

Sastamalan vanhuspalvelut

Asumispalvelut

*Veto- ja pitovoimaa vanhustyöhön -
työuria monipuolisesti tukien*

HANKKEEN LOPPURAPORTTI

Mervi Saari, YM, asumispalvelujen johtaja, Sastamala
Riitta Räsänen, YTT, TtM, asiantuntija, Laatuhoiva Oy

Kesäkuu 2022

Sisällys

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle.....	3
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija yhteystietoineen.....	4
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	7
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	8
LÄHTEET	8

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sastamalan kaupunki oli toteuttanut henkilöstön työtyytyväisyyskyselyjä useana vuotena. Ikäihmisten asumispalvelujen tuloksista kumpusivat vuodesta toiseen samat kehittämistarpeet: henkilöstön vaikutus- ja urakehitysmahdollisuuksien vähyys, sekä johtamisen, työnjaon ja työympäristöön liittyvät ongelmat. Ongelmiin oli etsitty ratkaisuja työterveyshuollon ja työnohjauksen keinoillakin, mutta ne eivät olleet tehonneet. Tilanne vaikutti muutoinkin hankalalta, sillä työvoimapula oli pahenemassa. Osatyökykyisten työntekijöiden ja eläköityvien määrä oli kasvussa, ja alan veto- ja pitovoimakin oli lipeämässä. Samat ongelmat tunnistettiin myös valtakunnallisella tasolla.

Vuonna 2030 hoitajia tarvitaan 30 000 enemmän kuin tällä hetkellä (HE 4/2020 vp, 61). Tilannekuvaa hankaloittaa merkittävästi vanhustyön heikentyvä veto- ja pitovoima. Vetovoimainen organisaatio määritellään muista erottuvaksi, koska sillä on kykyä rekrytoida sekä sitouttaa henkilökuntaa edistyksellisen organisaatiokulttuurin ja myönteisen työnantajakuvan voimalla (Meretoja & Koponen 2008, 10). Pitovoimalla taas tarkoitetaan tekijöitä, jotka saavat ammattilaiset pysymään alalla. Veto- ja pitovoima muodostuvat hyvinkin erilaisista asioista eri ammattiryhmillä ja siihen vaikuttavat myös muut henkilökohtaiset tekijät. (Tevameri 2021, 73.)

Näistä haasteista ja toisaalta mahdollisuuksista käytiin henkilöstön kanssa avointa keskustelua, eli ideointia toteutettiin ”puhtaalta pöydältä”. Ideointi johti ensin hankeideaan, jota pohdittiin huolella yhdessä henkilöstön kanssa ja kuulosteltiin halukkuutta hankkeen käynnistämiseen ja pilottiyksiköiden valintaan. Tämä vaihe vei koko kevään 2020 ja aihe kypsyi pikkuhiljaa hankesuunnitelmaksi. Hanke käynnistyi elokuussa 2020, eli hyvin nopeasti Työsuojelurahaston myönteisen tukipäätöksen tultua. Kaikki asumispalveluiden hoitotyöhön osallistuvat työntekijät, eli hoitoapulaiset, hoiva-avustajat, lähihoitajat ja sairaanhoitajat olivat mukana.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Tavoitteet ja merkitys organisaatiolle

Asumispalveluissa työvoimapula oli jo varsin hankala ja keinot vähissä. Hankkeen tavoitteiksi nousivatkin kuin luonnostaan vanhustyön veto- ja pitovoiman, johtajuuden ja työnjaon, sekä henkilöstön vaikutus- ja urakehitysmahdollisuuksien kehittäminen. Nämä olivat niitä asioita, joiden kanssa niin johto kuin henkilökuntakin paini päivittäin. Yleinen ilmapiiri oli heikentynyt ja jossain määrin jopa lamaan tunteen oloinen. Näiden ongelmien selättämiseksi suunniteltiin konkreettiset keinot, eli työhyvinvointia tukeva työaika-suunnittelu ja työympäristö, sekä osatyökykyisten työntekijöitten työssä jatkaminen.

