



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK)
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

Ikämoninaisuuden johtaminen tehostetun palveluasumisen yksikössä

Keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi

Anu Ristolainen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023
**Sairaanhoitaja YAMK koulutus ikäosaamisen
kehittäminen ja johtaminen**

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

Tekijä
Anu Ristolainen

Nimeke
Ikämoninaisuuden johtaminen tehostetun palveluasumisen yksikössä. Keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi.

Toimeksiantaja Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky

Tiivistelmä

Väestö ikääntyy ja tarve heidän hoitamisekseen lisääntyy entisestään. Hoitoalalla ja tämän opinnäytetyön kohderyhmänä olleen Tehostetun palveluasumisen yksikössä työntekijät kokevat lisääntyntä fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Tarvitaan toimenpiteitä, että työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukeminen ikämoninaisuus huomioiden toteutuisi ja eri-ikäisten työntekijöiden voimavarat saataisiin parhaimmalla mahdollisella tavalla käyttöön. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää johtamiseen keinoja työntekijöiden työssäjaksamisen tueksi ikämoninaisuus huomioiden.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli osallistavia menetelmiä hyödyntäen yhdessä työntekijöiden kanssa löytää keinoja heidän työssäjaksamisensa tueksi johtamisen näkökulma huomioiden. Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja osallistavina menetelminä käytettiin alkukartoituskyselyä, ”Mahdollisuuksien ros kis” ryhmän lämmittelymenetelmää sekä pidettiin kaksi aivoriihitilaisuutta. Alkukartoituskyselyt tuovat tutkimuksellista pohjaa ja kyselyiden tulokset sekä aivoriihitilaisuuksien tulokset ovat kirjattuina. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena löytyi konkreettisia keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin ja työntekijöiden ikämoninaisuuden johtamiseen, ja ne ovat hyödynnettävissä myös muihin työyhteisöihin.

Kieli
suomi

Sivu ja 45
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
työhyvinvointi, työssäjaksaminen, psykologinen pääoma ja ikämoninaisuus



THESIS
April 2023

Master`s Programme in Active Ageing nurse

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author
Anu Ristolainen

Title
Management of Employee Diversity in Enhanced Service Housing Units- Ways to Support Well-Being at Work.
Commissioned by
Joint Municipal Authority for East Savo Social and Health Services

Abstract
The population is ageing and the pressure to provide care for them is increasing. In the care sector and in the enhanced service housing unit, which was the target group for this thesis, employees experience increased physical and mental strain. Measures are needed to ensure that support for well-being at work and coping at work, considering age diversity, is realized and that the resources of employees of all ages are used in the best possible way.

The aim of this thesis was to find ways for the management to support well-being at work, considering age diversity.

The objective of this thesis was to find ways using participatory methods to support the well-being of employees at work. The thesis was implemented as a research-based activity and the participatory methods comprised an initial survey, the "Opportunities Trash Can" a group warm-up method and two brainstorming sessions were held.

The results of the initial surveys and brainstorming sessions have been documented in the thesis report. As a result of this research-based activity, concrete ways were found for the management of well-being at work and employee age diversity in the work community, and these methods are also applicable to other work communities.

Language
Finnish

Pages 45
Appendices 2
Pages of Appendices 3

Keywords

well-being at work, coping at work, psychological capital, age diversity.

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta	5
2.1	Työhyvinvointi ja sen yhteys työssäjaksamiseen	5
2.2	Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin osana	6
2.3	Tehostettu palveluasuminen	8
2.4	Ikämoninaisuus.....	9
2.5	Tutkittua ikämoninaisuudesta	12
3	Opinnäytetyön lähestymistapa	14
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus	14
3.2	Opinnäytetyön tavoite	14
3.3	Opinnäytetyön tehtävä	15
4	Tutkimuksellinen lähestymistapa	16
4.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja sen eri vaiheet.....	16
4.2	Perustelu	17
4.3	Kehittämistyön toteutus	18
4.3.1	Suunnittelu.....	18
4.3.2	Toimijat.....	19
4.3.3	Toteutus	19
4.3.4	Arviointi ja tulosten levittäminen.....	21
5	Tulokset.....	22
5.1	Alkukartoituskysely ja sen tulokset.....	22
5.2	Mahdollisuuksien roskis ja Aivoriihi	26
6	Tulokset.....	32
7	Luotettavuus ja eettisyys.....	33
8	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	36

LÄHTEET

Liitteet

Liite 1 Suostumus tutkimukselliseen kehittämistoimintaan

Liite 2 Alkukartoituskyselylomake

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin ja työntekijöiden ikämoninaisuuden johtaminen tehostetun palveluasumisen yksikössä.

Hoitotyö tehostetun palveluasumisen yksikössä voi olla haastavaa ja kuormittavaa sekä psyykkisesti, että fyysisesti. Työntekijät ovat usein hyvin työorientoituneita ja haluavat tehdä laadukasta hoitotyötä.

Työhyvinvoinnin ja tätä kautta työssäjaksamisen tukemisen merkitys korostuu tätä tärkeää hoitotyötä tehdessä. Tehostetun palveluasumisen yksikössä, kuten monessa muussakin hoivayksikössä, työskentelee tyourallaan hyvin eri vaiheessa olevia työntekijöitä. Löytämällä keinoja tukea sekä ottaa näiden eri-ikäisten työntekijöiden voimavaroja käyttöön, ikämoninaisuus voi muodostua parhaimmillaan työyksikössä vahvuudeksi. Eläkkeelle jäämisikä voi kohota entisestään ja on tärkeää, että työntekijä jaksaisi tehdä työtään nykyistä pidempään tulevaisuudessa.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

2.1 Työhyvinvointi ja sen yhteys työssäjaksamiseen

Tässä opinnäytetyössä yhtenä keskeisenä käsitteenä on työhyvinvointi.

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, johon kuuluu työ, sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.

Työhyvinvointi vaikuttaa olennaisesti työssä jaksamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, sujuvuudesta, turvallisuudesta ja työtä tehdään terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Hellsten 2014, 34.)

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmään mukaan johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi on terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. (Alahautala & Huhta 2018, 16.) Manka kuvaa työhyvinvoinnin

olevan ikään kuin voimavaralähtöinen rakennelma, johon organisaation kulttuuri ja toimintatavat luovat perustan. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Henkilöstön työhyvinvointi liittyy olennaisesti yrityksen menestymiseen ja tätä kautta positiiviseen yrityskuvaan. Työhyvinvoinnin paranemisen kautta saadaan sairaspöissaoloja vähenemään. Työhyvinvointiin panostavassa yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja tätä kautta työn laatu ja tuottavuus paranevat. (Hellsten 2014, 34.)

Työyhteisön hyvinvoinnin voidaan nähdä rakentuvan pitkälle työntekijöiden ja johdon välisiin suhteisiin. Tiedonjakamisella, motivaatiolla ja päätösten tekemisellä on vaikutusta työntekijöiden yksilöllisen terveytensä kokemukseen. Johdonmukaisuuden tunteen teorian mukaan yksilö selviää stressitekijöistään paremmin, mikäli olemassa on ymmärrettävyyttä, hallittavuutta ja mielekkyyttä. Työntekijän tulisi voida kokea, että johtaja ottaa vastuuta, mutta samalla myös arvostaa heitä ammattilaisina ja kysyy mielipidettä työhön liittyvissä asioissa. Helposti lähestyttävä johtaja, joka ottaa huomioon työntekijöiden ideoita lisää myös osaltaan työhyvinvointia. (Schön Persson, Nilsson Lindström, Pettersson, Andersson & Blomqvist 2018, 1–2,4)

Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä ovat työntekijät muodostavat työyhteisön eräessä tehostetun palveluasumisen yksikössä. On erittäin tärkeää ymmärtää mistä työhyvinvointi muodostuu ja kuinka se vaikuttaa työssäjaksamiseen sekä mitä se merkitsee koko työyhteisön ja kannalta. Edellä on kuvattu, kuinka johtamisen kautta työhyvinvointia voidaan tukea ja tukemalla tätä työhyvinvointia saada myös yritystä menestymään paremmin.

2.2 Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin osana

Psykologinen pääoma on toinen tämän opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä. Psykologinen pääoma on henkinen voimavara, joka on keskeinen tekijä yksilöiden menestymisessä, työtyytyväisyydessä sekä hyvinvoinnissa. Psykologiseen pääomaan liittyy keskeisesti positiivisten voimavarojen

vahvistaminen. Psykologinen pääoma voi parhaimmillaan lisätä koko työyhteisössä myönteisiä tunteita ja tätä kautta tukea työhyvinvointia ja työssäjaksamista. (Manka, Larjovuori & Heikkilä- Tammi 2014, 6.)

Psykologinen pääoma sisältää työntekijän henkisen kunnon, asenteet ja vahvuudet. Psykologinen pääoma vaikuttaa työntekijän työssä suoriutumiseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen myönteisesti. Psykologisessa pääomassa on olemassa eri ulottuvuuksia, kuten itseluottamus, toiveikkaus, sitkeys ja realistinen optimismi. Psykologista pääomaa voidaan mitata, kehittää ja johtaa. (Tammi & Larjovuori 2012.)

Psykologinen pääoma on erittäin tärkeä osa-alue yksilön, mutta myös työyhteisön sekä johtamisen näkökulmasta. Yksilöä tukevalla johtamistyyllillä voidaan tukea tätä psykologista pääomaa ja samalla työntekijän yksilöllistä luovuutta. Näin ollen myös yksilön luova käyttäytyminen työyhteisössä voi lisääntyä ja hän voi saada uusia ideoita ja keksiä uutta työhönsä liittyen. (Slåtten, Mutonyi & Lien, 2020.)

Psykologiseen pääomaan työhyvinvoinnin osana liittyy keskeisesti yksilön käsitys omasta tunnemaailmastaan. Tesin mukaan niillä terveydenhuollon ammattilaisilla, joilla on parempi käsitys omasta tunnemaailmastaan, voi olla pienempi riski palata loppuun työssään. Yksilön hyvä käsitys omasta tunnemaailmastaan tukee myös työhön sitoutumista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työn vaatimukset ovat useasti fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia sekä organisaatio kohtaisia. Työntekijään kohdistuvia vaatimuksia aiheutuu työn johdollisesta ja käytännön työtehtävien esimerkiksi rooli epäselvyyksien vuoksi. Työntekijä voi kokea samaan aikaan painetta myös työn ja perheen yhteen sovittamisesta arjessaan. (Tesi 2021)

On tärkeää ymmärtää psykologisen pääoman merkitys työntekijän yksilöllisestä näkökulmasta sekä koko työyhteisön näkökulmasta. Yksilöllisyyttä huomioivalla johtamistyyllillä on edellä kuvattu olevan yhteys psykologiseen pääomaan ja tätä kautta työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä

olevat työntekijät työskentelevät työyhteisössä, joten psykologisen pääoman yhteys työhyvinvointiin on keskeistä myös heidän kohdallaan

2.3 Tehostettu palveluasuminen

Tehostettu palveluasuminen on palvelumuoto, jolla järjestetään asumispalvelua, hoitoa ja huolenpitoa sekä ateriapalvelua ympärivuorokautisesti, sitä tarvitsevalle henkilölle. Henkilöstöä on tehostetun palveluasumisen yksikössä paikalla ympärivuorokautisesti. Hoito on avohoitoa ja asiakkaista huomattava osa on ikääntyneitä henkilöitä. Tehostettu palveluasuminen voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Kunta voi järjestää palvelun omana toimintanaan, ostopalveluna tai palvelusetelin kautta. (Kuntaliitto 2020.) Palveluseteli tarkoittaa käytännössä sitä, että kunta sitoutuu maksamaan osan palvelumaksuista, mikäli asiakas ohjautuu hakemaan palvelua kunnan kautta ja ostaa palvelua yksityiseltä palveluntuottajalta. (Terveyskylä 2021.)

