



# TUKIHENKILÖT TERVEYSKESKUKSESSA

- KYSELY TUKIHENKILÖPROJEKTIN VAIKUTTAVUUDESTA  
TYÖYHTEISÖILLE JA OHJATUILLE

Henkilöstöprojektit Henna Laukka  
[www.hennalaukka.com](http://www.hennalaukka.com)  
[henkilostoprojektit@hennalaukka.com](mailto:henkilostoprojektit@hennalaukka.com)  
gsm 050 555 7899  
Y-tunnus 2113409-1

## TIIVISTELMÄ

Tukihenkilöiden toiminta on seurausta monimuotoisuuden hallintaan liittyvästä hankkeesta, joka terveyskeskuksessa toteutettiin syksyllä 2008. Hankesuunnitelmassa kirjoitettiin seuraavaa:

Hankkeen tarkoituksena oli monimuotoisuuden tukeminen terveyskeskuksen työyhteisöissä. Pilottihankkeessa luodaan ikäjohtamisen tukemiseksi ns. osaja-malli. Osaja-mallin avulla on tarkoitus saada ikäjohtamisen toimintamalli terveyskeskuksen linjajohdon käyttöön henkilöstötilanteen tasapainottamiseksi. Mallin avulla:

- tuetaan ikääntyvien työssä jatkamista työn mielekkääksi kokemisen kautta
- mahdollistetaan ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen siirtyminen työyhteisön käyttöön.
- muokataan tehtäviä alentuneen fyysisen työkyvyn mukaisiksi mutta samalla osaamistasoa työn vaativuutta vastaavaksi.
- tarjotaan nuoremmalle tai kokemattomalle työntekijälle tukea
- tuetaan työyhteisön toimivuutta ja myönteisyyttä monimuotoisuuteen

Tavoitteena on, että pilottihanke edistää vastuun ottamista omasta oppimisen kautta tapahtuvasta uudistumisesta sekä nopeuttaa yksilön asenteiden, näkemysten ja osaamisen kehittymistä. Osaja-malli on moniulotteinen toimintamalli, jossa kokeneen ja taitavan työntekijän laajaa osaamista saadaan siirretyksi nuoremmalle työntekijälle ja sitä kautta työyhteisöön ja edelleen organisaatioon.

Osaaja-malli on laatutekijä, jolla on vaikutusta työhyvinvoinnille ja työn sujumiselle. Sitä käytetään:

- perehdytyksen tueksi
- eri-ikäisten ja eri kulttuuristen työntekijöiden huomioon ottamiseksi, asiantuntijuuden ja kokemuksen hyödyntämiseksi
- työssä jaksamisen avuksi ja uudelleensijoittumisen ehkäisemiseksi
- hiljaisen tiedon siirtämiseksi

Projektissa toimivien hoitajien nimike muuntui projektin kuluessa osajasta tukihenkilöksi. Tässä raportissa käsitellään kahden kyselyn, tukihenkilöiden työyhteisöjen jäsenille sekä tukihenkilöiden ohjaamille henkilöille tehdyn, tuloksia. Kyselyiden avulla tutkittiin tukihenkilötoiminnan vaikuttavuutta.

Kyselyitä tehtäessä tukihenkilöt olivat toimineet yhteisöissään vasta kaksi ja puoli kuukautta. Kyselyiden tuloksista nähdään, että tukihenkilöiden toiminnalla on ollut nopeita ja moninaisia vaikutuksia. Toiminta on jo lyhyellä aikavälillä edistänyt hiljaisen tiedon ja kokemusten siirtymistä työyhteisöön, parantanut tukihenkilöiden omaa työkykyä, kehittänyt konkreettisesti perehdyttämistä sekä helpottanut rekrytointitilannetta. Tukihenkilöiden toiminnasta on hyötyä myös työyhteisöjen tukena. Keskeisimmät toiminnan kulut syntyvät tukihenkilöiden palkkakuluista.

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLLYS.....	3
1 KYSELYIDEN TAUSTAA .....	4
2 TUKIHENKILÖTOIMINNAN HYÖTYJÄ .....	5
2.1 Tukihenkilöiden oma jaksaminen .....	5
2.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen.....	5
2.3 Hyödyt perehdyttämiselle.....	7
2.4 Rekrytoinnin helpottuminen.....	8
2.5 Tuki työyhteisöille.....	9
2.6 Tukihenkilötoiminta osana monimuotoisuuden johtamista .....	11
3 TUKIHENKILÖTOIMINNAN HAITTOJA JA HINTA .....	12
3.1 Kokeneen hoitajan ”vaihtuminen” kokemattomaan .....	12
3.2 Onko valmiiden hoitajien neuvominen tarpeetonta?.....	12
3.3 Tukihenkilötoiminnasta syntyvät kustannukset .....	13
4 YHTEENVETO JA TOIMINNAN TULEVAISUUS .....	14
LIITTEET .....	15