Tavoitteet myös jaettiin kahden eri pilottiyksikön kesken. Jako tapahtui luonnollisella tavalla, mikä perustui yksiköiden sen hetkiseen tilanteeseen ja toisaalta myös kehittämisen mielenkiinnon kohteisiin. Jussinkoti valitsi työympäristön kehittämisen ja Anninpirtti työhyvinvointia tukevan

työaikasunnittelun. Molemmat yksiköt ottivat osatyökykyisten työssä jatkamisen kehittämisen kohteekseen. Lähtötilanne oli erilainen: Jussinkodilla osatyökykyiset työntekijät kokivat jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta ja jonkinlaista syrjintääkin. Anninpirtillä asian eteen oli jo tehty yhteisiä toimintamalleja, joiden vuoksi vastaavia ongelmia ei siellä ollut. Ajatus olikin, että pilottiyksiköt voisivat oppia toisiltaan.

Hankeasiantuntijana toimi YTT, TtM Riitta Räsänen Laatuhoiva Oy:stä. Hänellä oli valmennuskokemusta vanhustyön henkilöstön ja johdon kanssa. Uutta aluetta olivat kuitenkin fyysisen työympäristön ja osatyökykyisten työssä jatkamisen kehittäminen. Myös alan veto- ja pitovoiman kehittäminen on asia, johon on jatkuvaa tarvetta. Hankkeen myötä näihin oli tavoite saada lisää osaamista ja konkreettisia keinoja.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija yhteystietoineen

Hankkeen alkaessa ulkopuolinen asiantuntija perehtyi pilottiyksikköjen tilanteeseen keräämällä tietoa perustehtävän ja työhyvinvoinnin tilasta. Molempia heikensivät vuorovaikutusongelmat, vahvojen persoonien valta, vähäinen keskustelu perustehtävästä sekä sitoutumisongelmat työntekijän rooliin ja työhön. Tuloksia hyödynnettiin ensimmäisissä työpajoissa, joissa työstettiin näitä ongelmia eri menetelmillä niin kauan, että työyhteisö kykeni yhteistoimintaan ja kehittämiseen. Työyhteisöistä löytyi siis valmiuksia ongelmien ratkaisuun. Lähtökohtana oli, että työntekijöiden itseohjautuvuuden ja asiantuntijuuden vahvistamiseksi tarvittiin myös tiimityön kehittämistä.

Asiantuntija:

YTT, TtM, esh, gerontologi Riitta Räsänen

riitta.rasanen@laatuhoiva.com

puh. 040 412 7501

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Kehittämistyön raamit olivat aikataulu, yhteiskehittäminen ja aiemmin mainitut pääteemat. Työntekijöiden osallistumisella luotiin konkreettinen työhyvinvointikäsitys, hankesisältö ja toimenpiteitä työn ja työyhteisön veto- ja pitovoimaksi.

Hankkeelle koottiin monialainen ohjausryhmä, johon kuului hankejohtaja, ulkopuolinen asiantuntija, henkilöstön luottamusmies/työsuojeluvalltuutettu, kaupungin henkilöstöjohtaja, pilottiyksiköistä henkilöstön edustus ja lähiesimies. Ohjausryhmä kokoontui säännöllisin väliajoin.

Aina oli asialista ja kokouksesta tehtiin muistio, joka jaettiin myös yksiköihin. Tämä tuki hanketta konkreettisella tavalla.

Hankkeessa toteutettiin esimiesvalmennus ja kehitettiin esimiestyön laatua niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Toimiva työyhteisö tarvitsee hanketyössäkin molemminpuolista luottamusta. Johtamista kehitettiin niiden teemojen pohjalta, jotka tulivat esihenkilöiden ha henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa esille. Esimiehet kokivat, että esimiestiimi ei toimi niin hyvin kuin voisi olla mahdollista. Tätä lähdimme pohtimaan avaamalla mm. henkilösuhteita tiimin sisällä; kenen kanssa asioita reflektoidaan, keneltä pyydetään apua jne. Tiimissä oli vakiintuneita ihmisuhteita sekä aivan uusia ihmisuhteita. Aluksi tämä koettiin haasteellisena, mutta valmennusten myötä havaittiin sen olevankin enemmänkin rikkaus ja voimavara kuin uhka tai riski. Työmuotoina valmennuksissa käytettiin teemoitettuja keskusteluja ja aivoriihimallia, sekä työkaluina mm. Belbinin tiimitestiä ja vertaisarviointia. Myös yksilöohjaus mahdollistettiin.