Sosiaalihuoltolain mukaiseen tehostettuun palveluasumiseen sisältyy asiakkaan tarpeenmukainen hoito ja huolenpito, toimintakykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta, ateria- vaatehuolto, peseytymis- ja siivouspalvelut sekä osallisuutta, että kanssakäymistä edistävät palvelut. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014) Toimintaa vanhusten tehostetun palveluasumisen yksikössä ohjaa vanhuspalvelulaki, jossa määritellään muun muassa sitova henkilömitoitus sosiaalihuoltolain kolmannen luvun 21 momentin mukaisessa tehostetun palveluasumisen yksikössä. (Kuntaliitto 2020.)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen (2022,6) mukaan vuoden 2021 lopussa ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen yksiköissä Suomessa asiakkaita oli 44 485 ja heidän keski-ikänsä oli 84-vuotta. Tehostetun palveluasumisen asiakkaista vajaa puolet oli kunnallisen palveluntuottajan yksiköissä ja loppuosa yksityisten palveluntuottajien asumispalveluyksiköissä. Tehostetun palveluasumisen asiakasmäärä on kasvanut koko 2000-luvun ajan.

lääkäiden ihmisten palvelujen uudistuksen toinen vaihe astuu voimaan 1.1.2023. Tällä uudistuksella on tarkoitus parantaa kotiin vietäviä sekä asumispalveluja. Uudistuksen yhteydessä tehostetun palveluasumisen määritelmä muuttuu ympärivuorokautiseksi asumispalveluksi. (Valtioneuvosto 2022.)

Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä ovat työntekijät työskentelevät eräässä vanhusten tehostetun palveluasumisen eli ympärivuorokautisen palveluasumisen yksikössä, joten on tärkeää ymmärtää tästä syystä, mitä tehostettu palveluasuminen käsitteenä merkitsee.

2.4 Ikämoninaisuus

Ikämoninaisuus tarkoittaa eri-ikäisiä ihmisiä työyhteisössä. Ikääntyviksi työntekijöiksi lasketaan yhteiskunnassamme usein jo 50-vuotiaat. Erilaisia keski-ikäen ylittäneitä ikäryhmiä voidaan eritellä; ikääntyvät työikäiset, seniori-ikäiset ja vanhuusikäiset. (Jämsen & Kukkonen 2014, 14.)

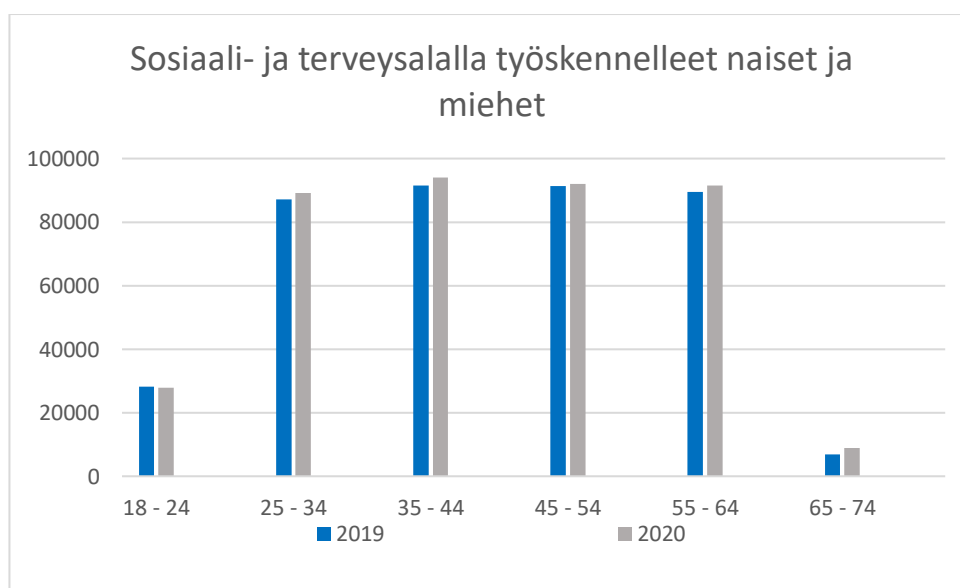
Työntekijät kokevat työyhteisössä tapahtuvia asioita erilaisesti ja suhtautuvat niihin myös eri lailla. Tämä tulee ottaa huomioon heitä johtaessa. Työyhteisön ikämoninaisuus voi parhaimmillaan saada aikaan kasvavaa luovuutta ja tuoda monia eri näkökulmia esille. Viestinnän, ohjauksen ja ristiriitojen selvittelyn tärkeys korostuu useasti ikämoninaisessa työyhteisössä. Työntekijöiden ikäerosta johtuvat mahdolliset näkökulma ja arvostiriidat voivat osaltaan asettaa myös työpaikan yhteistoiminnalle haasteita. (Rozman, Grinkevich & Tominc 2019.)

Työpaikan ikämoninaisuutta kuvastaa, että yhtä aikaa voi olla töissä kolmen eri ikäpolven edustajia. Työntekijät ovat keskenään verraten hyvin erilaisissa elämäntien vaiheissa. Esimiehellä tulisi olla elämäntiekua ja erilaisuutta hyväksyvä asenne ja tietoa ymmärtääkseen, ettei työntekijän tulisi pelkästään sopeutua työn vaatimuksiin, vaan sen sijaan pitäisikin työ sovittaa työntekijän elämäntiekkuun. (Jabe 2017, 56–59)

Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia johtamiseen liittyen. Nuoret alle 30-vuotiaat työntekijät kaipaavat tukea ammatissaan kehittymiselleen. Yli 40-vuotiaat työntekijät odottavat hyviä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia jatkaakseen työssään. Yli 50-vuotiaat toivovat arvostavaa esimiestyötä ja tekemänsä työn huomioimista. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka , Bordi 2013, 4–5.)

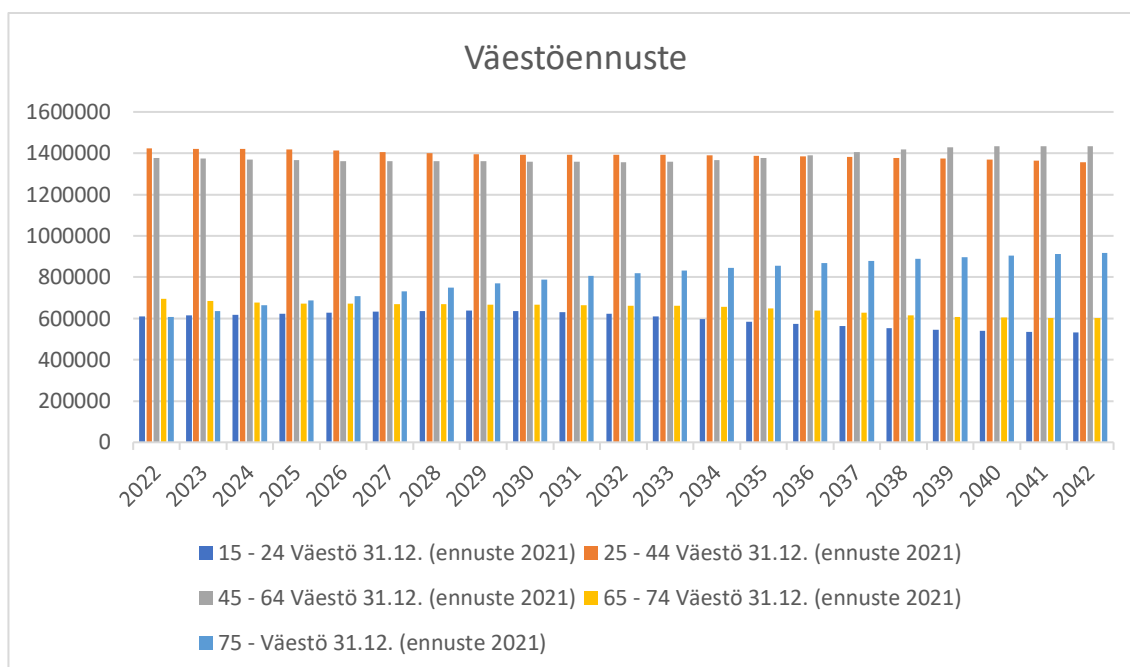
Esimiestyötä tekevän on hyvä tunnistaa nuo eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen kohdistamat odotukset ja pyrkiä huomioimaan jokainen työntekijä yksilöllisesti. Vuorovaikutteinen esimies-alaissuhde luo pohjaa luottamukselle sekä osallistumishalukkuudelle työyhteisössä. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka Bordi 2013, 11,23.)

Opinnäytetyön kohteena olevassa työyhteisössä työskentelee monen ikäisiä ja työurallaan monessa eri vaiheessa olevia työntekijöitä. Työntekijöiden ikäjakauma kyseisessä työyhteisössä on 30- vuodesta lähelle eläkeikää. Taulukossa 1 on vuoden 2019 ja 2020 aikana sosiaali- ja terveysalalla työskennelleiden ikärakenne ja lukumäärä kuvattuna koko Suomen alueelta.



Taulukko 1. Sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet naiset ja miehet (stat.fi)

Taulukossa 2 on kuvattuna lisäksi ennuste Suomen väestön ikärakenteen kehittymisestä vuosien 2022–2042 aikana.



Taulukko 2. Väestöennuste vuosien 2022–2042 aikana (ennuste 2021) (stat.fi)

Taulukoita tutkiessa korostuu se, että sosiaali- ja terveysalalla on työskennellyt paljon eri ikäisiä työntekijöitä vuosina 2019 ja 2020. Vuonna 2020 on lisäksi työskennellyt vuoteen 2019 verrattuna enemmän myös eläkeiän ylittäneitä 65–74-vuotiaita työntekijöitä. Suomen väestöennusteessa vuodelta 2021 on havaittavissa arvio siitä, että 15–24, 25–44 ja 65–74 ikäryhmissä on lievä laskusuunta suhteessa 45–64 ikäryhmän vähäiseen kasvuun ja yli 75-vuotiaiden ikäryhmän huomattavaan kasvuun vuosien 2022 ja 2042 ajanjaksolla.