## 1 KYSELYIDEN TAUSTAA

Tukihenkilöiden työssä on kyseessä ikäjohtamisen pilottihanke, 4 kk:n pituinen kokeilu, jossa kokeneita, ikääntyneempiä hoitajia on palkattu hankkeeseen. Heidän tehtävänä on siirtää omaa osaamistaan työyksiköissään eteenpäin. He perehdyttävät uudet työntekijät, ottavat vastaan sijaiset ja ovat työyhteisön tukena haastavammissa tilanteissa. Heitä ei lasketa yksiköissä vahvuuteen ja niin he voivat keskittyä opastamiseen, tukemiseen ja oman osaamisensa siirtämiseen. Pilotissa olevat 9 hoitajaa ovat pitkäaikaissairaalaista ja kotihoidosta.

Oletuksena hankkeen hyödyistä oli seuraavia asioita:

- Hiljaisen tiedon siirtyminen kokemattommille
- Uusien työntekijöiden ja sijaisten vastaanottamisen parantuminen, vaihtuvuus vähenee ja sijaisia on helpompi saada, kun yksikköön on mukava tulla ja tukea on alkuun saatavilla. Myös työn laatuun voidaan vaikuttaa.
- Tukihenkilöiden oma jaksaminen ja jatkaminen työelämässä. Hankkeeseen palkatut osaavat hoitajat olivat uudelleensijoituksen tai jopa työkyvyttömyyden uhan alla, ellei työn fyysisyyttä olisi onnistuttu keventämään.
- Työyhteisön jaksamisen paraneminen; huolta perehdyttämisestä ei tarvitse samalla tavalla kantaa, kun sitä varten on ihminen, joka muutenkin voi olla yhteisön tukena arjen työssä.

Selvitys toteutettiin kahden kyselyn avulla. Toinen kysely kohdennettiin työyhteisöille, joissa tukihenkilöt olivat työskennelleet. Toinen kysely jaettiin niille uusille työntekijöille (vakituisille ja pidempiaikaisille sijaisille), joita tukihenkilöt olivat ohjanneet. Lyhytaikaiset sijaiset eivät kuitenkaan vastanneet kyselyyn, vaikka heitäkin tukihenkilöt opastivat. Vastaajia pyydettiin lomakkeen alussa vastatessaan vertaamaan aikaa ennen tukihenkilöiden toimintaa nykytilanteeseen.

Työyhteisöjen jäseniltä kyselyyn saatiin 93 vastausta. Yhdeksän tukihenkilön työyhteisöihin kuuluu yhteensä arviolta 180 henkilöä, joten vastausprosentti on noin 50 %. Ohjatuista kyselyyn vastasi 31. Marraskuun puoleen väliin mennessä ohjattuja ehti olla yhteensä 34, joten vastausprosentti ylsi tämän kyselyn kohdalla 91 %:iin.

Kyselyn tulokset olivat kauttaaltaan positiivisia. Hankkeessa työskennelleet tukihenkilöt olivat onnistuneet saavuttamaan moninaisia hyötyjä toiminnallaan. Näistä hyödyistä on kerrottu seuraavassa luvussa.

## 2 TUKIHENKILÖTOIMINNAN HYÖTYJÄ

### 2.1 Tukihenkilöiden oma jaksaminen

Eräs lähtökohta hankkeen toteuttamisessa oli edistää projektiin valittujen työntekijöiden fyysistä työkykyä. Osaamis- ja asennevaatimusten lisäksi projektiin etsittiin henkilöitä, jotka kokivat tarvitsevansa fyysistä työnkevennystä. Tässä raportoitavat kyselyt toteutettiin tukihenkilöiden työyhteisöille sekä heidän ohjaamilleen henkilöille. Lisäksi tukihenkilöille itselleen toteutetaan haastattelut joulukuussa 2008. Muutokset jaksamisessa selviävät tarkemmin vasta tuolloin, mutta nyt jo tiedämme yhteisessä keskustelussa saadun palautteen perusteella, että tukihenkilöiden oma fyysinen työkyky on parantunut. Keskustelussa kuvattiin muun muassa tuki- ja liikuntaelimestön särkyjen vähenemistä sekä unen ja levon laadun paranemista.

Tämä parantunut vointi on arvokasta paitsi inhimillisesti henkilöiden itsensä kannalta, myös työnantajan kannalta mahdollisilta sairaslomilta säästymisen takia. Työssä jaksamisen kokemus vaikuttaa myös ikääntyvän työntekijän työssä jatkamiseen pidempään. Työssä jatkaminen on tärkeää paitsi yhteiskunnan väestön ikääntymisen ja työmarkkinatilanteen kannalta, myös siksi, että kokeneen työntekijän työssä jatkaminen on edellytys osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymiselle.