Henkilöstöä valmennettiin molemmissa pilottiyksikössä työpajoissa toteuttamalla aiheita avaavia alustuksia, harjoitteita ja purkutyöpajoja, joissa laadittiin myös yhteisiä pelisääntöjä. Uuteen asiaan ei edetty ennen kuin edellinen oli saatu maaliin. Valmennukset aikataulutettiin siten, että väliajalla työyhteisöt ehtivät tehdä välitehtäviä ja viedä uutta asiaa käytäntöön.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Anninpirtti: Uudistetuilla työajoilla työhyvinvointia etsimässä

Anninpirtti pilotoi työaikojen uudistamista. Ennen kuin siihen päästiin, käytiin työpajatyönä läpi niin työhyvinvoinnin käsitettä, keinoja ja esteitä kuin myös työilmapiirin tilannetta läpi. Yllättäen sieltä nousikin arjen haasteita, jotka liittyivät vuorovaikutukseen henkilöstön kesken sekä myös esimiehen kanssa. Kaksi ensimmäistä henkilöstön työpajaa käytettiin näihin asioihin, jotta työyhteisöllä oli kykyä lähteä tavoitteelliseen kehittämiseen.

Seuraavaksi tarkasteltiin työaikatarpeita niin organisaation, asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Työaikatarpeiden pohjalta syntyi tavoite rakentaa niin asiakas- kuin työhyvinvointitarpeisiin sopivat työajat. Työaikatarpeet ja työajat konkretisoitiin yhteiskehittämisellä ja seuranta rakennettiin Excel-taulukoinnilla ja grafiikalla.

Moni työntekijä teki lyhyempää työaikaa ja lyhyitä työsuhteita, joten työn kokonaistuntimäärä jakautui useammalle työntekijälle aiheuttaen myös ongelmia ja jopa heikentynyttä työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Henkilöstön näkökulmasta tavoitteeksi nousikin aiempaa joustavimmat ja nimenomaan yksilöllistä työhyvinvointia tukevat ratkaisut.

Luomalla asiakastarpeitten mukaisia työvuoroaikoja henkilöstö sai mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin, jossa oli tärkeää nähdä koko yhteisö, ei vain oma tarve. Resurssia kohdennettiin kuormitukseltaan korkeimpiin tilanteisiin, mikä koettiin hyvänä. Toisaalta muista tilanteista voitiin vähentää resurssia. Tämä toi esille yllättäviä tuloksia: niin sanottu vapaamatkustajuus ei enää ollutkaan mahdollista. Aiemminhan henkilökuntaa oli paikalla enemmän koko ajan ja tehtiin myös parityötä, koska ei tehty resurssin kohdennusta. Kun kohdennusta alettiin paremmin tehdä, se

tarkoitti välillä myös yksin työskentelyä. Tässä tilanteessa työntekijän tekemä ja erityisesti tekemätön työ tulikin yhtäkkiä näkyväksi. Vuosilomasuunnittelussa oli vakiintunut ja varsin joustamaton käytäntö, jonka tarvetta oli perusteltu koko asumispalvelujen henkilöstön tasavertaisella kohtelulla. Hankkeessa haluttiin kuitenkin kokeilla siihen joustoa, mikä osoittautuikin onnistuneeksi.

Jussinkoti: Työympäristöllä työhyvinvointia

Asiakkaitten elinympäristö on työntekijöille työympäristö, eikä asia ole välttämättä ongelmaton kummallekaan osapuolelle. Jussinkoti oli iso yksikkö, jonka rakenne oli varsin monimutkainen. Henkilöstö koki, että työolot eivät olleet siltä osin optimaaliset, eivät edes kohtalaiset. Sen vuoksi henkilöstö lähti mielellään kehittämistyöhön pienen tuumausajan jälkeen.

Jussinkoti aloitti kehittämisen kokoamalla oman ohjausryhmän muutosten valmisteluun. Ryhmään sai ilmoittautua oman mielenkiintonsa mukaan. Ryhmä innosti, mahdollisti ja paransi tiedonkulkua ja vahvisti itseohjautuvuutta työympäristön ja toiminnan muutoksissa. Oman ohjausryhmän työ ja tuki hankkeen onnistumista ajatellen oli erittäin iso.

