

HALUTUIN HOIVATYÖPAIKKA

TYÖHYVINVOINTIMUOTOILU HANKKEEN LOPPURAPORTTI
PELASTUSARMEIJAN ILTALAN HOIVAKOTI

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Pelastusarmeija on tunnettu hyväntekeväisyysjärjestö, mutta myös merkittävä sosiaalialan työnantaja. Säätiö on myös haluttu yhteiskumppani ja motivoitunut uudistumaan ja kehittämään toimintaansa. Pelastusarmeijaa palveluntuottajana haastavat kuitenkin samat seikat, kuin muitakin alan toimijoita. Näitä ovat erityisesti kasvavat vaikeudet rekrytoida osaavia sote-alan ja varhaiskasvatuksen työntekijöitä, kiristynyt taloudellinen kilpailu, julkisen sektorin säästöpaineeet, sote-uudistukseen liittyvät hallinnolliset järjestelyt, hoivatyön työkuultuurin murros, sekä akuuttien kriisien (korona ja Ukrainan sota) heijastusvaikutukset.

Työntekijäpulan takia nykyinen henkilöstö työskentelee kasvavan työtaakan alla. Iltalan hoitopaikoista on täyttämättä noin neljännes ja uusia asiakkaita ei voida ottaa ja mikä aiheuttaa taloudellisia haasteita. Uusia työntekijöitä haetaan aktiivisesti. Samaan aikaan pyritään uudistamaan hoitotyön käytäntöjä yhdessä työntekijöiden kanssa ja löytämään keinoja työhyvinvoinnin edelleen parantamiseksi, jotta jokainen työntekijä haluaisi jatkaa töissä Iltalassa jatkossakin. Etsimme myös keinoja lisätä työn joustavuutta ja sujuvuutta, tarvitsemme työvälineitä sitouttaa työntekijät entistä vahvemmin työskentelyn kehittämiseen. Olemme myös motivoituneet kehittämään johtamistamme entistä työntekijälähtöisempään suuntaan.

2. Hankkeen päämäärä ja tavoitteet

Hankkeen päämääränä on tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja osallistavaa kehittämistä sekä sitouttaa työntekijöitä oman työnsä kehittämiseen. Lisäksi pyritään lisäämään Pelastusarmeijan pito- ja vetovoimaa työnantajana ja kehittämään rekrytoinnin välineitä.

Tavoitteena on tehdä Iltalasta Suomen halutuim hoivatyöpaikka, eli:

- A. Parannetaan Iltalan työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä sitoutetaan työntekijöitä entistä vahvemmin oman työnsä kehittämiseen
 - Jalkautetaan Iltalaan työntekijäkeskeisen johtamisen perinne ja luodaan Iltalalle ominaisia osallistuvan työskentelyn käytäntöjä ja menetelmiä
 - Määritetään Iltalan näkökulmasta työhyvinvoinnin keskeiset menestystekijät ja viedään työhyvinvointia tukevat uudet käytännöt suunnitelmallisesti osaksi hoivakodin arkea.
- B. Turvataan työntekijöiden riittävyys Iltalassa lisäämällä Iltalan houkuttelevuutta työpaikkana
 - Kehitetään uusia rekrytoinnin tapoja Iltalaan ja säätiöön (vetovoimatekijät)
 - Kirjoitetaan ja visualisoidaan Iltalan tarina tyytyväisen työntekijän näkökulmasta

- Rakennetaan uusia viestinnän keinoja eri alustoille alan työntekijöiden houkuttelemiseksi Iltalaan
- Luodaan kannustavat tavat palkita sitoutuneita ja tuloksellisia työntekijöitä (pitovoimatekijät)

C. Etsitään keinoja vähentää entisestään Iltalassa tehtävän hoivatyön fyysisiä ja henkisiä kuormitustekijöitä

- Jalostetaan Iltalan työprosesseja entistä toimivammiksi ja joustavimmiksi
- Selkeytetään työprosesseja ja etsitään keinoja minimoida työn häiriötekijät
- Kuvataan "toimivan työpäivän malli"
- Vahvistetaan toisten auttamisen käytäntöjä työyhteisössä esim. pari- ja ryhmätyön malleja jalostamalla.