### 2.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen

Hiljaisen tiedon siirtymistä tavoiteltiin hankkeessa kahdesta näkökulmasta. Keskeisimpänä hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena olivat uudet työntekijät, joita tukihenkilöt perehdyttivät, mutta myös jo jonkin aikaa omassa tehtävässään toimineet hyötyivät tukihenkilöiden tuesta. Tarkoituksena oli siirtää hiljaista tietoa, mm. käyttäytymisen normeja ja havainnoimisen keinoja sosialisointin keinoin ja yhdessä tekemällä. Käytännössä tukihenkilöt kulkivat perehdytettävien rinnalla ensimmäiset päivät, mallia näyttämällä, yhdessä tehden ja jaettuja kokemuksia rakentaen.

Toinen keskeinen hiljaisen tiedon siirtämisen areena oli tukihenkilön muu työyhteisö. Kokeneen tukihenkilönä toimivan hoitajan osaamista voivat hyödyntää myös sellaiset hoitajat, joilla on jo jonkin verran työkokemusta. Heitä ei kuitenkaan voi suoraan ryhtyä ”perehdyttämään”, vaan lähestymistapa on enemmän keskustelevaa ja ehdottavaa; läsnäoloa, tarinoiden kertomista ja hyvien toimintatapojen mallittamista.

Osaamisen siirtymistä selvitettiin työyhteisöille suunnatussa kyselyssä väittämällä: *”Tukihenkilön kokemus ja osaaminen on siirtynyt työyhteisön käyttöön aikaisempaa*

*paremmin.*” Kyselyssä pyydettiin vastaajia vertaamaan aikaa ennen projektin alkua nykytilanteeseen. Työyhteisöjen jäsenistä (N=93) 36 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 38 % jonkin verran samaa mieltä. Pitkäaikaissairaalassa työskentelevistä (N=58) väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 26 % ja jonkin verran samaa mieltä oli 44 % vastaajista. Kotihoidon työntekijöistä (N=34) taas 52 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 30 % jonkin verran samaa mieltä.

Seuraavassa taulukossa on käsitelty hoitotyön osa-alueita, ja työyhteisöjen jäsenten vastauksia siihen, onko Tukihenkilötoiminta parantanut kyseisiä osa-alueita.

Taulukko 1 Työyhteisöjen jäsenten vastauksia osaamisen siirtymistä koskeviin väittämiin.

väittäjä yhteisöille (N=93) Tukihenkilötoiminta on:	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
parantanut työturvallisuutta	12 %	<b>56 %</b>	29 %	0 %	3 %
parantanut hoitotyön laatua	24 %	47 %	26 %	0 %	3 %
parantanut lääkehoitoa	24 %	39 %	27 %	6 %	3 %
parantanut potilastietojen kirjaamista	44 %	35 %	15 %	3 %	3 %
parantanut suhteita omaisiin	3 %	32 %	<b>56 %</b>	6 %	3 %
tuonut esiin oppimistarpeita	36 %	27 %	30 %	6 %	0 %

Omaissuhteita lukuun ottamatta työyhteisöjen jäsenet kokevat tukihenkilötoiminnan parantaneen kyseisiä hoitotyön osa-alueita. Täysin tai jonkin verran samaa mieltä olevien osuus vaihtelee väittämien kohdalla 63 % ja 71 % välillä.

Ohjatuille tehdyssä kyselyssä osaamista oli jaoteltu enemmän. Heidän kyselyssään esitettyihin väittämiin tukihenkilöiden toiminnasta saatiin seuraavan taulukon mukaisia vastauksia.

Taulukko 2 Ohjattujen vastauksia osaamisen siirtymistä koskeviin väittämiin.

väittäjä ohjatuille (N=31) Tukihenkilöiden toiminta:	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
auttoi toimenpiteiden oppimisessa	55 %	32 %	10 %	3 %	0 %
auttoi havainnoinnin oppimisessa	53 %	30 %	17 %	0 %	0 %
auttoi hoitotyön periaatteiden sisäistämisessä	33 %	37 %	27 %	0 %	3 %
auttoi taitojen kartuttamisessa	45 %	19 %	23 %	10 %	3 %
auttoi tietojen kartuttamisessa	57 %	20 %	20 %	3 %	0 %
auttoi lääkehoidon toteuttamisessa	35 %	32 %	26 %	0 %	6 %
auttoi potilastietojen kirjaamisessa	60 %	13 %	23 %	0 %	3 %
auttoi omaisten kohtaamisessa	32 %	13 %	39 %	10 %	6 %

Ohjatuista yli puolet oli täysin samaa mieltä väittämien kanssa, joiden mukaan tukihenkilöiden toiminta auttoi toimenpiteiden ja havainnoinnin oppimisessa sekä tietojen kartuttamisessa ja potilastietojen kirjaamisessa. Tutkittaessa sitä joukkoa vastaajista, joka oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa, osuus vastaajista nousee kaikkien, paitsi omaisten kohtaamista koskevan väittämän kohdalla 67 % - 87 % vastaajista. Ohjatuista selkeästi suurin osa koki tukihenkilötoiminnan auttavan oppimisessa ja osaamisen siirtymisessä.