Huoli sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työvoiman riittävydestä kunnallisella puolella on todellinen. Kuntien työvoimaennuste 2030 analyysissa tulee esiin, kuinka kuntasektorin hoitohenkilökunnan työvoimatarve koko Suomessa oli vuonna 2020 sairaanhoitajien ja lähihoitajien osalta suuri, sillä työntekijöitä ei ole riittävästi. Kyseisessä analyysissa todettiin, että KVTESin sopimusalan piirissä sairaanhoitajista oli vuonna 2020 ylikysyntä, jota analyysissa kuvasi luku -8288. Tämä luku tarkoittaa, että sairaanhoitajia olisi tarvittu 8288 enemmän kattamaan KVTES- sopimusalan tarvetta vuonna 2020. Lähihoitajien osalta vastaava luku oli - 738. Tarvetta KVTES sopimusalan puolella oli siis 738 lähihoitajan verran enemmän vuonna 2020. Tämä työntekijöiden määrän riittämättömyys jatkuu ennallaan analyysin mukaan aina vuoteen 2030 saakka.

Kuntien eläkevakuutus eli Keva on tuonut kuntien työvoimaennuste analyysissaan esille ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi. Keva on ehdottanut Suomen valtiolle muun muassa yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä työkykyjohtamisen parantamiseksi. Eläkkeelle siirtyneiden osallistumista työelämään tulisi Keva:n mukaan myös kannustaa erilaisin keinoin esimerkiksi verokevennyksin. (Kuntien työvoimaennuste 2030, 13, 16–17)

2.5 Tutkittua ikämoninaisuudesta

Terve ikääntyminen sisältää työurien pidentymisen tukemista, ja mahdollistaa ikääntyvien täysimääräisen osallistumisen yhteiskunnan toimintoihin. Tätä kautta elämänlaatu voi parantua ja sosiaali- ja terveystalouden tarve vähentyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 15.) Marja Isosaari on tehnyt opinnäytetyönsä Kliininen asiantuntijuus, YAMK tutkintoon liittyen keväällä vuonna 2020. Opinnäytetyön nimi on Työhyvinvointi-työpaikan imagon ja vetovoimaisuuden osatekijä.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työyhteisöissä työskentelee eri sukupolvien edustajia. Tämä sukupolvien kirjo tuo mukanaan ikämoninaisen työyhteisön, mutta samalla luo haasteita henkilöstöjohtamiselle.

Isosaaren opinnäytetyössä sivutaan ikämoninaisuutta kuvaamalla X-sukupolven eli vuosina 1964–1979 syntyneiden työntekijöiden ja Y-sukupolven eli vuosina 1980–1995 syntyneiden työntekijöiden mukanaan tuomasta työelämän muutoksesta. Y-sukupolven edustajat tulevat lähivuosina olemaan määrällisesti suurempi työssä käyvä ikäluokka kuin X-sukupolven edustajat. Y-sukupolvi vaatii entistä enemmän myös henkilöstöjohtamiselta viihtyäkseen työssään ja saadakseen tukea ammatilliseen kehittymiseensä. Sekä X-, että Y-sukupolvien edustajat ovat tuoneet esille aikomuksiaan lähteä pois työtehtävistään viiden vuoden sisällä. Tämä taas ei osaltaan tuo helpotusta vaikeutuvaan rekrytointi tilanteeseen. (Isosaari 2020, 26–27)

Ikämoninaisuus on tärkeä ja ajankohtainen aihealue myös muulla kuin Sosiaali- ja terveysalalla. Karjalaisen opinnäytetyössä kunnallisen johtamisen

kehittäminen ikämoninaisuuden näkökulmasta. oli tarkoituksena kehittää Vantaan kaupungin Kuntalaispalveluissa tapahtuvaa ikämoninaisuuden johtamista. Työntekijöillä on eri ikäisinä ja eri elämänvaiheessa ollessaan erilaisia vahvuuksia, mutta samalla heitä tulee myös johtaa eri tyylillä. Hyvän työssäjaksamisen ja motivaation yhteys työntekijän työpanokseen on merkittävä. (Karjalainen 2020, 16–17)

Ervastin väitöskirjan ”Elämäntietoisuuden johtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön hyvinvointiin” tavoitteena oli muodostaa käytännönläheinen ikäjohtamisen toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös muille ammattiryhmille valtakunnallisesti. Tällainen käytännönläheinen ikäjohtamisenmalli on tärkeä, sillä työikäisten työntekijöiden määrä on vähenemässä ja vastaavasti hoidettavien elinajat pidentymässä Tämä tuo mukanaan painetta rekrytoimiselle sekä hoitotyön organisoimiselle ja johtamiselle. (Ervasti 2018, 85)

Jokinen ja Ahonen ovat tehneet YAMK-tasoisesta opinnäytetyöstään aiheesta Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi. Tutkimus tehtiin Saarikan yli 55-vuotiaiden työssä jaksamisesta. Kyseisessä tutkimuksessa esille nousi esimiehille tarkoitetuiksi suosituksiksi iän ja elämäntilanteen huomioiminen työvuorosunnittelussa, oman asenteen ja johtamisen tarkastelu ja aktiivisen tuen mallin tuominen tutuksi. (Jokinen & Ahonen 2016, 71)

On tärkeää huomioida eri-ikäiset työntekijät elämäntilanteineen, vahvuuksineen ja tukea heidän ammatillista kehittymistään. Johtamisen merkitys korostuu tässä kohden entisestään, sillä hyvällä johtamisella saamme tuettua hoitotyön tekijöiden hyvinvointia Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.

3 Opinnäytetyön lähestymistapa

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamista eräässä tehostetun palveluasumisen yksikössä. Tähän tarkoitukseen pääsemiseksi on yhtä lailla tärkeää etsiä teorian pohjalta kehittämistyöhön kuin ymmärtää työntekijöiden tapaa hahmottaa työtään, tavoitteitaan ja toiminnan pohjalla vaikuttavia periaatteita. Tässä kohden tarkempaa kuvausta kehittämistyön kohteena olleesta yksiköstä ei ole tarpeen tuoda esille anonyymiteettisuojan säilymisen vuoksi.

Tuomen ja Sarajärven mukaan opinnäytetyön tarkoitus on kuvata sitä, mikä kyseessä oleva tutkimuksellinen ja kehitteillä oleva ilmiö on ja mitä siihen yleisellä tasolla liittyy. Tuomi ja Sarajärvi tuovat esille, että tarkoitusta voi selittää esimerkiksi kuvata, tunnistaa, selvittää ja kartoittaa ja kehittää termeillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 134.) Työyhteisöön liittyvässä kehittämistyössä, jota tämä opinnäytetyö edustaa, tulee Toikon ja Rantasen mukaan ymmärtää toimijoiden tapaa hahmottaa työtä, tavoitteita sekä ja niitä ohjaavia käytänteitä (Toikko & Rantanen 2009, 54).

3.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöllä tulee olla määritelty tavoite. Tavoitteella tulee pystyä vastaamaan kysymykseen, miten kyseessä olevaa tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan hyödyntää. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on muutos, jonka kautta saadaan aiempaa parempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa tai-rakennetta aikaiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää johtamisen keinoja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden työssäjaksamisen tueksi, ikämoninaisuus huomioiden. Näitä keinoja on tavoitteena hyödyntää kehittämistoiminnan

kohteena olevassa yksikössä, sekä organisaation muissa vastaavissa yksiköissä. Työssäjaksamisen tukemisen tarve on lähtöisin työyhteisöstä käsin, sillä tehotetussa palveluasumisessa työskentelee hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä. Työ on usein myös henkisesti sekä fyysisesti kuormittavaa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnassa työntekijät osallistuvat kehittämiseen ja etsivät konkreettisia keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi sekä ottavat keinoja käyttöön. Toikon ja Rantasen mukaan työntekijöiden rooli oman työnsä kehittämisessä korostuu asiantuntija-ammateissa ja heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä mahdollistuu tätä kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 17)

3.3 Opinnäytetyön tehtävä

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli osallistavia menetelmiä hyödyntäen yhdessä työntekijöiden kanssa löytää keinoja heidän työssäjaksamisen tukemiseen johtamisen näkökulma huomioiden. Alkukyselyssä kartoitettiin yleistä vallitsevaa ilmapiiriä työyhteisössä sekä työntekijöiden käsitystä työssäjaksamisesta ja ikämoninaisuudesta sekä niiden johtamisesta. Osallistavilla menetelmillä, Mahdollisuuksien roskis ja Aivorihi, työntekijät pääsivät itse ideoimaan ja osallistumaan konkreettisten keinojen löytämiseen oman työssäjaksamisensa tukemiseksi ja sen johtamiseksi. Työntekijöiden työssäjaksamisen tueksi löytämiä keinoja löytyi paljon ja niitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.

Kehittämistoimintaan liittyy keskeisesti osallisuus ja osallistaminen. Kun saadaan työntekijöitä osallistumaan jo alkuvaiheessa kehittämistoimintaan, varmistuu heidän tarpeidensa ja mielenkiinnon kohteidensa huomioiminen paremmin. Ajatuksena on, että ne, joita kyseessä oleva asia koskee, ansaitsevat osallistua toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

4 Tutkimuksellinen lähestymistapa

4.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja sen eri vaiheet

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännöstä esiin nousevat ongelmat ja tarpeet ohjaavat tiedontuotantoa. Tavoitteena on aikaan saada kehittämisen kautta aitoa muutosta, mutta toisaalta myös tuottaa perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23)

Kehittämisprosessiin sisältyy erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. Näitä tehtäväkokonaisuuksia ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämistä voidaan kuvata myös erilaisilla malleilla. Tällaisia malleja ovat muun muassa lineaarinen, tasolta toiselle etenevä, spiraalimainen sekä spagettimainen malli. (Toikko & Rantanen 2009, 56)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja sen eri vaiheet noudattavat perustelun, organisoinnin, toteutuksen, levittämisen ja arvioinnin vaiheita. Kehittämisprosessissa korostui spagettimainen kehittämismalli, sillä kehittämistoiminta tapahtui työyhteisössä, jossa ennakoimattomia tilanteita voi esiintyä

Toikon ja Rantasen mukaan spagettimaisuus perustuu ajatukselle avoimesti ja vapaasti muotoutuvasta prosessista, jossa vuoropuhelu muodostaa toiminnan ytimen. (Toikko & Rantanen, 2009, 71) Ennalta arvaamatonta spagettimaisuutta oli nähtävissä läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnan. Tämä spagettimaisuus näkyi alkukartoituskyselyiden kautta alkuunsaaduista ahaa-elämyksistä aina aivoriitapaamisista työyhteisöön käyttöön jääneisiin konkreettisiin keinoihin asti. Alkukartoituskyselyt loivat avointa pohjaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan jatkamiselle aivoriitapaamisissa. Vuoropuhelumaisuutta työntekijöiden välillä oli nähtävillä sekä alkukartoituskyselyistä että aivoriitapaamisista esiin nousseissa samankaltaisuuksissa ja aivoriitapaamisten keskusteluissa.

4.2 Perustelu

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan tarve on noussut tehostetun palveluasumisen työyhteisöstä käsin työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella sekä opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin liittyen hänen työskennellessään tehostetun palveluasumisen yksikössä. Kehittämisen tarve ilmenee esimerkiksi työntekijöiden sairaspöissaolojen lisääntymisellä sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeudella.

