

Taina Vehmanen

MUUTOS ON MAHDOLLISUUS

Vanhustyön (ylempi AMK) koulutusohjelma

2020



MUUTOS ON MAHDOLLISUUS

Vehmanen, Taina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Vanhustyön ylempi AMK- koulutusohjelma
Maaliskuu 2020
Sivumäärä:50
Liitteitä:3

Asiasanat: esimiestyö, muutosjohtaminen, työyhteisötaidot, työhyvinvointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Säkylän kunnan kotihoidon toimintatapoja kahden entisen erillisen kunnan toimintatavoista yhtenäiseksi yhdistyneen kunnan toimintatavoiksi. Säkylän ja Köyliön kuntaliitoksen jälkeen kotihoitojen yksiköt ovat yhdistyneet ja kotihoidon asiakkaat sijoittuvat koko yhdistyneen kunnan alueelle. Kehittämistehtävän tavoitteena oli saada aikaan yhtenäinen, toimiva ja hyvinvoiva, asiakkaiden hyväksi työtään kehittävä kotihoidon yksikkö, jossa on säilytetty hyväksi koettuja toimintamalleja kummastakin entisestä yksiköstä. Tavoitteena oli siirtyä tiimijakoon työntekijöiden liian suuren asiakas- ja tarvittavan tietomäärän vuoksi. Tavoitteena oli myös asiakkaiden luona käyvien hoitajien määrän vähentäminen.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää johdonmukaisella toiminnalla myös työyhteisötaitoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työyhteisöön kaivattiin selkeitä ja yhdenmukaisia ohjeita ja pelisääntöjä, joita kaikki noudattavat. Tavoitteena oli myös työajan tehokkaampi käyttö ja työilmapiirin parantuminen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä, joka tähtäsi muutokseen. Kehittämistyössä oli piirteitä sekä toiminta- että kehittämistutkimuksesta, sillä opinnäytetyöntekijä oli työyhteisön jäsenenä mukana kehittämässä toimintatapoja. Kehittämistyö tähtäsi muutokseen osallistamalla työyhteisön jäsenet ulkopuolisen työyhteisökehittäjän ohjauksessa kehittämisiltapäivissä, joissa menetelminä käytettiin mm. aivoriihi- ja tulevaisuuden muistelumenetelmiä. Aineistoa kehittämisiltapäivien pohjaksi kerättiin kyselyllä kotihoidon kehittämisestä sekä työterveyshuollon kyselyistä työoloista ja psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin alan kirjallisuutta ja aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta.

Kehittämistyön tuloksena Säkylän kunnan kotihoidossa tullaan siirtymään tiimijakoon ja ottamaan käyttöön omahoitajuus. Toiminnanohjauksessa otettiin käyttöön optimointi asiakastyön tasapuolisen jakamisen varmistamiseksi ja työajan tehokkaammaksi hyödyntämiseksi. Työyhteisön pelisääntöjen noudattamista seurattiin tarkemmin, jonka seurauksena niitä myös alettiin noudattamaan paremmin.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kotihoidon jatkokehittäminen jatkuu yhteistyössä ulkopuolisen työyhteisökehittäjän kanssa, jolloin vielä syvennetään aiemmin sovittuja asioita. Tavoitteena on laatia kehityssuunnitelma ja merkitä selkeästi vuosikelloon sovitut asiat. Kehittämistyössä tullaan hyödyntämään asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjä.

POSSIBILITIES IN CHANGE

Vehmanen, Taina
Satakunta University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Elderly Care
March 2020
Number of pages:50
Appendices:3

Key words: leadership, management of change, work community skills, well-being at work

The purpose of this thesis was to develop procedures of in-home care of elderly people in the Municipality of Säkylä after the municipal merger of the municipalities of Säkylä and Köyliö. The home care units of Säkylä and Köyliö were merged so it became necessary to integrate procedures and ways of operating. The purpose of this development project was to form a united and functional home-care unit with a healthy workplace culture that develops its operations for the benefit of its clients. The aim was to maintain well-liked ways of working from both units. The goal was to build a team-based working model because of the heavy workload and the amount of knowledge needed. Another goal was to decrease the number of caretakers who visit the patients.