### 2.3 Hyödyt perehdyttämiselle

Työyhteisöjen jäseniltä kysyttiin vaikutuksia perehdyttämiseen seuraavan väittämän avulla: *"Tukihenkilön työpanos näkyy positiivisesti uusien työntekijöiden ja sijaisten toiminnassa."* Tämän väittämän kanssa vastaajista (N=93) 54 % oli täysin samaa mieltä ja 33 % jonkin verran samaa mieltä. Erityisesti kotihoidossa tukihenkilön työpanos perehdyttämisessä oli huomattu. Kotihoidon työyhteisöjen jäsenistä (N=34) 67 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 24 % jonkin verran samaa mieltä.

Pitkäaikaissairaalassakin (N=58) täysin samaa mieltä oli 46 % vastaajista ja jonkin verran samaa mieltä 39 % vastaajista.

Ohjatuille (N=31) esitetty väittämä kuului: *”Tukihenkilön työpanos helpotti työpaikassa aloittamista.”* Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 67 % vastaajista ja jonkin verran samaa mieltä 20 % vastaajista. Lisäksi ohjatuilta kysyttiin perehdyttämiseen liittyen seuraavassa taulukossa esitettyjä asioita. Suurin osa vastaajista oli jokaisen väittämän kanssa joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä.

Taulukko 3 Ohjattujen vastauksia perehdyttämiseen liittyviin väittämiin.

väittämä ohjatuille (N=31) <b>Tukihenkilöiden toiminta:</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>	<b>jonkin verran samaa mieltä</b>	<b>ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>jonkin verran eri mieltä</b>	<b>täysin eri mieltä</b>
lisäsi vastuun ottamista omasta oppimisesta	33 %	33 %	27 %	0 %	7 %
madalsi kynnyksiä pyytää apua	<b>57 %</b>	23 %	10 %	0 %	10 %
auttoi tunnistamaan oppimistilanteita	28 %	48 %	21 %	0 %	3 %

Uuden työntekijän vastaanottaminen on tärkeää työntekijän sitouttamisen kannalta. Kun perehdyttämiseen kiinnitetään ensimmäisestä päivästä lähtien huomiota, tulija kokee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi yksikköön. Vastaanottamisella on myönteinen vaikutus myös keikkatyötä tekevien sijaisten kohdalla. Työvuoro alkaa mutkattomammin, jos töitä on jaettu valmiiksi ja työvälineet (erityisesti kotihoidossa) on valmiiksi kerätty. Keikkalaisen ei tarvitse käyttää aikaansa turhaan etsimiseen ja mukavaan työpaikkaan sijainen palaa mielellään myös uudelleen. Tämä helpottaa keikkojen täyttämistä jatkossa.

## 2.4 Rekrytoinnin helpottuminen

Perehdyttämisen hyötyjen lisäksi eräs keskeinen henkilöresursoinnin hyöty tulee rekrytoinnin helpottumisen tai sen tarpeen vähenemisen kautta. Yksi tavoite tukihenkilötoiminnalle olikin työntekijöiden vaihtuvuuden vähentäminen. Tukihenkilön avulla uusi työntekijä pääsee nopeammin ja varmemmin sisälle uuteen työyhteisöön, ja työpaikan vaihtaminen ei ehkä tunnukaan enää niin houkuttelevalta.

Ohjatuille osoitetussa kyselyssä asiaa kysyttiin seuraavan väittämän avulla: *”Tukihenkilön työpanos vähentää halua vaihtaa työpaikkaa.”* Vastaajista (N=31) 39 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 32 % jonkin verran samaa mieltä.



Molemmissa kyselyissä esitettiin väittämä ”Tukihenkilöiden työpanos on helpottanut /uskon että helpottaa tulevaisuudessa sijaisten saamista.” Tähän väittämään saatiin seuraavan taulukon mukaisia vastauksia:

Taulukko 4 Usko sijaisten saamisen helpottumiseen.

Tukihenkilöiden työpanos helpottaa sijaisten saamista:	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Työyhteisöjen jäsenet, kaikki (N=93)	41 %	38 %	12 %	3 %	6 %
Pitkäaikaissairaalan työyhteisöjen jäsenet (N=58)	36 %	34 %	16 %	5 %	9 %
Kotihoidon työyhteisöjen jäsenet (N=34)	47 %	44 %	6 %	0 %	3 %
Ohjatut (N=31)	<b>50 %</b>	23 %	27 %	0 %	0 %

Keikkatyöntekijät eivät olleet näiden kyselyiden vastaajissa mukana, mutta palautteen mukaan jo pilottihankkeen kolmen ensimmäisen kuukauden aikana oli huomattu, kuinka sijaisten saaminen oli helpottunut. Tukihenkilöiden yksiköihin hakeudutaan, ja niistä kysytään keikkavuoroja. Sijaiset ovat myös antaneet suoraan kiitosta hyvästä vastaanotosta.