Tehostetun palveluasumisen yksikössä työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä, jotka ovat työurallaan hyvin eri vaiheissa. Työyhteisön työntekijöiden keski-ikä on yli 40 vuotta. Työ on fyysisesti ja psyykkisesti raskasta, sillä vanhusten tehostetun palveluasumisen yksikössä asuu hyvin monisairaita ja paljon päivittäisissä toiminnoissaan apua tarvitsevia vanhuksia, joiden keski-ikä on yli 80 vuotta. Vanhuksia asui yhteensä 43 tehostetun palveluasumisen yksikössä kehittämistoiminnan aikana. On tärkeää yhteiskunnallisesti löytää keinoja tukea sekä ottaa käyttöön eri-ikäisten työntekijöiden voimavaroja, että ikämoninaisuus voisi muodostua työyhteisössä vahvuudeksi. Kehittämistoiminnan tarpeen havaitsemista ja perustelua on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämistoiminnan tarpeen havaitseminen ja perustelu.

Eri-ikäisten työntekijöiden huomioon ottaminen työyhteisöissä on erityisen tärkeää nykyään, kun työntekijöiden rekrytoiminen esimerkiksi sairaspöissaolotilanteissa on henkilöstön huonon saatavuuden vuoksi

haastavaa. Näin ollen kannattaa työyhteisöissä jo olemassa olevista ja kaiken ikäisistä työntekijöistä pitää kiinni. (Karjalainen 2020, 17.)

Sairaanhoitajaliitto teki syksyllä 2021 selvityksen hoitotyötä tekevien sairaanhoitajien kokemuksista oman työyksikön henkilöstötilanteesta ja sen seurauksista. Kyselyyn vastanneista sairaanhoitajista kolmeneljäsosaa kertoi, että heidän työyksiköissään toteutuneista työvuoroista oli jäänyt puuttumaan sairaanhoitajia viikoittain tai useammin. vastaajista 69 % arvioi sairaanhoitajien riittävyyden heikentyneen kuluneen vuoden aikana jonkin verran tai selvästi. (Sairaanhoitajaliitto 2021, 9–10)

4.3 Kehittämistyön toteutus

4.3.1 Suunnittelu

Kehittämistoiminnan organisointi tarkoittaa sitä, kuinka käytännön toteutus suunnitellaan ja valmistellaan. Organisointivaiheeseen kuuluu oleellisena osana määritellä kehittämistoimintaan osallistuvat toimijat. (Toikko & Rantanen 2009, 58)

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli eräs itä- suomalainen sairaanhoitopiiri. Kehittämistoiminta aloitettiin syyskuussa 2020 ja toimeksiantosopimus allekirjoitettiin lokakuussa 2020. Alkukartoituskyselyä päästiin tekemään työyhteisössä, kun sairaanhoitopiirin käytännön mukaisesti tutkimuslupa oli hyväksytty. Tämä ajoittui toukokuun 2021 loppupuolelle.

Työntekijöille päästiin järjestämään osallistavia menetelmiä sisältäviä tilaisuuksia syyskuussa 2021, sillä kesälomakausi viivästytti alkukartoituskyselyiden palautumista sekä aivoriihitilaisuuksien suhteen yhteisen ajan löytämistä. Näiden prosessien jälkeen käytiin läpi saatuja tuloksia sekä kirjoitettiin raporttiosuutta.

Opinnäytetyön kehittämistoiminta oli toteutettavissa pienellä budjetilla, joten toimeksiantajalta saatiin tukea materiaalikuluihin, kuten paperiin sekä

osallistavien menetelmien toteutuksessa tarvittaviin välineisiin. Suurin aineellistakin tukea merkittävämpi tuki oli aikaresurssi. Toimeksiantaja oli samalla työnantaja ja antoi käytettäväksi koulutuspäiviä työnohessa. Tämä mahdollisti osallistavien menetelmien käyttö työntekijöiden kanssa työajalla.

4.3.2 Toimijat

Kehittämistyö tehtiin eräessä tehostetun palveluasumisen yksikössä ja toimeksiantajan edustajana oli kyseisen yksikön palvelupäällikkö. Kehittämistoimintaan osallistui yksikön työntekijöitä, jotka ovat ammatiltaan sekä sairaan-, että lähihoitajia. Opinnäytetyön kehittämistoiminnassa oli kyseessä niin sanottu kolmikantatoiminta, joka muodostui opiskelijan, työelämän toimeksiantajan ja Karelian ammattikorkeakoulun opettajan yhteistyöstä.

4.3.3 Toteutus

Sairaanhoitopiirin hyväksyttyä tutkimusluvan jaettiin yhteensä 35 suostumuslomaketta työntekijöille toukokuun 2021 alussa. Näistä suostumuslomakkeista palautettiin takaisin yhteensä 9 kappaletta. Pohdintaa käytiin, onko kyseinen osallistujia määrä riittävä. Keskustelua käytiin opinnäytetyötä ohjaavan opettajan sekä työnantajan edustajan kanssa ja päädyttiin siihen, että kyseinen osallistujia määrä on riittävä.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on laadulliseen tutkimukseen liittyviä piirteitä, sillä tavoitteena ei ole tehdä tilastointia jonkin ilmiö esiintyvyydestä vaan pikemminkin osallistavien menetelmien kautta löytää konkreettisia keinoja vallitsevaan ilmiöön. Laadulliseen tutkimukseen viittaa myös aineiston keruumenetelmänä alkukartoituskyselyjen käyttäminen avoimine kysymyksineen. Näin ollen ei korostu se, kuinka monta osallistujaa on, vaan

kuinka paljon heillä on tietoa ja näkemyksiä tuoda esille aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 74.)

Aluksi kartoitettiin työyhteisössä vallitsevaa yleistä ilmapiiriä työhyvinvointiin ja ikämoninaisuuteen liittyen alkukartoituskyselyllä (liite 2). Yhdeksälle suostumuslomakkeensa palauttaneelle työntekijälle jaettiin henkilökohtaisesti, muiden työntekijöiden huomaamatta alkukartoituskyselylomakkeet toukokuussa 2021. Osallistuvat työntekijät saivat vastata nimettömänä tähän alkukartoituskyselyyn ja jättää sen vastattuaan suljettuun ja lukolla varustettuun postilaatikkoon.

Tämän jälkeen järjestettiin kaksi tilaisuutta, joissa työntekijät pääsivät itse osallistumaan ja ideoimaan keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi, ikämoninaisuuden ja työhyvinvoinnin osa-alueet huomioiden. Korona aiheutti haastetta käytännön järjestelyihin lähinnä ryhmäkokojen suhteen, toisaalta pienempää ryhmää oli helpompi ohjata. Osallistaviin menetelmiin liittyvät tilaisuudet oli varauduttu järjestämään sähköpostia sekä Skype, Google Meet ja/tai Teams sovelluksia hyödyntäen, mutta onneksi kokoontumisrajoituksia noudattaen pienryhmätapaamiset olivat kuitenkin mahdollisia, eikä sähköisiä menetelmiä avuksi tarvittu.

Osallistavina menetelminä käytettiin ryhmän lämmittelyyn Mahdollisuuksien roskis- menetelmää ja itse varsinaiseen tiedonkeruuseen aivoriihi menetelmää. Mahdollisuuksien roskis- menetelmä on tarkoitettu ryhmän alkulämmittelyyn ja sillä voidaan nopeasti havainnollistaa mahdollisuuksien tasa-arvoa ja toteutumattomuutta yksilön oman kokemuksen kautta. Osallistujille jaetaan sanomalehden sivuja tai paperiarkkeja. Tavallinen roska-astia varataan huoneen etuosaan. Osallistujille näytetään dia, jossa kehoitetaan heitä ruttaamaan paperi ja heittämään se roskikseen. Diassa lukee myös, että seisomaan saa paikallaan nousta, mutta ei saa liikkua. Osallistujat heittävät paperitolloja roskikseen ja lopuksi keskustellaan, kuinka onnistuttiin.

Aivoriihi- menetelmä on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tavoitellaan suuria määriä luovia ideoita siten, että kaikki ryhmässä osallistuvat. Aivoriihellä

on vetäjä ja ryhmään voi osallistua 5–12 henkilöä. Aluksi esitellään aihe ja asetetaan ongelma sekä rajataan se. Ideointivaiheessa jokainen osallistuja kirjaa ideoitaan esimerkiksi muistilapulle. Ryhmän vetäjä kirjaa kaikki ideat ylös esimerkiksi fläppitaululle arviointivaiheessa. Tämän jälkeen tulee valintavaihe, jossa yhdessä voidaan äänestää parhaimmat ideat. Mahdollisuuksien roskis- sekä aivoriihi menetelmät kuuluvat Innokylän kaikille tarkoitettuihin kehittämisen malleihin (Innokylä 2020).

4.3.4 Arviointi ja tulosten levittäminen

Arvioinnin yksi tehtävä on tuottaa tietoa kehitettävästä aiheesta, mutta toisaalta arviointi ohjaa kehittämistoiminnan prosessia. Toimijoiden osallistumisen näkökulma liittyy myös yhtenä osa-alueena arviointiin. On arvioitava sitä, miten tavoite on saavutettu. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Tässä kehittämistoiminnassa arviointiin koko kehittämisprosessin ajan toimintaa. Toimeksiantajalta saatiin suullista arviointia kehittämistoiminnan edetessä. Karelia ammattikorkeakoulun sekä opettajalta että opiskelutovereilta ja vertaisarvioijalta saatu palaute oli arvokasta kehittämistoiminnan aikana sekä raportoinnin edetessä. Kehittämisprosessissa oleellisina osallistujina olivat työyksikön työntekijät: sairaan- ja lähihoitajat, joilta saatiin sanallista sekä sanaton viestintää sisältävää palautetta ja arviointia kehittämistoiminnan edetessä. Sanaton viestintä liittyi aivoriihitilaisuuden aikana työntekijöiden toisilleen luomiin silmäyksiin sekä äännähdyksiin heidän keskittyessään ideoimaan tarralapuille ideoitaan tai käydyn yhteisen keskustelun aikana. Tämä toi mieleen aiheen olevan tärkeä käsitellä. Aivoriihitilaisuuksien päätteeksi osallistujilta pyydettiin sanallista palautetta heidän kokemuksestaan. Tätä avointa sanallista palautetta tuli vähemmän, mutta keneltä palautetta saatiin, olivat kokeneet käsiteltävän aiheen ja aivoriihitilaisuuden tärkeäksi. Tätä palautetta ei kirjattu erikseen mihinkään ylös.

Tulosten levittämistä ei välttämättä ole helppoa sisällyttää varsinaisen kehittämistoiminnan yhteyteen vaan se vaatii mahdollisesti oman erillisen prosessin (Toikko & Rantanen 2009, 62) Kehittämishankkeiden tuloksia esitellään yleensä erilaisissa tilaisuuksissa ja hanketta kuvaavassa raportissa (Toikko & Rantanen 2009, 85).

5 Tulokset

5.1 Alkukartoituskysely ja sen tulokset

Alkukartoituskyselyssä oli tavoitteena kartoittaa työyhteisössä vallitsevaa yleistä ilmapiiriä työhyvinvointiin ja ikämoninaisuuteen liittyen. Alkukartoituskyselyitä (liite 2) sai yhdeksän suostumuslomakkeen palauttanutta työntekijää ja kahdeksan palautti kyselyn. Vastaukset analysoitiin lukemalla jokainen läpi ja kirjaamalla samantyyppisistä vastauksista kuvaavin tähän raportointiin.