The goal of this development project was also to improve work community skills to increase wellbeing at work. The work community needed clear rules and guidelines which would be followed by everyone. Another objective was a more effective use of working time and improvement of the workplace atmosphere.

This thesis was carried out as a development project aiming for change. The project included elements of both action research and grounded theory because I was developing working procedures as a part of the working community. The project aimed for change by involving the members of the working community which was done at development events organized by an external working community developer. The methods used in these events included brainstorming and recalling the future. The material used at these events included a survey about developing homecare and surveys conducted by the occupational healthcare provider about the working conditions and psychosocial workload factors. Working with the theory part of this thesis started by collecting and analysing previous research and literature about the topic.

As a result of this development project, the homecare unit of the Municipality of Säkylä will transform into a team-based unit and launch a primary nurse model. Optimization was introduced in operational control in effort to distribute client work equally and use the working time more effectively. Following workplace rules was supervised more closely which lead to rules being respected more than before. After the finalization of this thesis, developing homecare will continue together with the working community developer by deepening the lessons learned. The goal is to formulate a development plan including a clear yearly plan. Surveys for both clients and personnel will be used in the development work.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Toimintaympäristön kuvaus	6
2.1.1 Kotihoidon tiimien yhdistyminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen	7
2.1.2 Kotihoidon kehittäminen.....	8
2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	9
3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN POHJA.....	11
3.1 Keskeiset käsitteet	11
3.1.1 Työyhteisötaidot.....	11
3.1.2 Työilmapiiri	12
3.1.3 Muutosjohtaminen ja esimiestyö	13
3.1.4 Työhyvinvointi.....	15
3.1.5 Tiimi.....	18
3.2 Aiempia tutkimuksia	18
4 MENETELMÄVALINNAT, AINEISTO JA ANALYSOINTI.....	20
4.1 Opinnäytetyön menetelmä	20
4.2 Aineiston keruu ja analysointi.....	21
4.2.1 Työterveyshuollon kyselyt.....	24
4.2.2 Kysely henkilöstölle kotihoidon kehittämisestä	28
4.2.3 Kehittämisiltapäivät	32
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TOIMENPITEET	35
5.1 Työmäärä.....	36
5.2 Tiimijako	37
5.3 Perustehtävä	38
5.4 Esimiestyö	39
5.5 Työyhteisötaidot.....	39
6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	40
7 POHDINTA	42
8 LOPUKSI.....	44
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe ”Muutos on mahdollisuus”, syntyi heti opintojeni alkaessa, siirryttyäni uuteen työtehtävään kotihoidon esimieheksi ja kohdattuani työyhteisössä vallitsevan vastarinnan muutoksia kohtaan. Myöhemmin selatessani lähdemateriaaleja löysin Pauli Juutin (2012) kokoamasta teoksesta ”Johtaminen voimavarana” artikkelin muutokseen kätkeytyvistä mahdollisuuksista, joten opinnäytetyöni nimi vahvistui artikkelin luettuani. Vaikka muutos vaatii sopeutumista, se on myös mahdollisuus. Kemppainen kuvaa samassa kirjassa muutoksen kahta tärkeää osa-aluetta: mielen mobilisointia sekä sydämen energisointia. Mielen mobilisointi viittaa kognitiiviseen prosessiin ja muutokseen ja toinen energian laajentamiseen, eli yksinkertaisesti aloitteen tekemiseen ja laajaa, tulevaisuuteen katsovaa visiota. (Kemppainen 2010, 148-149.)

Säkylän ja Köyliön kuntaliitos tapahtui vuonna 2016 ja vasta noin kolme vuotta myöhemmin kahden entisen kotihoitojen tiimit yhdistettiin myös fyysisesti yhteisiin tiloihin. Hoitajien asiakkaat ovat tällä hetkellä koko yhdistyneen kunnan alueelta. Kotihoidossa vaihtui myös esimies, joten muutokset ovat olleet melko suuria kotihoidon työntekijöille. Oma pitkäaikainen työtehtäväni Säkylän kunnassa muuttui tämänhetkisen opiskeluni aikana Ikäneuvolan geronomin toimesta kotihoidon uuden esimiehen tehtävään.

