistä. Oli hienoa nähdä työyhteisön motivaatio ja kiinnostus pelisääntöjen kehittämiseen. Opinnäytetyö antoi ajankohtaista ja luotettavaa tietoa ikäystävällisyydestä, ikäjohtamisesta, valmentavasta johtamisesta sekä pelisääntöjen merkityksestä työyhteisön toimintaan. Opinnäytetyöntekijä voi hyödyntää tietoa omassa työssään, toiminnassaan ja työn kehittämisessä. Opinnäytetyö syvensi opinnäytetyöntekijän asiantuntijuutta ikäosaamisen johtamisessa ja valmentavassa johtamisessa niin, että osaa tukea kaikenikäisten työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla

Opinnäytetyön tekeminen on auttanut jäsentämään tutkimusprosessin eri vaiheiden ymmärtämistä. Opinnäytetyön työn toteuttaminen toimintatutkimuksena sopi hyvin opinnäytetyön tekijälle sen käytännönläheisyyden ja hyödynnettävyyden vuoksi. Tiedonhaku menetelmien käyttäminen ja tieteellisen tekstien lukeminen sekä tiedon omaksuminen on kehittynyt tutkimusprosessin aikana. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli haasteellinen ja vaativa prosessi opinnäytetyöntekijälle. Haastetta kirjoittamiseen toi aiheen laajuus ja havaintojen sanoittaminen

tekstiin ymmärrettävään muotoon, ja saada näin kokonaisuudesta yhtenäinen. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta osallistavasta tutkimuksen kehittämistoiminnasta. Tarkempi suunnitelma kirjoittamiselle olisi voinut helpottaa työskentelyä. Myös teoriaosuuden rajaaminen haastoi. Aineiston analysointi ja tulosten kirjoittaminen olivat työläitä, mutta mielenkiintoisia ja opettavaisia prosesseja.

Ohjausta ja tukea opinnäytetyön työstämiselle saatiin toimeksiantajalta, opinnäytetyön ohjaajalta, opintojen ohjausryhmältä ja kolmelta ulkopuoliselta henkilöltä. Työyhteisön aktiivisuus ja innostuneisuus kehittämistä kohtaan antoivat motivaatiota viedä kehittämisprosessi loppuun.

## **8.5 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset**

Tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimusta ei voida toistaa ja saada samoja tietoja uudelleen, sillä tilanteet ja ihmiset vaikuttavat paljon tehden jokaisesta tilanteesta erilaisen. Työyhteisön kehittämistarpeet ja pelisäännöt ovat jokaisessa työyksikössä erilaiset, joten jokaisen työyhteisön pelisäännöt tulee tehdä omista tarpeistaan. Opinnäytetyön kehittämisprosessin voi siirtää toisen yhteisön kehittämisen pohjaksi työyhteisön kehittämiseen ja pelisääntöjen tekemiseen. Toimeksiantajalle opinnäytetyö tuotti tietoa ja materiaalia hankkeeseen

Opinnäytetyön tutkimustuloksia ja tuotettuja ikäystävällisiä pelisääntöjä voidaan hyödyntää Outokummun kotihoidossa. Ikäystävälliset pelisäännöt tulevat käyttöön ja näkyville ohjaamaan työyhteisön toimintaa. Yhteisten pelisääntöjen avulla vahvistetaan hyvää ja toimivaa työyhteisöä, jossa kaikenikäiset ja työuran eri vaiheessa olevat työntekijät voivat hyvin ja viihtyvät työssä. Pienetkin arkiset asiat, teot ja käytännöt vahvistavat työyhteisön toimivuutta ja ikäystävällisyyttä. Kaikenikäiset tarvitsevat työhyvinvointia ja työssäjaksamiskäytäntöjä, ja sen varmistamiseksi ikäystävällisyys on koko organisaation asia. Yhdessä tekeillä, osallistavan ja valmentavan johtamisen avulla voidaan löytää uudenlaisia keinoja tukea kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvointia uusilla vuoden