Ensimmäisen kysymyksen a-kohdassa kysyttiin, mitä mielestäsi tarkoittaa ikämoninaisuus? Vastauksista kävi ilmi, että vastaajat olivat tietoisia ikämoninaisuuden merkityksestä ja peilasivat sitä monesti työyhteisön kautta.

” Eri-ikäisiä ihmisiä (työkavereita), eri määrän työkokemusta omaavia työntekijöitä” (vastaaja 1).

”Eri ihmisten piirteitä eri ikäisinä; erilaisia ominaisuuksia, erilaisuutta (vastaaja8).

”Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö/toimiminen työpaikalla” (vastaaja 4).

”Osastoilla työskentelee nuoria ja vanhempia työntekijöitä” (vastaaja 6).

Osa vastaajista toi ikämoninaisuuden käsitteen yhteydessä esille myös muita työyhteisön moninaisuuteen liittyviä seikkoja.

”Yksilöllisyys, tasa-arvo, työkaverien erilaisuus, ikä ja sukupuoli” (vastaaja 2).

”Työntekijöiden eri-ikäisyys, sukupuoliuus ja erimittaiset työurat” (vastaaja 5).

”Työyhteisön eri ikäiset työntekijät, työkokemus, erilaiset elämäntilanteet. (vastaaja 7).

Ensimmäisen kysymyksen b-kohdassa kysyttiin, mitä mielestäsi tarkoittaa työhyvinvointi? Vastauksissa tuli esille vahvasti työn kokeminen mielekkäänä, työilmapiirin tärkeys, työkaverit ja hyvä työympäristö sekä esimiehen tuki ja kannustaminen. Vastauksissa tuli esille myös työntekijän psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä muut ulkoiset tekijät työpaikan ulkopuolella.

”Työntekijä voi hyvin työssään. Työtä pystyy tekemään/toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikan ilmapiiri, esimiehet sekä työntekijän muut ulkoiset tekijät työn ulkopuolella.” (vastaaja 3).

”Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, fyysinen ja henkinen terveys/vointi tärkeitä. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä ja esimiehen tuki. (vastaaja 4).

”Terveellinen, turvallinen työ sen mielekkyys. Positiivinen palaute, työssä jaksaminen. Onnistumista, innostumista, olla tarpeellinen. Psyykinen, sosiaalinen, fyysinen hyvinvointi (kokonaisuus) (vastaaja 5).

”Mukavat työkaverit, tiimityö toimii, samansuuntaiset ajatus mallit työstä. Kaikkia työkavereita pidetään tärkeinä. Ei saisi olla liian kuormittava työ. Johtajuus tukevaa työntekijälle.” (vastaaja 6).

”Työntekijän kokemus työssä. Siihen vaikuttaa esim. johtaminen ja työntekijöiden kemia, positiivinen tunne työssä (vastaaja 8).

Alkukartoituskyselyn toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtaminen näkyvät mielestäsi tällä hetkellä työyhteisössä. Vastauksista kävi ilmi, että työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamisen koettiin näkyvän melko huonosti työyhteisössä. Vastauksista nousi esille väsymystä, korona- ajan rasitusta, töiden eriarvoista jakaantumista; vakituisen henkilökunnan paineiden kasvamisesta, työilmapiirin huonontumista, vaikka siihen olisikin kiinnitetty enemmän huomiota. Esille nousi myös, kuinka johdon taholta koettiin liian vähän näkyvyyttä ja tapaamisia. Vastauksista ilmeni ”sanelupolitiikkaa” ja johtajan koettiin olevan vaikeasti lähestyttävä.

"Työhyvinvoinnista on keskusteltu eri porukoilla. Pysyvää muutosta parempaan ei ole saavutettu. Ikämoninaisuuden johtamisesta en näin äkkiä osaa sanoa mitään selkeästi näkyvää asiaa. (uusien työntekijöiden perehdytys?) (vastaaja 1).

"Väsymystä havaittavissa, työilmapiiri huonontunut, tieto ei kulje. (Tietysti tämä korona-aika vaikuttaa myös)" (vastaaja 2).

"Työhyvinvointi ja motivaatio laskenut, osittain koronan vuoksi, osittain vakituisen henkilökunnan paineet, vastuut lisääntyneet. sijaiset tekevät työvuorot, mitkä haluavat, eriarvoisuus. Kommunikointi esimieheen lähes kokonaan tietokoneen kautta, luo etäisyyttä vielä enemmän." (vastaaja 4).

"Emme kaipaa sanelupolitiikkaa. Esim. johtaja esittää vain lisätöitä henkilöstölle, vaikka nykyisistäkään töistä emme meinaa selvitä. Vanhukset ovat erittäin paljon hoitoa tarvitsevia. Kaipaamme kiitosta ja kannustusta. Osastolla otamme mielestäni uudet sekä vanhat, työntekijä, nuoret ilolla joukkoomme. Monet todella pitävät meidän osaston hengestä ja tulevat meille aina uudestaankin sijaisiksi." (vastaaja 6).

"Huonosti, liian vähän näkyvyyttä johdon taholta sekä tapaamisia. Vaikeasti lähestyttävä esimies." (vastaaja 7).

Alkukartoituskyselyn kolmas ja viimeinen kysymys oli, kuinka työhyvinvointia ja ikämoninaisuutta sekä niiden johtamista voisi kehittää.? Vastauksissa tuli esille monta näkökulmaa ja kehittämisehdotusta, joten on syytä kirjata ne kaikki tähän esille.

"Porukalla vapaasti keskustelemalla. Jos porukka keskustelee vapaasti. Kirjallinen + nimetön kysely (ongelmat ja ratkaisuehdotukset). Työn kuormittavuuden jakaminen. Uusien ehdotusten ja ideoiden hyväksyminen. Oman alan osastotunteja. Tieto + taito tulisi saada siirtymään vanhoilta nuorille ja päinvastoin. Tukea sitä siirtymistä." (vastaaja 1).

"Kannustava ote, (tsemppaaminen), joustaminen molempiin suuntiin, tasa-arvoinen kohtelu." (vastaaja 2).

"Työhyvinvoinnin parantamiseksi työntekijöille voisi järjestää ohjausta, että saisimme osaamista itse kiinnittää huomiota ja työstää työhyvinvointia." (vastaaja 3).

"Koulutukset, irtiotot työstä, entiset tyhy-päivät takaisin" (vastaaja 4).

”Työkykyerot korostuu ikääntymisen myötä, jolloin työtahti, työtavat muuttuvat. Arvostusta pitkää työuraa tehneille ja enemmän huomiota työssä jaksamiseen.” (vastaaja 5).

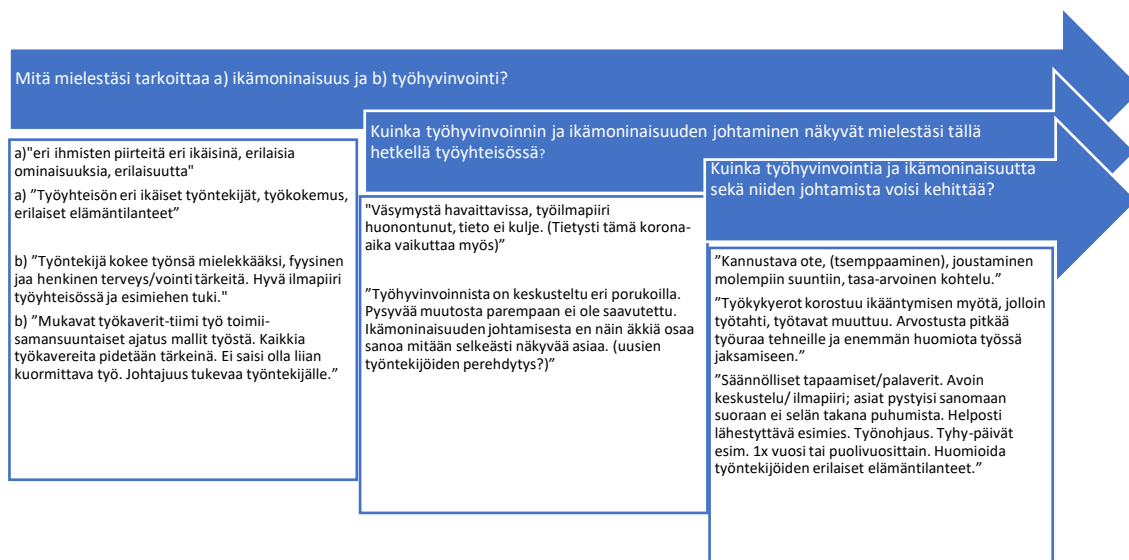
”Kuuntelemalla mitä mieltä työntekijät ovat. Arvostava johtaja, joka uskoo meidän tekevän hyvää työtä. Meillä paljon päteviä ja tunnollisia konkareita, jotka mielellään ohjaavat nuoret tähän työhön. Eli motivaatiota riittää, ellei ”väsytetä” työntekijöitä koko aikaisilla uudistuksilla” (vastaaja 6).

”Säännölliset tapaamiset/palaverit. Avoin keskustelu/ ilmapiiri; asiat pystyisi sanomaan suoraan ei selän takana puhumista. Helposti lähestyttävä esimies. Työnohjaus. Tyhy-päivät esim. 1x vuosi tai puolivuositain. Huomioida työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet.” (vastaaja 7).

”Palkata nuoria ja vanhoja, neuvoa/ohjata nuoria oppimaan vanhemmilta työntekijöiltä, joilla on kenties kokemustakin paljon. Nuorilta voisi vanhemmat tt:t saada uusinta tietoa.” (vastaaja 8).

Alkukartoituskyselyn vastauksien perusteella kyselyyn oli selvästikin haluttu vastata huolella ja aiheeseen tuntui vastauksien monisanaisuuden perusteella olevan kiinnostusta. Alkukartoituskyselyjen pohjalta sai hyvän tuntuman siitä, miten vastaajat ymmärtävät ikämoninaisuuden sekä työhyvinvoinnin käsitteinä. Vastaajien mukaan ikämoninaisuus tarkoittaa eri-ikäisiä ja eri määrän työkokemusta omaavia työntekijöitä työyhteisössä. Ikämoninaisuutta nähtiin myös laajemmin työyhteisön moninaisuutena, työkaverien erilaisuutena ikä- ja sukupuolieroineen sekä muine yksilöllisine piirteineen ja elämäntilanteineen. Työhyvinvointiin vastauksissa liitettiin kuuluvaksi työn mielekkääksi kokeminen, työilmapiiriin tärkeys, hyvää työympäristö ja esimiehen tuki sekä työntekijän psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työpaikan ulkopuoliset tekijät.

Vastaajat toivat vastauksissaan esille sen, etteivät he koe työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamisen näkyvän kovinkaan hyvin tällä hetkellä johtamisessa. Vastaajilla oli esittää konkreettisia keinoja, kuinka työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamista voisi kehittää paremmaksi. Vastauksien pohjalta ilmeni selvä tarve käsitellä tätä aihealuetta lisää aivoriihitapaamisissa. Kuviossa 2 on koottuna alkukartoituskyselyjen vastauksia.



Kuvio 2. Kooste alkukartoituskyselyjen vastauksista.