Opinnäytetyössäni tutkin kahden eri kotihoitoyksikön toimintamalleja ja pyrin kehittämään työyhteisön, jossa olisi yhteiset toimintatavat. Opinnäytetyöni muistuttaa menetelmältään laadullista toimintatutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä käytän kyselytutkimusta. Laadin itse kyselykaavakkeen kotihoidon työntekijöille ja työterveyshuollon toivomuksesta täytettiin vielä työterveyshuollon kysely työoloista ja psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Työterveyshuolto on teettänyt saman kyselyn viimeksi vuonna 2017. Uskon, että opinnäytetyöstäni tulee olemaan hyötyä omassa työyhteisössäni ja että työyhteisöä ja esimiestyötä on mahdollista kehittää kokonaisuutena uudenlaisiin toimintatapoihin samalla työhyvinvointia edistäen.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyöni lähtökohtana on tarve kehittää Säskylän kotihoidon yksikön toimintaa asiakaslähtoisemmäksi ja työyhteisön työhyvinvointia paremmaksi. Työskentelemme henkilöstön kanssa yhdessä palvelun kehittämiseksi ja osaamisen kasvattamiseksi.

2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Sosiaalihuoltolain mukaan kotipalvelulla tarkoitetaan asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon, toimintakyvyn ylläpitoon, lasten hoitoon ja kasvatukseen, asiointiin sekä muihin jokapäiväiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai niissä avustamista. Kotipalveluun sisältyvinä tukipalveluina annetaan ateria-, vaatehuolto- ja siivouspalveluja sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluja. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 19§.)

Terveydenhuoltolain mukaan kotisairaanhoito on hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti potilaan kotona, tai siihen verrattavissa olevassa paikassa toteutettavaa moniammatillista terveyden ja sairaanhoidon palvelua (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 25§).

Sosiaalihuoltolain (1301/2014, 20§) mukaan kotihoidolla tarkoitetaan kotipalvelun ja terveydenhuoltolain 25 §:ään sisältyvien kotisairaanhoidon tehtävien muodostamaa kokonaisuutta. Nykyisin useimmissa kunnissa kotipalvelu ja kotisairaanhoito on yhdistetty, mutta monet asiakkaat ymmärtävät ne edelleen erillisiksi palveluiksi. Käytännössä kotihoidon lähihoitaja antaa asiakkaalle kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti kaiken sen avun, mitä hän tarvitsee.

Kotihoidon tavoitteena on asiakkaidensa toimintakykyisten elinvuosien lisääminen tukemalla asiakkaiden hyvinvointia, terveyttä, itsenäistä suoriutumista ja osallisuutta, sekä mahdollistaa kotona asuminen niin kauan kuin se turvallisesti on mahdollista.

Tehokkaalla, kuntouttavalla ja vaikuttavalla kotihoidolla ehkäistään erityisesti pitkäaikaishoidon tarvetta. Kotiin järjestettävien palvelujen perustaksi laaditaan hoito- ja kuntoutussuunnitelma. (Satakunta 2019- [www-sivut](http://www.satakunta.fi).)

Säkylän, noin 7000 asukkaan kunta sijaitsee Satakunnassa Pyhäjärven rannalla ja on tunnettu mm. varuskunnastaan ja elintarviketeollisuudestaan. Vuonna 2016 Säkyliä yhdistyi alle 3000 asukkaan Köyliön kunnan kanssa. Näiden kuntien kotihoitojen tiimit yhdistyivät kuitenkin vasta loppusyksyllä 2018, jolloin myös itse aloitin kotihoidon esimiehenä.

Säkylän kunnan kotihoidossa työskentelee 22 lähihoitajaa, sijaisomaishoitaja, palvelukeskustyöntekijä, oppisopimusopiskelija sekä päivätoiminnanohjaaja. Kotihoidon lähihoitajista neljä lähihoitajaa toimii vuorotellen toiminnanohjaajina jakaen asiakastyöt kotihoidon työntekijöille. Näiden kaikkien työntekijöiden lisäksi mukana on suuri joukko ns. vakituisia sijaisia, jotka työskentelevät melkein taukoamatta kotihoidon sijaisuuksissa. Säkylän kunnan kotihoito toimii vuoden jokaisena päivänä klo 7-21 erilaisissa työvuoroissa.