## 2.5 Tuki työyhteisöille

Jo hanketta aloittaessa arveltiin, että tukihenkilötoiminta tukee myös muun työyhteisön jaksamista sen kautta, että perehdyttämisvastuu vähenee ja tukihenkilö voi tukea myös kokeneempia hoitajia haastavissa potilastilanteissa. Yllättävä hankkeen aikana esiin tullut ilmiö oli se, että edellä mainittujen tukimuotojen lisäksi tukihenkilöitä kaivattiin myös työyhteisökonsultoinnin tyyppistä tukea. Tukihenkilöt kohtasivat työyhteisöissä ja tiimeissä niin johtamisvajetta ja arvovaltaongelmia kuin suoranaista työpaikkakiusaamistaakin. Tukihenkilö oli moneen otteeseen se, joka oli tarpeeksi lähellä työntekijöitä nähdäkseen varhaisen tuen tilanteen ja tarttuakseen siihen.

Tukihenkilöt toimivat ikään kuin ukkosenjohtimina. He saivat lukkiutuneita tilanteita purkautumaan kuuntelemalla, tukemalla ja ohjaamalla niin yksilöitä kuin yhteisöjäkin avun piiriin. Tämä ristiriitojen kohtaaminen on kuitenkin asia, joka tuli hankkeessa hieman yllätyksenä ja joka selkeästi lisäsi tukihenkilöiden työn henkistä kuormittavuutta, vaikka fyysistä kuormittavuutta hankkeella onnistuttiinkin

keventämään. Pilotin kohdalla työyhteisöjen tukemiseen kiinnitettiin huomiota vasta hankkeen loppupuolella. Tukihenkilötoiminnan jatkuessa työyhteisön tukemisen valmiuksiin kannattaa kiinnittää jo etukäteen huomiota, vaikka se ei tukihenkilön pääasiallinen toimenkuva olekaan.

Työyhteisöjen jäsenille suunnatussa kyselyssä esitettiin väittämät ”Tukihenkilön toiminta on keventänyt omaa työtaakkaani.” ja ”Tukihenkilön olemassaolo on madaltanut kynnystä pyytää apua.” Seuraavassa taulukossa on eritelty vastaajien jakautumista näiden väittämien kohdalla.

Taulukko 5 Tukihenkilöiden tuki työyhteisöille.

<b>Tukihenkilö keventää työtaakkaa:</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>	<b>jonkin verran samaa mieltä</b>	<b>ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>jonkin verran eri mieltä</b>	<b>täysin eri mieltä</b>
Työyhteisöjen jäsenet, kaikki (N=93)	25 %	30 %	22 %	10 %	13 %
Pitkäaikaissairaalan työyhteisöjen jäsenet (N=58)	19 %	21 %	30 %	16 %	14 %
Kotihoidon työyhteisöjen jäsenet (N=34)	32 %	47 %	9 %	0 %	12 %
<b>Tukihenkilö madaltaa avun pyytämisen kynnystä:</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>	<b>jonkin verran samaa mieltä</b>	<b>ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>jonkin verran eri mieltä</b>	<b>täysin eri mieltä</b>
Työyhteisöjen jäsenet, kaikki (N=93)	21 %	40 %	21 %	7 %	12 %
Pitkäaikaissairaalan työyhteisöjen jäsenet (N=58)	16 %	34 %	25 %	11 %	14 %
Kotihoidon työyhteisöjen jäsenet (N=34)	26 %	<b>50 %</b>	15 %	0 %	9 %

Molempien kysymysten kohdalla yli puolet kaikista vastaajista olivat väittämien kanssa joko täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä. Kotihoidossa erityisesti tukihenkilöiden työpanos on koettu työtaakkaa keventäväksi ja kysymisen kynnystä madaltavaksi. Pitkäaikaissairaalan työyhteisöissä työtaakan keventymisen kanssa yhtä mieltä oli alle puolet vastaajista. Sairaalassa työskentelevistä osa koki työnsä jopa lisääntyneen tukihenkilöprojektin aikana. Asiaa on pohdittu laajemmin luvussa 3.1. Kyselyyn vastanneet esimiehet sen sijaan (N=8) kokivat työtaakkansa keventyneen merkittävästi. Vastanneista 50 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 38 % jonkin verran samaa mieltä.

## 2.6 Tukihenkilötoiminta osana monimuotoisuuden johtamista

Monimuotoisuuden johtaminen on erilaisuuden muodostaman kokonaisuuden johtamista. Yleisimpiä aiheita monimuotoisuuden johtamisessa ovat ikäjohtaminen, monikulttuurisuus sekä työelämän joustot.