5.2 Mahdollisuuksien ros kis ja Aivori ihi

Mahdollisuuksien ros kis- sekä aivori ihimenetelmät kuuluvat Innokylän kaikille tarkoitettuihin kehittämisen malleihin. Mahdollisuuksien ros kis on tarkoitettu ryhmän alkulämmittelyyn, että yhdessä työskentely sujuisi jouhevammin. Mahdollisuuksien ros kis - menetelmässä voidaan nopeasti havainnollistaa mahdollisuuksien tasa-arvoa ja toteutumattomuutta yksilön oman kokemuksen kautta. Aivori ihi- menetelmä on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tavoitellaan suuria määriä luovia ideoita kehittämisen alla olevaan aihealueeseen. Aivori ihi menetelmä luo mahdollisuuden sille, että kaikki ryhmässä osallistuvat.

Mahdollisuuksien ros kis - menetelmässä osallistujille jaetaan sanomalehden sivuja tai paperiarkkeja. Tavallinen ros ka-astia varataan huoneen etuosaan. Osallistujille näytetään dia, jossa kehoitetaan heitä ruttaamaan paperi ja heittämään se ros kukseen. Diassa ohjeistetaan, että seisomaan saa paikallaan

nousta, mutta ei saa liikkua. Osallistujat heittävät paperitolloja roskikseen ja lopuksi keskustellaan, kuinka onnistuttiin.

Aivoriihi- menetelmä on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tavoitellaan suuria määriä luovia ideoita siten, että kaikki ryhmässä osallistuvat. Aivoriihellä on vetäjä ja ryhmään voi osallistua 5–12 henkilöä. Aluksi esitellään aihe ja asetetaan ongelma sekä rajataan se. Ideointivaiheessa jokainen osallistuja kirjaa ideoitaan esimerkiksi muistilapulle. Ryhmän vetäjä kirjaa kaikki ideat ylös esimerkiksi fläppitaululle arviointivaiheessa. Tämän jälkeen tulee valintavaihe, jossa yhdessä voidaan äänestää parhaimmat ideat. (Innokylä 2020.)

Aivoriiheen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, siten että eri-ikäisiä ja eripituisen työuran sekä eri ammattiryhmien osallistujia olisi ryhmissä. Jokainen yhdeksästä osallistujasta kutsuttiin henkilökohtaisesti työsähköpostilla erikseen. Näin ollen osallistujat eivät tienneet ennakkoon, keitä muita osallistujia aivoriihin tapaamiskertana olisi paikalla. Molemmat aivoriihitapaamiset olivat syyskuussa 2021 ja niihin osallistui lopulta seitsemän henkilöä. Kaksi kutsun saanutta oli estynyt osallistumaan henkilökohtaisista syistänsä.

Kummankin aivoriihitapaamiskerran alussa pidettiin mahdollisuuksien roskis osallistujille ryhmän lämmittelyyn. Kenellekään osallistujista ei ollut Mahdollisuuksien roskis - menetelmänä aiemmin tuttu. Sanomalehden sivuista revittyjä myttyjä heitettiin enemmän ja vähemmän onnistuneesti roskikseen ja osallistujille heräsi kysymys, mitä toiminnalla tavoiteltiin. Menetelmän kerrottiin olevan ryhmän lämmittelyyn ja herättelemään aivonystyröitä kohti varsinaista aivoriihtä. Mahdollisuuksien roskiksen toisessa diassa oli apukysymys ryhmälle: Ketkä kunnassasi ovat takarivissä? Esille nousi ryhmiä, joiden koettiin olevan lähiseudulla eriarvoisessa asemassa toisiin nähden. Tällaisia ryhmiä koettiin olevan vanhuksat, nuoret ja työntekijät.

Alkukartoituskyselyistä esille nousi, ettei työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamisen koeta näkyvän riittävän hyvin. Tästä heräsikin aivoriihen pohjalle kysymys esitettäväksi ja konkreettisten keinojen yhdessä löytämiseksi. Kysymys

kuului, miten johtamisella voidaan tukea eri ikäisten työntekijöiden työssäjaksamista.

Kumpaankin aivoriihen osallistujat kirjoittivat aluksi itsekseen tarralapuille ideoita ja ajatuksiaan asetettuun kysymykseen liittyen. Tämän jälkeen ensimmäinen halukas osallistuja vei tarralaput isolle fläppitaululle omaksi pystysuoraksi jonokseen lukien ääneen toisille, mitä lapuissaan luki. Sitten seuraava ja taas seuraava osallistuja vei omat tarralappunsa ja mikäli samankaltaisia asioita jo jollakin tarralapulla oli, ryhmiteltiin ne lähekkäin. Kun kaikkien tarralaput olivat fläppitaululla ja ääneen luettu, pysähdyttiin yhdessä tarkastelemaan tuotosta ja käytiin keskustelua esiin tuoduista asioista. Tässä vaiheessa syntyi vielä lisää tarralapuilla olevien asioiden ryhmittelyä ja joku halusi kirjoittaa vielä uuden asian tai idean tarralapulle ylös ja viedä fläppitaululle esiin. Tämän jälkeen osallistujat yhdessä valitsivat esillä olevista yksittäisistä tai ryhmitellyistä asioista ne, jotka kokivat erityisen tärkeiksi ja toteuttamiskelpoiseksi omaa työyhteisöä ajatellen, mutta laajemminkin. Aivoriihen pohjalle esitettiin kysymys, miten johtamisella voidaan tukea eri ikäisten työntekijöiden työssäjaksamista. Tähän vastattiin selvästi eniten työaikojen ja työvuorosuunnittelun olevan yksi konkreettinen keino. Haluttiin joustavuutta työvuorosuunnitteluun sekä vuorotteluvapaata. Työkierron suhteen tulisi olla myös joustavuutta. Haluttiin riittävä määrä työntekijöitä ja sijaisten järjestämisen tarpeen esiintyessä. Tuplavuoroja kyseenalaistettiin keinona poissaolojen sijaistamiseen.

Tarralapuissa luki tähän liittyen:

”vuorotteluvapaan mahdollistaminen -> työssäjaksaminen”

”esim. vuorotteluvapaat, virkavapaat, osa-aikaisuus”

”halukkaille lyhyempiä tai pidempiä työpäiviä”

”palkattomia vapaita”

”osa-aika työn mahdollistaminen”

”yövuoroton lista niitä haluaville”.

”työajan antaminen esimerkiksi Rai, Aspal”.

”työkierto mahdollisuus ja mahdollisuus kieltäytyä yhtä lailla”.

”tarvittava määrä työntekijöitä”.

”sijaisten järjestäminen”.

”tuplavuorot”.

Toiseksi eniten vastauksista nousi esille se, että johtajuudessa tulisi osoittaa työntekijöiden arvostamista ja tukemista sekä kannustaa heitä ja joustavuutta tulisi olla. Esille tuotiin, että päälliköllä tulisi olla pienemmät työyhteisöt ja kysyttiin, olisiko johdolla uskallusta tulla joskus pariksi työvuoroon.

Tarralapuissa luki tähän liittyen:

”tukea, arvostusta työhön johtajalta”

”työntekijöiden arvostaminen, tukeminen”

”tukeminen esim. sairaudet yms. erilaisissa elämäntilanteissa”

”ymmärtäväiset helposti lähestyttävät esimiehet- asiain helppous”

”tunne, että esimies on työntekijöiden puolella”

”luottamus esimieheen”

”kannustus, kuunteleminen, kokeileminen”

”joustaminen puolin ja toisin”

”porkkanaa ei keppiä”

”uhkailu seis”

Kolmanneksi eniten vastauksista nousi esille koko työyhteisöä, mutta myös johtamista ajatellen avoimen ja positiivisen yhteishengen luominen ja sen ylläpitäminen. Tämä koettiin eri-ikäisten työntekijöiden työssäjaksamista tukevaksi asiaksi. Toisaalta kaivattiin myös selvää toimintamallia siihen, kuinka voi toimia, jos itse tai työkaveri voi huonosti.

Tarralapuissa luki tähän liittyen:

”avoimuus”

”positiivinen asenne”

”hyvän yhteishengen luominen esim. osaston tavoitteena”

”me-yhdessä hengen vahvistaminen”

”riittävästi aikaa ja voimavaroja uusille työntekijöille”

”miten toimitaan, jos itse tai työkaveri voi huonosti”

Neljänneksi eniten vastauksista nousi tarve esille, kartoittaa kykyjä käyttöön ja huomioida eri ikäisten työntekijöiden ammattitaitoa. Kaivattiin yhteisiä kehittämishankkeita ja Lean-mallin käyttöä sekä menetelmiä, joilla tietoja ja taitoja siirtyisi nuorilta vanhoille työntekijöille ja toisin päin. Tämän koettiin tukevan työssäjaksamista eri-ikäisillä työntekijöillä.

Tarralapuissa luki tähän liittyen:

"kartoittamalla kyvyt työhön"

"työpareiksi esim. Rai-vastaavat, nuorempi ja vanhempi työpariksi"

"huomioida eri ikäisten työntekijöiden tason, ammattitaidon"

"yhteiset kehittämishankkeet"

"Lean mallin käyttö töissä"

"yhteiset kehittämishankkeet"

"menetelmiä, jolla hyödynnetään tietojen ja taitojen siirtymistä nuori-

>vanhempi, vanhempi->nuori"

Viidentenä osa-alueena nousi esille tarve yhteisille tapahtumille ja palavereille. Tämä koettiin selvästi johtamisen keinoksi tukea työntekijöiden työssäjaksamista.

Tarralapuissa luki tähän liittyen:

"yhteisiä tapahtumia"

"säännöllisiä palavereja"

"säännöllisiä osastokokouksia/palavereja"

Kuudentena osa-alueena esille nousi tarve Tyky-toimintaan panostamiseen työnantajan taholta, mutta myös työssäjaksamista koettiin tukevan osaston yhteiset illanvietot tai vastaavat tapahtumat.

Tarralapuissa luki tähän liittyen:

"panostusta Tyky-toimintaan"

"työpaikka tukee liikunnallisia harrastuksia"

"osaston yhteiset illanvietot tai vastaavat tapahtumat"

Seitsemänteen osa-alueeseen valikoituivat yksittäisten tarralappujen perusteella seuraavat asiat: työnohjaus, työterveyshuollon tärkeys, tarve kinestetiikka sekä ergonomia koulutukselle ja kysymys siitä, tukeeko korvaava työ työssäjaksamista. Edellä mainitut asiat liittyvät suoraan työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työnohjauksen järjestäminen sekä toimiva työterveyshuolto ovat johtamisen keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi. Koulutusten järjestäminen on sekin johtajan vastuulla, kuten myös korvaavan työn mallin käyttäminen tai käyttämättä jättäminen tapauskohtaisesti.

Molempien aivoriihitilaisuuksien jälkeen käytiin osallistujien kanssa vapaata keskustelua. Työntekijät toivat esille kokeneensa aivoriihi menetelmän hyvänä, ja sen suhteen nousi ajatus käyttää aivoriihimenetelmää esimerkiksi osastokokouksessa, mikäli on tarve käydä jotain tiettyä asiaa tarkemmin läpi työyhteisössä tai pienemmissä tiimeissä ja ideoida, kuinka se ratkaistaan. Työntekijät toivat esille asioita ja keskustelivat niistä avoimesti.