Valmennukset alkoivat työstämällä työhyvinvoinnin käsitettä, tavoitteita, tilannetta ja keinoja. Ensimmäisessä työpajassa tuli esille työilmapiiriä heikentäviä asioita. Koska kehittämistyö vaatii hyvän työilmapiirin, aluksi oli aivan välttämätöntä pyrkiä edistämään työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä. Se tehtiin työpajatoimintana ja väliaikoina henkilöstö työsti pelisääntöjä. Työyhteisö koki konflikteja, mutta yllättäen ne puhdistivat ilmapiiriä ja saivat aikaan myös muuttunutta työkäyttäytymistä. Näillä eväillä päästiin varsinaiseen työympäristön kehittämiseen. Alussa henkilöstö sai ideoida ihanteellisimman työympäristönsä. Sitten sitä alettiin viedä aitoon kontekstiin. Lopulta henkilöstö päätyi esittämään ison kodin jakamista fyysisesti kahteen osaan, jotka nimettiin Iso-Jussiksi ja Pikku-Jussiksi. Kaupungin tekninen osasto suhtautui myönteisesti tarvittaviin rakennusteknisiin muutoksiin sekä pintojen kunnostamiseen. Kun koti jakautui Iso- ja Pikku-Jussiksi, toiminta muuttui asukaslähtöisempään suuntaan ja henkilöstön näkökulmasta myös paremmin hallittavaksi. Positiivinen energia näkyi kootuissa palautteissa: työssä on ”kivaa” ja ”helpompi olla”.

Osatyökykyinen – ”pienikin voimavara on mahdollisuus”

Osatyökykyisten työntekijöiden työskentelymahdollisuuksien ja työhyvinvoinnin edistäminen koettiin tärkeäksi, koska arjessa se nousi varsin usein, ellei jopa päivittäin ongelmana esille Jussinkodilla, mutta ei Anninpirtillä. Anninpirtti oli tehnyt asian kanssa paljon työtä ja saanut asian toimimaan. Jussinkodilla osatyökykyiset kokivat, ettei heidän työpanostaan arvostettu, eivätkä he olleet työyhteisössä äänivaltaisia. He kokivat myös, että heidät sysättiin vähempiarvoisiin työtehtäviin kuin mihin he olisivat voineet ohjautua.

Kummassakin pilottiyksikössä osatyökykyisten työntekijöiden tilanne otettiin avoimesti esille siis näistä hiertävistä piirteistä huolimatta. Henkilöstö syventyi asettumaan osatyökykyisen ”saappaisiin”. Asiassa edettiin hienotunteisesti mutta avoimesti järjestämällä seuraavaksi

osatyökykyisille työntekijöille työpaja, jossa osatyökyisyys sanoitettiin voimavarana, eikä suinkaan ongelmana. Työpajassa käytiin vilkasta keskustelua ja pohdittiin aidosti omia kokemuksia niin terveydenhuollon kuin työvoimahallinnon asiakkaana kuin työyhteisön jäsenenäkin. Keskustelujen ja pohdintojen tuloksena tuli selkeästi esille työkykyä tukevat elementit 1. selkeä työnkuva, 2. avoin keskustelu työyhteisöissä osatyökyvyttömyydestä ja valmennus kulttuuriin muutokseen, 3. osatyökykyisen tunne olla tärkeä työyhteisölle, 4. työterveyshuollon tuki, 5. työhön paluu mahdollisimman pian terveyden salliessa, ja 6. mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin.

Työntekijät kokivat tarvitsevansa tukea oman ajatusmallinsa uudistamiseen jo ennen töihin paluuta siihen, mitä on ennen tehnyt ja mitä tekee jatkossa. Työyhteisöissä sovittiin, että tarkastellaan nyt osaamista ja sen pohjalta mietitään uutta työnkuva. Palaute työyhteisöistä on hieno: *”osatyökykyiselle on löytynyt työnkuva, josta tykkää asiakas, työntekijä ja kollega.”*