3. Hankkeen kohderyhmä/-yksikkö

Hanke toteutetaan Hoitokoti Iltalassa, jossa on kaksi osastoa ja seuraavanlainen henkilöstö:

- 36 työntekijää sekä hoitotyön esimies ja yksikön johtaja
- Tehtävänimikkeet: 20 lähihoitajaa, 5 sh, 4 hoiva-avustajaa, kaupungin kautta käyvä lääkäri
- Vakituiset työsuhteet: 29, avustavat: 7 (keittiöhenkilöstö ja laitoshoitajat)
- Sijaiset: 4–5
- Asukkaita: 38 (60 asukaspaikkaa, tarkoittaa että tarvitaan 36–42 hoitohenkilöä, jotta mitoitus täyttyy)

4. Hankkeen toteutus

Pelastusarmeijan hoitokoti Iltalassa toteutettiin hyvinvointimuotoiluhanke syksystä 2022 toukokuuhun 2023. Hanketta ohjasi Laurean työhyvinvointimuotoiluun erikoistunut tiimi ja Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto.

Työskentely aloitettiin kehitysryhmän työskentelytapaamisella 19.8.2022, jossa määritettiin yksityiskohtaisemmin hankkeen toteutus ja aikataulu sekä sovittiin yhteisistä tapaamisista ja käytännöistä. Hanke rakentui neljästä päävaiheesta 1. Löydä 2. Määritä 3. Kehitä ja 4. Tuota vaiheet.

Löydä vaiheen työskentelyssä päähuomio oli kokonais kuvan muodostamisessa ja keskeisten havaintojen tunnistamisessa. Työmenetelminä käytettiin mm. työhyvinvointikyselyä, yksilö- ja ryhmähaastatteluja sekä havainnointia. Työskentelyssä keskeisiksi havainnoiksi nousivat kiireen tuntu, työn sujuvuus, tuki työhön, osaaminen ja kehittäminen, sekä veto- ja pitovoima.

Määritä vaiheen työskentelyssä päähuomio oli havaintojen ryhmittelyssä ja teemoittelussa, ongelmien priorisoinnissa, sekä ongelmien ja mahdollisuuksien kuvaamisessa. Keskeisiksi kehitysteemoiksi yhteisessä työskentelyssä nostettiin neljä kokonaisuutta: 1. Työnjaon tasapuolisuus ja yhteisistä työn tavoitteista kiinni pitäminen 2. Saumattoman tiedonkulun takaaminen 3. Enemmän tukea ja palautetta sekä 4. Iltala vetovoimaisemmaksi työpaikaksi. Vaiheen lopuksi listattiin Iltalan henkilöstön erilaisia toimintatyylejä.

Kehitä vaiheen työskentelyssä tunnistettiin omia toimintatyylejä sekä kuvattiin neljä erilaista Iltalan työntekijäpersoonaa 1. Rauha Hiljainen 2. Pertti Puurtaja 3. Tiina Tehokas ja 4. Hanna Haalivainen. Lisäksi kuvattiin Iltalan aamuvuoron prosessi ja työntekijäkokemuspolun avulla tuotettiin toimivan työpäivän malli huomioiden em. työntekijäpersoonien erityispiirteet ja -tarpeet. Lopuksi rankennettiin em. huomioiden Iltalan vetovoimatekijöiden mind map, jossa Iltalan Inhimillinen työpaikka teeman osa-alueiksi määritettiin puhutteleva arvopohja, työympäristö, ilmapiiri, johtajat läsnä ja työ.

Tuota vaiheessa sanoitettiin yhdessä Iltalan viikoittainen ja kuukausittainen työhyvinvointilupaus ja sen toteutumisen seurantamittarit. Lisäksi laadittiin rekrytointin tueksi 5 posteria otsikolla "me halutaan sinusta työtoveri".

Hankkeessa määritettiin yhdessä hoitohenkilöstön kanssa työhyvinvoinnin keskeiset asiat ja tuotettiin työhyvinvointia tukevia välineitä, kuten työntekijäpersoonakuvaukset, työhyvinvointilupaus ja mittari, lupauksen toteutumisen arviointiin. Hankkeella tuettiin myös rekrytointia.

Projektiin osallistui Laurea-ammattikorkeakoulusta 3 henkilöä, jokainen osatyöpanoksella. Työhyvinvointimuotoilijoina toimivat Jenna Pennanen ja Johanna Kuisma sekä projektipäällikkönä Minna Pietikäinen. Kokonaistyöpanos projektissa on 33 asiantuntijapäivää, joista 3/4 työhyvinvointimuotoilijoiden (projektin käytännön toteutus) työpanosta ja 1/4 Laurean projektipäällikön työpanosta (projektin ohjaus ja valmennustyöpajat).