Aivoriihitilaisuuksien yhteishenki oli hyvä. Monella keskusteluun osallistuneella oli yhteneväisiä mielipiteitä keskustelun alla olevista aiheista, mutta myös erilaisia näkökulmia esiintyi ja niitä uskallettiin tuoda ilmi. Tämä nousi esille, kun tarralapuille kirjattuja asioita ryhmiteltiin. Sama ilmiö oli havaittavissa kummassakin aivoriihitilaisuudessa. Kuvio 3 esittää keskeisimpiä aivoriihissä esille nousseita asioita. Tarkempaa kuvausta on myös opinnäytetyön raportissa aiemmin kuvatuissa suorissa lainauksissa tarralappujen tekstistä.



Kuvio 3. Kooste aivoriihissä esille nousseista asioista.

6 Tulokset

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä osallistavien menetelmien kautta nousi esille konkreettisia keinoja työntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseksi, johtamisnäkökulma huomioiden. Työntekijöiden oma osuus oli merkittävä tässä kohden. Työntekijät toivat esille, että työvuorosunnitellulla ja joustavuudella työvuorojen suhteen on heidän mielestään paljon merkitystä työssäjaksamisen kannalta. Johtamistyyliä koettiin olevan erittäin paljon merkitystä työssäjaksamiseen ja johtajalta toivottiin työntekijöiden arvostamista, tukemista sekä kannustavaa ja joustavaa työnotetta. Johtajan toivottiin jalkautuvan joskus työpariksi työvuoroon ja koettiin, että hänellä tulisi olla johdettavanaan pienempiä työyhteisöjä. Tämän koettiin edesauttavan osaltaan hyvän työilmapiirin kehittämistä sekä ”Me-hengen” muodostumista

Erilaiset yhteiset kehittämishankkeet koettiin myös tärkeänä ja toivottiin,

että työyhteisössä kartoitettaisiin työntekijöiden erilaiset kyvyt käyttöön. Ikäosaamisen kehittämisen näkökulmasta ehdotettiin työpareiksi eri osaamisalueilla esimerkiksi Rai- vastuuhenkilöiksi vähemmän ja pidemmän aikaa työurallaan toimineita työntekijöitä.

Työntekijät kaipasivat selkeästi enemmän säännöllistä ja yhteistä toimintaa; osastopalaverineen mutta myös yhteistä jopa vapaa-ajalla tapahtuvaa toimintaa esimerkiksi osaston yhteisiä illanviettoja. TYKY-toiminnan merkitys korostui myös ja toivottiin työnantajan tukevan liikunnallisia harrastuksia enemmän. Työnohjaus, toimivan työterveyshuollon tärkeys ja tarve kinestetiiikka, sekä ergonomia koulutuksille nähtiin myös tärkeinä työssäjaksamista ja työyhteisön ikämoninaisuutta tukevina keinoina.

Edellä kootut ja luvussa 5 tarkemmin kuvatut työntekijöiden aivoriihissä esille tuomat asiat ovat juuri näitä etsintäkuulutettuja ja konkreettisia keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi ja kehittämistoiminnan arvokas tulos. Tämän kehittämistoiminnan tuloksena esille nousevat konkreettiset keinot ovat käyttökelpoisia myös muissa tehostetun palveluasumisen yksikössä sekä laajemminkin eri työyhteisöissä

7 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yhteydessä tulee myös noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjeistusten mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja ja edistää niitä. Kaikilla tieteenaloilla tulee tunnistaa ja torjua tieteeseen kohdistuvia loukkauksia ja epärehellisyyttä. Tutkijan eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus nähdään erottamattomina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä eettisyyttä ja luotettavuutta on noudatettu. Työntekijöillä on ollut vapaus valita osallistuvatko he kyseiseen tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Suostumuslomakkeita tutkimukselliseen

kehittämistoimintaan liittyen jaettiin tehostetun palveluasumisen yksikön kummallekin osastolle työntekijöiden toimistoon tutustuttavaksi, josta jokainen mahdollinen osallistuja voi kyseisen suostumuslomakkeen. ottaa halutessaan täytettäväkseen.

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan halukkaat osallistujat palauttivat tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle suostumuslomakkeen, ja suostumuslomakkeesta jäi sekä osallistujalle että tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tekijälle omat kappaleensa. Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistuneet saivat vastata nimettömänä alkukartoituskyselyihin, eivätkä he ennakoon olleet tietoisia aivoriihiryhmien kokoonpanosta mahdollisten ennakoasetelmien välttämiseksi. Osallistujille kerrottiin jo suostumuslomakkeella, että he voivat halutessaan myös jättää kesken osallistumisensa ja että tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista raportointi tehdään siten, ettei yksittäinen työntekijä ole tunnistettavissa.

Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeen mukaisesti tutkimukseen osallistuvan tulee voida osallistua vapaaehtoisesti sekä myös keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tämä on erityisen tärkeää, kun tutkittava on osa esimerkiksi organisaatiota, johon tutkimuksen toteuttajakin kuuluu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019) Tutkimuseettinen neuvottelukunta ohjeistaa, että tutkijan tulee tehdä tutkimuksensa siten, ettei siitä aiheudu tutkittaville merkittäviä riskejä, vahinkoa tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaja joutui pohtimaan, vaikuttaako hänen oma roolinsa työyhteisön jäsenenä mahdollisesti tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyteen ja luotettavuus näkökulmiin. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaja toimi organisaatiossa virkasuhteessa ja oli tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kohteena olevan työyhteisön jäsen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttajan roolia sairaanhoitopiirin kuntayhtymän palveluksessa virkasuhteessa toimiessa, on pohdittu perehtyen hallintolakiin ja siinä määriteltyyn hyvään hallintoon ja esteellisyyden määritelmään. Kukaan työyhteisön jäsenistä ei ole

kuitenkaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttajan läheinen, eikä tutkimuksesta aiheudu kenellekään erityistä hyötyä tai haittaa. (Hallintolaki 434/2003, 5-luku, 28 momentti.) Sairaanhoidopiirin käytännön mukainen tutkimuslupa anottiin, sillä tutkimuksellisen kehittämistoimintaan osallistui organisaation työntekijöitä. Tutkimuslupa myönnettiin tutkimuksellisen kehittämistyön tekemiseen Tehostetun palveluasumisen yksikössä.

Yleisperiaatteena on, että tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä suojellaan. Huomioon täytyy kuitenkin ottaa se, että vaikka nimiä ei raportoinnin yhteydessä julkaistakaan, voi joku toinen samaan yhteisöön kuuluva, tunnistaa tekstistä toisen yksilön. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Suostumuslomakkeensa palauttaneille jaettiin alkukartoituskyselylomakkeet täytettäväksi siten, ettei osallistuja henkilöitynyt tässä kohden vaan sai lomakkeen henkilökohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä alkukartoituskyselyyn vastattiin nimettömänä ja kyselylomake palautettiin lukittuun postilaatikkoon. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaja kutsui Aivorihihilaisuuksiin osallistujat henkilökohtaisesti sähköpostitse, etteivät tilaisuuteen osallistujat tienneet ennakkoon, kuka muu osallistuu. Osallistavilla menetelmillä kerättävä aineisto raportoidaan yleisellä tasolla siten, ettei siitä voi yhdistää kenen työntekijän sanomaa mikäkin asia on.

Luotettavuus ja eettisyys on huomioitu näytetyön raportin kirjallisuuden ja teoriapohjan hankkimisessa. Lähdemateriaaliksi on valikoitunut mahdollisimman ajankohtaista ja uutta materiaalia. Sähköiset materiaalit on haettu luotettavilta ja päivitettyiltä sivustoilta. Ulkomaisia lähdemateriaaleja on haettu Karelia finna.fi-palvelun kautta. Opinnäytetyön tietoperustan käsitteiden määrittelyllä on tuotu opinnäytetyönraportin lukijalle luotettava ja objektiivinen lukukokemus aihealueesta.

Tutkimuksellisen lähestymistavan tulee olla tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta. Tutkimuksellinen lähestymistapa tulee valita perustellusti ja sitä tulee käyttää myös perustellusti. Tutkimuksellinen lähestymistapa ei saa perustua pelkkiin mielipiteisiin tai tekijän kokemukseen. (Vilka 2021.)

8 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tarkoituksena oli kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja ikämoninaisuutta tehostetun palveluasumisen yksikössä. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitteena oli löytää keinoja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseksi ikämoninaisuus huomioiden. Kehittämistoiminnan tuloksena löytyi paljon näitä konkreettisia keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi. Konkreettisten keinojen löytämisen jälkeen on yhtä tärkeää saada ne työyhteisössä käytäntöön esimerkiksi tulosten levittymisen kautta.

Tässä kehittämistyössä tulosten levittymistä tapahtui jo kehittämisprosessin osallistavien menetelmien ollessa vielä käynnissä. Työntekijät aktiivisina osallistujina saivat eräänlaisia ”Ahaa”- elämyksiä toimintansa kautta ja alkoivat jalkauttaa mahdollisesti havaintojaan käytäntöön jo ennen varsinaisen kehittämistoiminnan päättymistä.

Kehittämistyön osallistavien menetelmien kautta löytyi keinoja johtamisen tueksi. Tässä kohden on tärkeää mainita työntekijöiden toive kannustavasta, joustavasta ja tukea antavasta johtajasta. Johtaja taitaa työvuorosunnittelun ja mahdollistaa työkierron sekä vuorotteluvapaan. Johtajalla tuli olla aikaa voidakseen tukea työyhteisönsä ikämoninaisuutta ja työhyvinvointia. Näin ollen koettiin, että pieni työyhteisö olisi sopivin johdettavaksi, että tätä aikaa jää. Henkilöstön riittävyteen toivottiin johtajalta työpanosta. Johtajan toivottiin jalkautuvan joskus työpariksi työvuoroon.

Kaikki edellä kuvatut konkreettiset keinot ovat toteutettavissa. Keinojen käyttöönotossa vastuunkantajana on toisaalta koko työyhteisö, jonka toimivuudesta viime kädessä johtaja kantaa päävastuun, huomioidessaan hänelle esitetyt suorat toiveet johtamiskäytäntöjensä suhteen.

Aihe on erittäin tärkeä hoitotyön, työhyvinvoinnin sekä ikäosaamisen näkökulmasta. Hoitotyö tehostetun palveluasumisen yksikössä voi olla hyvinkin haastavaa ja kuormittavaa sekä psyykkisesti, että fyysisesti. Työyksikössä työskentelee työurallaan hyvin eri vaiheessa olevia työntekijöitä. Löytämällä

keinoja tukea sekä ottaa käyttöön näiden eri-ikäisten työntekijöiden voimavaroja, voi ikämoninaisuus muodostua parhaimmassa tapauksessa vahvuudeksi työyhteisössä.

Tällä taasen on paljon merkitystä yhteiskunnallisesti väestön ikääntyessä nopeaan tahtiin. Työntekijän eläkkeelle jäämisikä tulee kohoamaan entisestään ja näin ollen on erityisen tärkeää, että työntekijä jaksaisi tehdä työtään nykyistä pidempään.