Osaaja-malli –hanke on kokonaisuudessaan ikäjohtamista. Ikäjohtaminen on iän ja ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista johtamisessa. Ikäjohtamisella pyritään yleensä vaikuttamaan ikään ja ikääntymiseen liittyviin asenteisiin, työssä jaksamiseen sekä kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. Hanke on esimerkillisesti vaikuttanut kaikkiin edellä mainittuihin ikäjohtamisen osa-alueisiin. Osaaja-malli ja projektissa olleet tukihenkilöt ovat olemassaolollaan herättäneet ajatuksia ja keskustelua työyhteisöissä siitä, miten erilaisuutta voidaan hyödyntää. Asenteiden ja organisaatiokulttuurin muuttuminen vie aikaa, mutta ensi askeleita ikääntymisenkin kannalta monimuotoiseen työyhteisöön on tukihenkilöiden työyhteisöissä otettu.

Työssä jaksamisen hyödyt on hankkeessa nähty jo muutaman kuukauden aikana. Hankkeessa on johtamisen keinoin, työtehtäviä muuttamalla pystytty keventämään henkilöiden työn fyysisyyttä. Tukihenkilöiden oma fyysinen työkyky onkin hankkeen myötä parantunut. Mahdollisuus työskennellä tukihenkilön roolissa, on mainio esimerkki työelämän joustosta.

Hiljaisen tiedon siirtymiseen on hankkeessa kiinnitetty paljon huomiota, olihan se eräs hankkeen tavoitteista jo lähtötilanteessa. Edellä esitettyjen kyselyiden tulosten perusteella kokemus ja osaaminen on myös siirtynyt työyhteisön käyttöön projektin aikana paremmin kuin aikaisemmin. Myös uudet työntekijät kokivat tukihenkilöiden auttaneen oppimisessa monella tavalla (kts. Taulukko 2).

Tukihenkilötoiminnasta on huomattu olevan hyötyä myös työyhteisön monikulttuurisuudelle. Tukihenkilöt ovat paitsi uusia työntekijöitä perehdyttämässä, myös muun työyhteisönsä tukena haastavissa tilanteissa. Toisesta kulttuurista tulleella työntekijällä on näin mahdollisuus hyötyä tukihenkilön antamasta tuesta. Esimerkiksi potilastietojen kirjaamiseen ja työyhteisön tapoihin liittyen tuen huomattiin olevan kaivattua.

Monimuotoinen johtaminen ottaa erilaisuuden huomioon. Tukihenkilöiden myötä erilaisuus voidaan huomioida jo työntekijää perehdyttäessä. Toiset tarvitsevat työn alkuvaiheessa enemmän neuvontaa ja pitempikestoista tukea kuin toiset.

### **3 TUKIHENKILÖTOIMINNAN HAITTOJA JA HINTA**

#### **3.1 Kokeneen hoitajan ”vaihtuminen” kokemattomaan**

Projekti perustuu siihen, että tukihenkilöksi ryhtyvä hoitaja työskentelee omassa työyksikössään, mutta ei ole mukana hoitotyön mitoituksessa. Näin varmistetaan se, että tukihenkilön aika riittää perehdytykseen, ohjaamiseen ja työyhteisön tukemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tukihenkilön tilalle palkattiin yksiköihin sijainen projektin ajaksi. Näin yhteisöissä saatettiin kokea, että hyvä ja kokenut hoitaja poistuu hoitajan töistä ja tilalle saadaan uusi, kokemattomampi, joka ei pysty vastaamaan töistä samalla tavalla.

Tämä haitta oli tunnistettu kahden vastauksen avoimessa osassa. Kun tukihenkilö yhdessä perehdytettävän kanssa tekee pienemmän osan, samalla uutta ohjaten, osa töistä siirtyy muulle työyhteisölle. Ennen projektia tukihenkilö oli yhteisössään täysipainoisena jäsenenä ja hoiti omat tehtävänsä kokonaisuudessaan.

Pohdittava kuitenkin on, johtuuko tämä haitta varsinaisesti tukihenkilötoiminnasta vai sen tosiasian tunnustamisesta, että perehdytysvaiheessa oleva uusi työntekijä ei heti pysty antamaan yhteisölleen yhtä vahvaa työpanosta, kuin yksiköstä jo kokemusta hankkinut hoitaja. Samalla on hyvä muistaa, että hyvän perehdytyksen myötä uuden työntekijän työpanos on lopulta kuitenkin suurempi ja syntyy nopeammin, kuin ilman hyvää perehdytystä. Myös tukihenkilöiden oma fyysinen työkyky vaikuttaa asiaan siten, että ilman projektin tuomaa fyysistä kevennyttä, he olisivat todennäköisesti joutuneet sairastelemaan, ja huonoimmassa tapauksessa jättämään työnsä kokonaan.