vaihteessa käynnistyneillä hyvinvointialueillakin. Hyvien asioiden kehittäminen hyödyntää kaikkia – myös asiakkaita.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi selvittää, ovatko ikäystävälliset pelisäännöt juurtuneet työyhteisön toimintaan sekä miten ikäystävälliset käytännöt työyhteisössä tukee työntekijöiden työhyvinvointia, työkykyä tai sitoutumista työyhteisöön. Lisäksi voisi myös selvittää, miten yksikön esimies voi arvioida ikäystävällisyyden kehitystä ja tilaa jatkossa.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö, 11–24.
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K-, Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. <https://www.sttk.fi/materiaalit/opas-ikaohjelman-laatimiseen-tyokaarimalli/>. 3.9.2022.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Julkaisussa YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Tiainen, A-I. (toim.). Karelia-Ammattikorkeakoulun julkaisuja B:25, 14–22.
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki – olen nainen osa työhyvinvointia. Etna muistiot. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf> 17.11.2022.
- Franssila, P. & Hyppönen, E. 2022. Kotihoidon työntekijät omaa työtä tuunaamassa – ikäystävällisyys on kaikkien juttu. <https://karelia.fi/2022/04/kotihoidon-tyontekijat-omaa-tyotaan-tuunaamassa-ikaystavallisyys-on-kaikkien-juttu/>. 3.5.2022.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Helander, M. 2018. Itse johtajuuden kehittäminen ja valmentava johtaminen. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Pro gradututkielma [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9681/osuva\\_8106.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9681/osuva_8106.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 26.4.2021.
- Heikkinen, H.L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimus metodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 215-230.
- Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The leader as Coach. Harvard Business Review 11-12/2019, 1-11.
- Innokylä. 2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/innopaja>. 6.3.2022.
- Järvinen, P. 2021. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 4. painos. Turenki: Hansaprint Oy.
- Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. 2022. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. Helsinki: KSL. <https://www.ksl.fi/julkaisut/osallistavat-menetelmat/t/>. 6.3.2022.
- Kehusmaa, S. & Alastalo, H. 2022. Vanhuspalveluiden työvoimapula kärjistyy kotihoidossa – neljännesyksiköistä tekee joka viikko töitä riittämättömällä henkilöstöllä ja ylityöt ovat yleisiä. Tutkimuksesta tiiviisti 4/22. Helsinki: Terveysten- ja hyvinvointilaitos <https://www.julkari.fi/handle/10024/143733>. 22.4.2022.
- Kukkonen, T. 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Julkaisussa Timonen L., Mäkelä & Raivio, A-M. (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy, 117–129.

- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Virom Meedia Zone. Kauppakamari.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarema-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki: Jaarli Oy.
- Manka, M-L. 2014. Työnilo – pää(n)asia. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. 8.5.2022.
- Manka, M—L., Larjovuori, R-M. & Heikkilä-Tammi, K. 2014 Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Almatalent.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R., & Uotila, T-P. 2013. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointi ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn\\_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 10.5.2022.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. E-kirja. Alma Talent. Helsinki.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus erikäisten johtamisesta kolmessa organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy. <https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0>. 7.5.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ora-Hyytiäinen, E. Ahonen, O. & Partamies, S. 2012 Juurruttaminen kehittämistoiminnan menetelmänä. Julkaisussa Ora-Hyytiäinen, E., Ahonen, O. & Partamies, S. (toim.). Hoitotyön kehittäminen juurruttamalla. Laurea julkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy, 21–29.
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: kehitä ja johda toimeenpanoa. E-kirja. Almatalent.
- Peng, Z., Gao, B. & Zhao, H. 2019. Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior & Personality: an international journal*. 47 (11), e8406. 1-9. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=139590020&lang=fi&site=ehost-live>. 16.10.2022.
- Ristikangas, M-L. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-L. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Roos, M., Kuosmanen, L., Tevamäki, T. & Viinikainen, S. 2022. Lähihoitajien työnkuva ja työn vetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla – in tegraavinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 34 (3): 152–168.

- Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? – a mixed method study. *BMC Health Services Research*. 2020; 20(1): 1–13.
- Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2015. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa: Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R. Juuti, P., Koho, R., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. *Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 104–159.
- Sangletti, C., Scheitzer, M.C., Peduzzi, M., Lourdes, E., Zoboli, C.P. & Soreas, C.P. 2017. Experiences and shared meaning of teamwork and interprofessional collaboration among health care professionals in primary health care settings: a systematic review. *JBIC Database of Systematic Reviews and Implementation Reports: vol 15(11)*, 2723–2788. [https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2017/11000/Experiences\\_and\\_shared\\_meaning\\_of\\_teamwork\\_and.14.aspx](https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2017/11000/Experiences_and_shared_meaning_of_teamwork_and.14.aspx). 2.11.2022.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma pro Oy.
- Siun sote. 2021. Siun soten strategia 2021–2025. <https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siun+soten+strategia+2021%E2%80%932025.pdf/605eedb3-d1ac-322b-07ac-c48d79dec1a7>. 7.5.2022.
- Siun sote. 2022a. Henkilöstöstrategia 2022. <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/siunsote/kokous/2022313-10-84837.PDF>. 10.10.2022.
- Siun sote. 2022b. Populus henkilöstöhallintaohjelma.
- Siun sote. 2022 c. Henkilöstökertomus 2021. <https://www.siunsote.fi/documents/393252/0/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus+2021.PDF/857c8145-7662-454d-3f59-1f34245dd279>. 7.5.2022.
- Siun sote. 2022d. Hyvinvointialuestrategia 2023–2026. [https://www.siunsote.fi/documents/393252/0/PKHVA\\_hyvinvointialuestrategia\\_20221011.pdf/e99e62a0-55f2-6ee9-617f-9e6bbb39da8e](https://www.siunsote.fi/documents/393252/0/PKHVA_hyvinvointialuestrategia_20221011.pdf/e99e62a0-55f2-6ee9-617f-9e6bbb39da8e). 29.11.2022.
- Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. 3.painos. Tallinna: Basam Books Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. *Työelämän kehittäminen. Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 5.5.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki
- Sousa, I.C. & Ramos, S. 2019. Longer working lives and age diversity. *European Journal of Management Studies* 24 (1), 21–44.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kepan raporttisarja. Kehittämissyhteistyön palvelukeskus Kepa ry: Mikror. <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>. 2.3.2022.
- Timonen, L. 2015. Moninaisuus - hyvän työyhteisön ominaisuus? Julkaisussa Timonen L., Mäkelä & Raivio, A-M. (toim.). *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu ja 213. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy, 15–23.