Tässä opinnäytetyön kehittämistoiminnan aiheessa on nähtävissä selvä työelämälähtöisyys.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt pitkään hoitoalalla erilaisissa työyhteisöissä, ja kokemusta on karttunut paljon myös tehostetun palveluasumisen työyksiköistä. Tehostetun palveluasumisen yksiköissä työntekijät ovat usein hyvin työorientoituneita ja haluavat tehdä laadukasta hoitotyötä, mutta vallitsevat olosuhteet tuovat tähän toisinaan liikaakin haastetta. Asiakkaat ovat usein hyvin iäkkäitä ja monisairaita ja tätä kautta työkuorma lisääntyy työntekijöillä sekä fyysisesti, että psyykkisesti. Asiakkaat ovat useasti myös asukkaana yksikössä elämänsä viime hetkiin saakka ja palliatiivisen sekä saattohoidon asiantuntijuus on tarpeen työntekijöillä. Asukkaiden lähestyvän kuoleman läsnäoloon tuskin kukaan hoitaja täysin tottuu koskaan ja hyvä on, jos ei totukaan. Ammattilaisellakin on oikeus inhimillisiin tunteisiinsa ja tunnekuorma voi osaltaan heikentää työssäjaksamista. Mielenkiintoista oli, ettei tutkimuksellisen kehittämistyön yhteydessä esiin noussut työntekijöiltä itseltään enempää tämän haastavan asiakaskunnan hoitamisen vaikutukset työssäjaksamiseen.

Työyhteisössä ei voida välttyä työntekijöiden sairaspöissaoloilta ja tällöin toiset työntekijät joutuvat venymään entisestään, ellei sijaista saada palkattua.

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan avulla löydetyt konkreettiset keinot työntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseksi ovat hyvin tärkeitä. Keinoista on toivon mukaan apua kehittämisen kohteena olevalle työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Laajemmat yhteydet myös yhteiskunnan tasolle on nähtävissä.

Väestö työntekijöineen vanhenee, mutta voimavarojen ei tarvitse samaan tahtiin heikentyä.

Jatkotutkimusaiheena voisi tehdä osallistavilla menetelmillä vastaavanlaista tutkimuksellista kehittämistoimintaa mutta seurantatutkimuksena, kuinka tämä aihealue koetaan työyksikössä esimerkiksi kahden vuoden kuluttua.

Kiinnostavaa olisi myös verrata työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamisen näkökulmasta, löytyykö muilta aloilta kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta vastaavia osallistavilla menetelmillä tehtyjä kehittämistöitä.

Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H-R.2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma-Talent. Helsinki.
- Ervasti, T-M.2018. Elämänkulutietoisen ikäjohtamisen vaikutus terveysalan erikäisen henkilöstön työhyvinvointiin.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>. 2.3.2021.
- Hallintolaki, 434/2003.
- Heikkilä- Tammi, K.& Larjovuori, R-L. Psykologinen pääoma kestävän työhyvinvoinnin lähteenä. työurien jatkamisen tuki 2012–2014.
https://kuntoutussaatio.fi/files/1713/Psykologinen_paa-oma_Kirsi_Heikkila-Tammi_ja_Riitta-Liisa_Larjovuori.pdf. 2.3.2021.
- Keva.2022. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaality-ontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>. 9.11.2022.
- Hellsten, K.2014.työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus vanhustenhoidossa- seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. Turun yliopiston julkaisuja. utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2&isAllowed. 26.11.2020.
- Innokylä.2020.innokylä.fi/fi. 26.11.2020.
- Isosaari, M.2020.Työhyvinvointi-työpaikan imagon ja vetovoiman osatekijä. Työhyvinvoinnin ja seurannan kehittäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Jabe, M.2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin kamari Oy.
- Jokinen, M., Ahonen, T.2016. ikäjohtaminen ja työhyvinvointi. tutkimus Saarikan yli 55-vuotiaiden työssäjaksamisesta.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104650/Jokinen_Marjo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 2.3.2021.
- Jämsen, A & Kukkonen, T.2014. Moninainen ikäosaaminen. Karelia ammattikorkeakoulu. is-suu.com/kareliaamk/docs/ika-moninainen-ikaosaaminen. 26.11.2020.
- Karjalainen, H.2020. Kunnallisen johtamisen kehittäminen ikämoninaisuuden näkökulmasta. Case: Vantaan kaupungin kuntalaispalvelut. LAB ammattikorkeakoulu.

- Kuntaliitto.2020.kuntaliitto.fi/sosiaali- ja terveystoimintat/ sosiaali- ja terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asu-mispalvelut-ja laitoshoido. 26.11.2020.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012) muutokset (565/2020) 1.10.2020 alkaen.
- Manka, M.-L., Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. [researchgate.net/publication/278390607_Voimavarat_kayttoon_miten_kehitan_psykologista_paaomaa](https://www.researchgate.net/publication/278390607_Voimavarat_kayttoon_miten_kehitan_psykologista_paaomaa). 26.11.2020.
- Rozman, M., Grinkevich, A & Toiminc, P.2019. Occupational stress symptoms of burn out in the workplace and work satisfaction of the age-diverse employees. [proquest.com/docview/2204085703?pqorigsite=primo](https://www.proquest.com/docview/2204085703?pqorigsite=primo). 13.12.2021.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen Offsetpalvelu Oy. Tampere.
- Sairaanhoitoliitto, 2021. Sairaanhoitajaliiton selvitys hoitotyötä tekevien sairaanhoitajien kokemuksia oman työyksikön henkilöstötilanteesta ja sen seurauksista. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwicwt3Gocz9AhWm_CoKHapzCWwQFnoECC8QAQ&url=https%3A%2F%2Fsairaanhoitajat.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F11%2FSairaanhoitajaliiton-raportti-sairaanhoitajien-henkilostotilannekyselysta-syky- julkaistu-15.11.2021.pdf&usq=AOvVaw1xIWUNDavRqN5xMAyt0CII. 8.3.2023.
- Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018. Relationship between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. [tandfonline.com/doi/full/10.1002/20021518.2018.1547035?scroll=top&needAccess=true](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1002/20021518.2018.1547035?scroll=top&needAccess=true). 13.12.2021.
- Slåtten, T., Mutonyi, B.R & Lien, G.2020. The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees` innovative behaviour. [ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7691957](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7691957). 13.12.2021.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-dle/10024/80132/06/_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 26.11.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi. stm.fi/tyohyvinvointi. 26.11.2020.
- Taulukko 1. Sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet naiset ja miehet. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyokay/statfin_tyokay_pxt_115m.px/table/tableViewLayout1/. 9.11.2022
- Taulukko 2. Väestöennuste vuosien 2022–2042 aikana (ennuste 2021). https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaenn/statfin_vaenn_pxt_128t.px/table/tableViewLayout1/. 8.3.2023.
- Terveyskylä. 2019. Palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen. terveyskylä.fi/ikatalo/ikäntyneille/koti-ja-asuminen/palveluasuminen-ja-tehostettu-palveluasuminen. 13.12.2021.
- Tesi, A. 2021. A dual path model of work-related well-being in health care and social work settings: The interweaving between trait emotional intelligence end-user job demands, coworkers related job resources, burnout, and work engagement <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8280767>. 3.12.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.2022. Tilastoraportti 26/2022. Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2021. <https://urly.fi/38we>. 8.3.2023.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tukimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustanneosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/202101/ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje2020.pdf. 2.3.2021.
- Valtioneuvosto.2022. Iäkkäiden ihmisten kotiin annettavat palvelut ja asumispalvelut kehittyvät lakiuudistuksella. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/iakkaiden-ihmisten-kotiin-annettavat-palvelut-ja-asumispalvelut-kehittyvat-lakiuudistuksella>. 8.3.2023.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä PS-kustannus.

23.4.2021

SUOSTUMUS TUTKIMUKSELLISEEN KEHITTÄMISTOIMINTAAN OSALLISTUMISESTA**Kehittämistoiminnan nimi**

Työhyvinvoinnin ja työntekijöiden ikämoninaisuuden johtaminen tehostetun palveluasumisen yksikössä. Etsintäkuulutetaan keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi.

Tutkimuspaikka ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaja

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutetaan Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky: n tehostetun palveluasumisen yksikössä. Tehostetun palveluasumisen työntekijät; sairaanhoitajat ja lähihoitajat ovat kohdejoukkona tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttajana on sairaanhoitaja Anu Ristolainen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on hänen opinnäytetyönsä Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen YAMK-opinnoissa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutetaan yhteistyössä Karelia AMK:n ja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kanssa.

SUOSTUMUS

Minua _____ on pyydetty osallistumaan edellä kuvattuun tutkimukselliseen kehittämistoimintaan, jonka tarkoituksena on kehittää työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtamista tehostetun palveluasumisen yksikössä sekä löytää keinoja työssäjaksamisen tukemiseksi.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutetaan osallistavia menetelmiä käyttäen ja se sisältää alkukartoitus kyselyn. Alkukartoitus kyselyssä kartoitetaan yleistä vallitsevaa ilmapiiriä työyhteisössä sekä työntekijöiden käsitystä työssäjaksamisesta ja ikämoninaisuudesta sekä niiden johtamisesta. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Toinen työntekijöitä osallistava menetelmä on Mahdollisuuksien roskis. Tämä menetelmä on ryhmän alkulämmittelyyn ja sillä voidaan nopeasti havainnollistaa mahdollisuuksien tasa-arvo ja toetutumattomuutta yksilön oman kokemuksen kautta. Kolmantena osallistavana menetelmänä on Aivoriihi. Aivoriihi-menetelmä on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tavoitellaan suuria määriä luovia ideoita siten, että kaikki ryhmässä osallistuvat. Edellä kuvatut Mahdollisuuksien roskis ja Aivoriihi-menetelmät ovat Innokylän kaikille avoimia ja yhteisiä menetelmiä kehittämistyön avuksi. Lisätietoa löytää näistä menetelmistä halutessaan www.innokyla.fi internetsivustolta. Kaikki osallistavilla menetelmillä saatu materiaali raportoidaan siten, ettei siitä voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Tiedon antoi: Anu Ristolainen

Olen saanut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukselliseen kehittämistoimintaan. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä sen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukselliseen kehittämistoimintaan.

Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja

23.4.2021

suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimuksellista kehittämistoimintaa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukselliseen kehittämistoimintaan ja suostun vapaaehtoisesti siihen.

Päivämäärä ____ . ____ .

Allekirjoitus

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkimuksellisen kehittämistyön suostumus sekä kopio tutkimuksellisen kehittämistyön tiedotteesta jäävät tutkimuksellista kehittämistyötä tekevän arkistoon. Tutkimuksellisen kehittämistyön tiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan osallistujalle.

ALKUKARTOITUSKYSELY

Hei!

Tällä kyselyllä on tarkoituksena kartoittaa yleistä vallitsevaa ilmapiiriä työyhteisössä sekä omaa käsitystänne työssäjaksamisesta ja ikämoninaisuudesta sekä niiden johtamisesta. Tähän kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastattuanne kysymyksiin, palautattehan lomakkeen taiteltuna sitä varten varattuun suljettuun laatikkoon.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin Anu Ristolainen

YAMK-opiskelija

Kysymykset:**1. Mitä mielestäsi tarkoittaa****a) Ikämoninaisuus****b) Työhyvinvointi****2. Kuinka työhyvinvoinnin ja ikämoninaisuuden johtaminen näkyvät mielestäsi tällä hetkellä työyhteisössä?****3. Kuinka työhyvinvointia ja ikämoninaisuutta sekä niiden johtamista voisi kehittää?**