#### **3.2 Onko valmiiden hoitajien neuvominen tarpeetonta?**

Eräässä vastauksessa tukihenkilöiden tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Vastaajan mielestä valmistuneiden hoitajien neuvominen oli tarpeetonta. Totta onkin, että tutkintoon valmistuneen työntekijän tulisi osata perusasiat. Terveystieteiden kenttä on kuitenkin niin moninainen, ettei koulutuksessa voida ottaa huomioon kaikkien erityisalojen osaamista. Lisäksi työpaikoilla on aina omat toimintatapansa, jotka on opittava vasta työpaikalla. Tähän työyhteisöön sisään pääsemiseen voi tukihenkilöllä olla merkittävästi oppimista helpottava vaikutus. Toinen ”neuvomisen tarve” on ihmisen kohtaamisen taitojen jatkuva kehittäminen.

Tutkinto ei tee hoitajasta valmista siinä mielessä, että mitään opittavaa ei enää olisi. Varsinkin potilaan kohtaaminen ja haastavat tilanteet edellyttävät hoitajalta kokemusten

karttumista ja henkistä kasvamista, vaikka toimenpiteiden suorittaminen olisikin mahdollista oppia tutkinnon aikana. Asiantuntija ei ole koskaan valmis, vaan työ vaatii jatkuvaa itsearviointia ja oman osaamisensa kehittämistä. Siksi tukihenkilöiden vankka kokemus kannattaa valmiinkin hoitajan hyödyntää.

### **3.3 Tukihenkilötoiminnasta syntyvät kustannukset**

Tukihenkilö on mitoitukseen kuulumaton hoitaja, jonka työpanosta ei voi suoraan perustella potilasmäärillä. Neljän kuukauden mittaisen pilottihankkeen tukihenkilöt rahoitettiin hankerahoituksella. Hankkeen kustannukset syntyivät tukihenkilöiden palkkakuluista, hankkeessa toteutetuista valmennuksista sekä hankkeen koordinointiin ja selvityksiin liittyvistä kuluista.

Tukihenkilön työn hoitaminen edellyttää työntekijältä pitkää kokemusta ja vankkaa hoitamisen osaamista. Nämä tekijät vaikuttavat myös työn vaativuuden mukaiseen palkkaukseen. Toisaalta työ voidaan ainakin suurimmaksi osaksi hoitaa päivätyönä, jolloin epäsäännöllisen työajan korvaukset jäävät pois. Muita kustannuksia syntyy tukihenkilöiden tarvitsemista työvälineistä sekä koulutuksesta ja työnohjauksesta.

Tukihenkilön fyysisesti kevyemmän ja kokemusta vaativan työnkuvan takia rooli sopii hyvin ikääntyville, pitkän työkokemuksen omaaville hoitajille, jotka muutoin saatettaisiin menettää työvoimasta kokonaan fyysisten työkyvyn ongelmien takia. Siksi laskelmiin olisi hyvä ottaa mukaan työkyvyttömyyden ehkäisemisestä säästyvät kustannukset.

## 4 YHTEENVETO JA TOIMINNAN TULEVAISUUS

Luvussa kaksi kerrottiin tukihenkilötoiminnan hyödyistä. Hyötyjä havaittiin olevan tukihenkilöiden omaan jaksamiseen, hiljaisen tiedon siirtymiseen, perehdyttämiseen ja rekrytointiin sekä työyhteisön tukemiseen. Haittoja kyselyiden vastaajien oli huomattavasti vaikeampi löytää. Pitkäaikaissairaalassa osa koki tukihenkilötoiminnan omaa työtään lisäävänä tekijänä ja myös sen tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Haittoja ja kustannuksia on tarkemmin käsitelty luvussa kolme.

Taloudellisia vaikutuksia: Kustannuksia tukihenkilötoiminnasta syntyy henkilöiden palkoista, työvälaineistä ja koulutuksesta. Tuloja tai säästöjä syntyy rekrytointikustannusten vähenemisestä. Tukihenkilötoiminnan avulla työpaikkaan sitoutuminen lisääntyy ja vaihtuvuus vähenee. Työyhteisön tukemisella on myös taloudelliset vaikutuksensa. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairauslomat vähenevät ja työ tehostuu. Taloudellisten arvojen lisäksi tukihenkilötoiminnalla saavutetaan hyötyjä, joita on vaikea mitata taloudellisesti. Tällaisia ovat tukihenkilöiden oman jaksamisen myötä vähentyneet säryt ja uniongelmat. Viihtyvyys työyhteisöissä ja hyvä vastaanotto uudessa työpaikassa edistävät kaupungin imagoa työnantajana.