- TJS-opintokeskus. 2022. Reilun pelintyökalupakki: Pelisääntöjen laatiminen. <https://www.tjs-opintokeskus.fi/kehittamispalvelut/tukea-tyoelaman-kehittamiseen/tyohyvinvoinnin-ohjaamisen-valineet>. 20.8.2022.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 4.4.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Julkaisu.
- Työterveyslaitos. 2022. Työoura. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura>. 4.5.2022.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta Väitöskirja. <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf>.
- Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/1/ikaajohtaminen\\_Euroopassa.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/1/ikaajohtaminen_Euroopassa.pdf?sequence=4&isAllowed=y). 29.4.2022.
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. 2021. Näin onnistunut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Ellipsis E-kirjat. PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

## Työpajojen runko

### Työpaja 1 Lähtökartoitus

- Pop-up -työpaja heinäkuussa
- Työntekijät kävivät kahvitaun yhteydessä, kesto n. 10-20 minuuttia / työntekijä. Heinä-elokuussa 2022
- Taustana työpajassa on EAFS -hankkeessa tehty video työyhteisön kehittämiskokeilusta
- Lähtötilanteen kartoitus. Työntekijöiden odotukset ikäystävällisistä pelisäännöistä.
- Osallistavat menetelmä: toivelista tekniikka, aivoriihi

### Työpaja 2 Pelisääntöjen suunnittelu ja ideointi

- Elo-syyskuussa 2022 kesto 1 ½ tuntia
- Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, Pelisääntöjen suunnittelu
- Edellisestä työpajasta tulokset
- Ihanteellisen työyhteisön visiointi, nykyinen työskentelytapa, pelisääntöjen ideointi
- Osallistavat menetelmät : me-we-us, learnig cafe

### Työpaja 3 Pelisääntöjen tekeminen

- Lokakuussa 2022 kesto 1 ½ tuntia
- Taustana edellisen työpajat tuotokset, pelisäännöistä alustus
- Pelisäännöt; pelisääntöjen valinta ja pelisääntöjen tekeminen
- Työpajojen palaute.
- Osallistavat menetelmät : ratkaisut äänestämällä, brainwriting

### Työpaja 4 Arviointi

- Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen huhtikuussa 2023
- Työpaikkakokouksen yhteyteen arviointipaja, kesto noin ½ tuntia
- Pelisääntöjen tarkistus. Arvioidaan työyhteisön kanssa pelisääntöjen toimivuutta ja juurtumista työyhteisöön
- Osallistavat menetelmät tarkentuvat työpajan suunnittelussa

Ikäystävälliset pelisäännöt

## Meidän työn pelisäännöt



**TAVOITTEENA** on luoda vastaanottavainen ja positiivinen ilmapiiri, joka houkuttelee uusia työntekijöitä joukkoomme. Tavoitteena on kiireetön ja asiakaslähtöinen työote, jossa ylläpidetään ja tuetaan asiakkaan toimintakykyä.



**SITOUHDUN** noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä sekä työyhteisössä että asiakastyössä hyviä käytöstapoja noudattaen. Jos joku rikkoo pelisääntöjä, niin otan asian esille asianomaisen kanssa, rakentavasti keskustellen.



Ohjaan ja opastan kaikkia työntekijöitä toimimaan työpaikan pelisääntöjen mukaan



Olemme kaikki tasavertaisia ja yhtä tärkeitä työkavereita



Olen läsnä ja huolehdin työilmapiiristä omalta osaltani



Teen työtäni omalla persoonallani ja arvostan sekä kunnioitan työkaverin tapaa työskennellä



Kerron asiani rakentavasti ja kuuntelen mitä toisella on sanottavaa



Teen työni rauhallisesti ja järjestelmällisesti, en hätäile

Huolehdin työtehtäväni loppuun asti.



Tarjoan ja pyydän apua!



Työskentelen joustavasti. Toimin luovasti muuttuvissa tilanteissa, jolloin priorisoin työt tarvittaessa.