Kehittämistyöryhmä: Pelastusarmeijasta yksikön johtaja Kirsi Hakkarainen, hoitotyön esimies Katja Hemminki, henkilöstöjohtaja Marja-Liisa Mäkelä, sosiaalisen työn johtaja Jari Karppinen sekä Laureasta Minna Pietilä ja Jenna Pennanen sekä Johanna Kuisma LAB:sta.

5. Tulokset ja vaikutukset

Lyhyen aikavälin tulokset:

- Opittu myös sellaista mitä ei tiedetty, että tulee edes eteen. Uusia työntekijöitä saatu, ehkä haastattelutilanteessa projektista kertominen on auttanut.
- Olemme päässeet työntekijöiden "hiljaisuudesta" avoimeen keskusteluun, hieno kaari. Hiljaisuus on ollut osastopalavereissa, kun on vain keskusteltu,

avautuminen on tapahtunut työpajoissa tekemisen kautta. Ymmärretty, että osallistava tekeminen on avain.

- Yhteistyö työpajoissa myös osastojen välillä on ollut parasta. Toisenlaisten työkavereiden kanssa ohjatusti ja kun on ollut selkeä agenda, myös työntekijät osallistuvat. Työntekijöiden rentous työpajoissa on lisääntynyt myös osastojen sekatyöpajoissa.
- Toisten tunteminen myös työasioiden osalta on merkityksellistä työhyvinvoinnille. Koko talon kehittäminen lisää yhteisöllisyyttä, ”me ollaan Iltala”.
- Iltalan tarpeisiin muokattu prosessi oli hyvä ja prosessista tuli tosi meidän näköisemme. Sitoutuminen projektiin oli työntekijöillä ja kehittämisryhmällä vahvaa.
- Olemme oppineet ymmärtämään hoitotyön arkea ja kysymyksiä, joita siellä on. Työntekijät ovat tulleet vahvasti kuulluksi.
- Viime syksynä työhyvinvointikyselyjen vastausprosentit nousseet. Kehittymistä on tapahtunut jo ennen projektia, ja projekti on ehkä edelleen edistänyt sitä. Oli oikea aika projektille. Tärkeää on, että kyselyillä on tarkoitus ja päämäärä.

Keskipitkän aikavälin tulokset:

- Osastolla 1 arkityö, yhteistyö, työnjako sujuu paremmin, on löytynyt tasapaino ja balanssi. Henkilöstö on pysynyt ennallaan ja saatu kaksi uutta työntekijää (ei sijaistarvetta). Ei ole enää niin kiire, tosin henkilöstövahvuus on parempi kuin toisella osastolla. Vastattu mittareihin paremmin kuin toisella osastolla. Jonkin verran avoimempaa henkilöstöä.
- Osastolla 2 vastuunkantajia vaihtanut työpaikkaa, keikkatyövoimaa aiempaa enemmän. Työnkuormitus suurempi kuin 1. osastolla.
- Työvoiman saatavuuden varmistaminen vie tarmon esihenkilöiltä. Tavoitteellinen työhyvinvoinnin tukeminen on hankalaa näissä olosuhteissa.
- Työntekijämäärä ja asiakasmäärä on kasvanut --> taloudellinen tilanne on ollut parempi ja positiivinen. Projektilla on varmaan ollut jotakin vaikutusta. Työtä tehty tosin jo 1,5 vuotta.
- Hallinnon tasolla alettu ymmärtää työnantajamielikuvan suuri merkitys, jotta tavoitetaan tulevia työntekijöitä. Huomattiin, että meistä ei ole paljon tietoa missään. Tämä tarkoittaa moniammatillista yhteistyötä. Ollaan hankkimassa uutta rekrytointityökalua. Tämä on iso askel.
- Video vetovoimaan liittyen on tehty ja julkaistu. Videon haastateltiin kahta työntekijää. Työntekijäkokemus haluttiin nostaa videossa esille ja

haastateltavat nostivat työhyvinvointia esille. Jälkimmäistä ei olisi ehkä tullut näin vahvasti esille ilman projektia. Projektin myötä oli helpompi saada haastateltavat videoon.