Päätöksenteon helpottamiseksi taloudellisia vaikutuksia kannattaisi ehkä tarkastella esimerkiksi prosenttiosuuksina tukihenkilön palkkakustannuksiin verrattuna. Jos palkkakustannukset vuodessa ovat 100 %, saadaanko työkyvyttömyyden ehkäisemisestä säästöjä n. 25 % verran? Väheneekö vaihtuvuus niin, että rekrytointikustannukset alenevat ehkä toisen neljänneksen palkkakuluista? Työyhteisön tukeminen vähentää sairauslomia. Minkä verran vuosittaisia säästöjä tästä voitaisiin laskea? Miten hyvinvoinnin lisääntymiselle, työyhteisön viihtyvyydelle ja imagon paranemiselle voitaisiin asettaa taloudellinen arvo? Tämän kaltaiseen tarkasteluun lienee hyvä kutsua mukaan myös kaupungin talouden tuntijoita.

Pilottihankkeen lopussa, joulukuussa 2008, hankkeen toteutumista tarkastellaan vielä haastattelemalla hankkeessa mukana olleet tukihenkilöt. Tässä raportissa esitetyt vaikutukset tulivat esiin vain kahden ja puolen kuukauden toiminnan jälkeen. Pilottihankkeen jatkuessa kevään 2009, myös hankkeen vaikutuksia voidaan tutkia laajemmin. Lopullisena tavoitteena on, että tukihenkilötoiminnan tulisi olla osa terveyskeskuksen pysyvää toimintaa. Tukihenkilön roolissa työskentelevän työpaikan pitäisi olla yhtä vakaa, kuin hänen työpaikkansa oli ennen roolissa aloittamista. Vaatimus siirtyä pätkätyöläiseksi työuran loppupuolella voi vaikeuttaa tukihenkilöiden rekrytoimista. Vakaa, pysyvä työrooli osoittaa osaajien ansaitsemaa arvostusta ja lähettää työyhteisöille viestin tilanteen aktiivisesta kehittämisestä parempaan.

## LIITTEET

## LIITE 1

## Kysely tukihenkilöiden toiminnan vaikuttavuudesta työyhteisöille

Vertaa tilannetta ennen tukihenkilötoiminnan alkamista (syyskuu 2008) nykyiseen tilanteeseen. Palauta lomake sisäpostilla osoitteeseen Maija Jyrkkäranta, PL 6105, 00099 Helsingin kaupunki, tai vastaa sähköisesti 20.11. mennessä, osoitteessa: [http://hennalaukka.kyselyt.com/lomake.html?id=1\\_37049966ec](http://hennalaukka.kyselyt.com/lomake.html?id=1_37049966ec)

## 1. Taustatiedot

työpaikkani on:  pitkäaikaissairaala olen esimies:  kyllä  
 kotihoito  en

## 2. Oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä? 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Tukihenkilön toiminta on keventänyt omaa työtaakkaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukihenkilön olemassaolo on madaltanut kynnystä pyytää apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukihenkilön työpanos näkyy positiivisesti uusien työntekijöiden ja sijaisten toiminnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukihenkilön kokemus ja osaaminen on siirtynyt työyhteisön käyttöön aikaisempaa paremmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukihenkilöiden työpanos on helpottanut/uskon että helpottaa tulevaisuudessa sijaisten saamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Tukihenkilötoiminta on:

	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
parantanut työturvallisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parantanut hoitotyön laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parantanut lääkehoitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parantanut potilastietojen kirjaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parantanut suhteita omaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuonut esiin oppimistarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. Onko tukihenkilötoiminta mielestäsi tarpeellista? Mitkä ovat sen suurimmat hyödyt/haitat?

---



---

### Kysely tukihenkilöiden toiminnan vaikuttavuudesta ohjatuille

Vertaa tilannetta ennen tukihenkilötoiminnan alkamista (syyskuu 2008) nykyiseen tilanteeseen. Palauta lomake sisäpostilla osoitteeseen Maija Jyrkkäranta, PL 6105, 00099 Helsingin kaupunki, tai vastaa sähköisesti 20.11. mennessä, osoitteessa: [http://hennalaukka.kyselyt.com/lomake.html?id=2\\_c71c9bcfca](http://hennalaukka.kyselyt.com/lomake.html?id=2_c71c9bcfca)

#### 1. Taustatiedot

työpaikkani on:  pitkäaikaissairaalaa  kotihoito

työsuhteeni on:  vakituinen  määräaikainen

#### 2. Oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä? 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Tukihenkilön työpanos helpotti työpaikassa aloittamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukihenkilön työpanos vähentää halua vaihtaa työpaikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukihenkilöiden työpanos on helpottanut/uskon että helpottaa tulevaisuudessa sijaisten saamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Tukihenkilöiden toiminta:

	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
auttoi toimenpiteiden oppimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi havainnoinnin oppimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi hoitotyön periaatteiden sisäistämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisäsi vastuun ottamista omasta oppimisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
madalsi kynnystä pyytää apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi taitojen kartuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi tietojen kartuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi tunnistamaan oppimistilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi lääkehoidon toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi potilastietojen kirjaamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi omaisten kohtaamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Onko tukihenkilötoiminta mielestäsi tarpeellista? Mitkä ovat sen suurimmat hyödyt/haitat?

---



---