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kehittämistyö jatkuu asumispalveluissa myös muihin yksiköihin. Hoivayksikkö Taimintupa samalla kampuksella on ollutkin jo mukana ottamassa ”oppia”. Halu kehittää on lähtenyt kasvamaan, kun on tullut tietoon hankkeessa luoduista toimintamalleista ja hyvistä tuloksista. Hyvä sana kuuluu ja herättää kiinnostusta. Tavoite ei ole siirtää suoraan pelkästään hankkeessa luotuja malleja vaan siirtää tapa kehittää asioita. Hankkeessa tehty tiimityön kehittäminen on luonut pohjaa hoitajien urakehitysmahdollisuuksille. Tulevaisuuden ajatuksena on, että esimerkiksi lähihoitaja voisi ottaa isompaa vastuuta tiimien valmentamisesta. On myös pohdittava, miten vanhuspalvelulain tuoma välittömän asiakastyön lisääntyminen näkyy kasvavana laatuna asiakkaiden arjessa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Henkilöstömäärän lisäyksenhan pitäisi mahdollistaa työn tekeminen paremmin omia arvoja noudattaen.

Hyviä tuloksia on tullut myös työympäristön kehittämiseksi edelleenkin. Työpaikkahan saa olla viihtyisä! Kun saa ohjausta tehdä ympäristöä muokkaavia muutoksia, muutoksen tarpeita alkaa nähdä eri silmin. Työympäristöön on vaikutettu toki myös kiinnittämällä huomiota puhekuulttuuriin ja äänimaailmaan.

Hyvin mielenkiintoisia tuloksia on saatu myös uudistetusta työaikasuunnittelusta. Se on tuonut vahvaa joustamisen mahdollisuutta henkilökunnalle ja myös työnantajalle. Molemmat osapuolet ovat kokeneet hyötyvänsä. Työaika on voinut osittaa myös pienempiin osiin, mikä on tuonut työssä jaksamiselle uusia mahdollisuuksia. Pilotin kokonaisuutta arvioiden sen tulokset ennakoivat lyhyemmän työajan etuja. Liukuva työaika, joustotyöaika, työaikapankki ja vuosilomasuunnittelun uudistaminen toivat joustoja työntekijöille.

Kokonaisuutena hanke saavutti pääasiallisesti kaikki tavoitteensa. Vain benchmarkingilla aiottu vertaisoppiminen ei toteutunut korona-ajan haasteiden vuoksi. Korona-aika vaikeutti muutoinkin hankkeen toteuttamista, sillä kasvatusten tapaamista oli siirrettävä ja suoritettava aina erikoisjärjestelyjä. Valmennusten toteuttaminen painottuikin hieman suunnitelmaa muokaten. Henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen tehtiin huolella, ja se onnistuikin varsin hyvin. Vain muutamia soraääniä kuului joukosta. Henkilöstön valmennusten organisointiin oli joka kerta nähty

paljonkin vaivaa. Työvoimapula on ollut koko hankkeen ajan varsin vaikea, mutta itse hankkeen toteuttamiselle se on pikemminkin antanut vain lisäpuhtia. Kokonaisuutena palaute on ollut hyvinkin positiivista niin hankkeen johdolle kuin sen vetäjille. Esihenkilöitten rooli on ollut myös erittäin tärkeä. Ohjausryhmän kokoonpano on saanut laajaa kiitosta, ja ryhmän toiminta on ollut innostunutta ja innostavaa.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen viestinnästä on vastannut hankejohtaja. Eläkeyhtiö Keva on osoittanut mielenkiintoa hanketta kohtaan ja toteutti mielenkiintoisen artikkelin omassa julkaisukanavassaan. Hanketta esiteltiin myös Vanhustenhuollon johdon neuvottelupäivillä maaliskuussa 2022, sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun OKM:n erillisrahoituksella toteutetussa Vanhuspalveluiden johtaminen ja esimiestyö -koulutuksessa. Nämäkin kertovat siitä, että hankeidealle on ollut tarvetta ja hankkeesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kansallisella tasolla. Sastamalan kaupungin henkilöstöjohtaja on arvioinut, että osatyökykyisten työssä jatkamiseksi hankkeessa kokeiltuja ratkaisuja voidaan kokeilla myös kaupungin muissa hallintokunnissa.

LÄHTEET

HE 4/2020 vp. 2020. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta. Viitattu 19.5.2022.

Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Toim. L. Koponen & H. Hopia. Helsinki: Sairaanhoitajaliitto.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportit. Viitattu 29.5.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>