- Tehy-lehti, HS koulutusliite, Sotahuudossa kerrottu. Artikkelit tehty työhyvinvointimuotoilun tiimoilta.
- Posterimainos rekrytointimessuille ja rekrytointiin yleensä. Tätä on hyödynnetty myös asumispalvelussa. Posterimainos: Haluamme sinusta työkaverin! Miksi Iltala on paras paikka työskennellä?
- Persoonakortit ovat näkyvillä ja yhteentörmäysten sattuessa niistä on muistutettu. Helposti katse on muissa, ei itsessä. Jatkossa kukin voisi vielä tarkastella itseään ja omia toimintatapojaan. Myös oman toiminnan sulauttaminen tiimin toiminnaksi olisi tärkeää.
- Mittareihin vastaaminen jatkossakin (kuukausittain/viikoittain). Tulokset puretaan yhdessä henkilöstön kanssa ja keskustellaan, miten toimitaan jatkossa. Mittariin on vastattu esim. huhtikuussa. Työhyvinvointilupaus toimii suurimman osan mielestä. Palautteen anto työkaverille ja palaute esihenkilöiltä nousivat kehittämisen kohteina.
- Työpajoissa käsitellyt asiat unohtuvat henkilöstöltä. Miten esihenkilöt voisivat kannatella jatkuvuutta?
- "Arkimittareiden" käyttäminen jatkossakin, ei mutu -juttuja vaan poispäin siitä. Ei tehdä sellaista mikä ei toimi vaan keskitytään kehittämistä vaativiin asioihin.
- Ei työhön keskittyvä aika on työhyvinvoinnin kannalta myös tärkeää. Esim. yhdessä ruokailu.

Pitkän aikavälin tulokset:

- Vahvuuksien tunnistaminen ja niiden sanoittaminen on kehittynyt. Miten saisimme tämän näkymään vielä enemmän viestinnässä? Projekti auttoi osaltaan tässä.
- Iltala/Pelastusarmeija on Suomi Areenalla mukana työnantajamielikuva -teemalla kesäkuun lopulla 2023.
- Profiilin nosto houkuttelevana työpaikkana. Saadaan oikeanlaisia työntekijöitä. Hyvä kello on kaikunut kauas. Iltala on saanut hyvää nostetta ja työnantajamielikuva on parantunut.
- Työntekijät ovat ymmärtäneet, että heitä on kuultu ja heidän tulee itsekin tehdä asioita oman työhyvinvointinsa eteen.

- Olemme tehneet oikeita ratkaisuja ja onnistuneet tukemaan esihenkilöiden työtä.
- Työnantaja on satsannut työntekijöihin, joka on herättänyt sisäisesti hyvää mielikuvaa.
- Armeijalla on useita yksiköitä, tämä on alkusysäys, joka on antanut uutta kehittämisideaa myös muille. Sosiaalisen työn johtajille on viestitty projektista. Alustavaa kiinnostusta on ollut.

Kehittämisryhmän 25.5.2023 viimeisen tapaamisen esiin nostamat tärkeimmät muutokset olivat:

- Osasto 1:n tilanteen parantuminen,
- Työhyvinvoinnin näkökulman entistä vahvempi tuominen työnantajamielikuvan viestimiseen
- Organisaation yhdessä tekeminen ja yhteisen näkökulman vahvistuminen,
- Ulospäin näkyvyys on ollut vahvempaa kuin koskaan,
- Toisten ihmisten työnteon kunnioittaminen on noussut.

6. Tiedotus ja viestintä

Työhyvinvointimuotoilun kokemuksista kirjoitettiin ja julkaistiin artikkelit vuoden 2023 alkupuolella mm. Helsingin sanomien printtiversio koulutusliitteessä 10.3.2023, Sotahuutolehdestä ja loppukevästä Tehyn lehdessä. Hankkeen osana tuotettu rekrytointivideo julkaistiin Pelastusarmeijan eri kanavissa 10.3 Helsingin Sanomien artikkelin julkaisun yhteydessä. Työhyvinvointimuotoilun kokemuksia on esitelty useissa Pelastusarmeijan sisäisissä kokouksissa ja palavereissa (esim. 4.10.2022 päämajan henkilöstökokous, 2.12.2022 sosiaalisen työn johtoryhmä).