Säkylän kunnan kotihoidon asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti ikääntyneistä, mutta joukossa on myös lapsiperheitä sekä alle 65-vuotiaita mielenterveys- ja vammaispuolen asiakkaita. Kunnassa käytössä olevan asiakastietojärjestelmän mukaan asiakkaita on tällä hetkellä noin 200, joista noin puolet on säännöllisiä ja päivittäisiä asiakkaita ja puolet sellaisia, joiden luona käydään harvemmin. Vuoden aikana tehdään noin 52000 kotihoidon asiakaskäyntiä. Kotihoidon asiakaskuntaan kuuluu myös iso joukko ihmisiä, joille on myönnetty vain jokin kotihoidon tukipalvelu, esim. kotiin kuljetettu ateria, kylvetys- tai pyykkipalvelu, mutta ei kotihoidon käyntejä.

2.1.1 Kotihoidon tiimien yhdistyminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen

Vuoden 2016 kuntaliitoksen jälkeen kotihoidon tiimit ovat toimineet entisissä kokoonpanoissa ja asiakasjaoissa melkein kolme vuotta, jonka jälkeen tiimit muuttivat yhteiseen toimistoon ja alkoivat työskennellä yhtenä isona tiiminä, jonka asiakkaat sijoittuvat koko yhdistyneen ison kunnan alueelle.

Yhtenä isona tiiminä toimiminen on osoittautunut kuitenkin haasteelliseksi mm. ison asiakas- ja tietomäärän sekä tiedonkulun kannalta, joten tavoitteena on tämän

opinnäytetyön aikana saada yhtenäistettyä kahden entisen tiimin toimintatavat ja muodostettua tiimijako uudelleenlaisin perustein.

Henkilöstö on itse toivonut paluuta jälleen tiimijakoon, sillä se pienentäisi työntekijän asiakasmäärää ja vastaavasti vähentäisi asiakkaalla käyvien hoitajien määrää. Henkilöstö on myös pohtinut, että tiimeissä voitaisiin helpommin ottaa käyttöön omahoitoisuus, vaikka tiimijakokin jo helpottaisi asiakas- ja tietomäärää.

Kotihoidossa on tapahtunut isoja muutoksia, mutta muutosjohtamiseen ei ole perehdytty eikä useimpiin muutoksiin ole ollut mahdollista antaa ajoissa riittävästi tietoa. Muutoksiin valmistautuminen ja niiden kohtaaminen edellyttää monenlaista osaamista sekä henkilöstön huomioimista. Tämän kehittämistyön aikana pyrimme huomioimaan erityisesti näitä seikkoja.

2.1.2 Kotihoidon kehittäminen

Opinnäytetyössäni kuvaan myös kehittämistyötä, jota teemme yhdessä kokeneen työyhteisökehittäjän kanssa. Henkilöstön, esimiesten ja ulkopuolisen työyhteisökehittäjän kanssa käymme läpi asiakaslähtöistä toimintaa ja mitä se tarkoittaa kotihoidon työskentelyssä. Tavoitteena on myös, että jatkossa työt jakautuvat oikeudenmukaisesti kaikille työntekijöille, työ on mitattavaa ja kaikki toiminta on läpinäkyvää. Kehittämistyön aikana on tarkoitus ottaa käyttöön myös uusia järjestelmiä toiminnan ja raportoinnin tueksi.

Säkylän kunnassa on käynnistetty myös esimiesten valmennus, jonka tavoitteena on antaa esimiehille työkaluja ja valmiuksia kehittää omaa johtamistapaansa. Valmennuksen tavoitteena on antaa esimiehille keinoja pystyä vaikuttamaan johdettaviensa tekemiseen, työhön osallistumiseen ja tehtäviinsä sitoutumiseen siten, että työn tulokset muuttuvat entistä positiivisempaan suuntaan niin työhyvinvoinnin, -ilmapiirin kuin työn tehokkuudenkin suhteen. Vuoden alussa aloittaneen uuden työterveyshuollon myötä alkaa esimiesten valmennus myös työkykyjohtamiseen.

2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyössäni tutkin entisen kahden erillisen kotihoitoyksikön toimintatapoja ja tarkoituksena on kehittää yksi yhteinen ja sujuva toimintamalli ja paremmin voiva työyhteisö. Opinnäytetyöni aikana työyhteisö osallistuu kehittämisprosessiin kokeneen, organisaation ulkopuolisen työyhteisökehittäjän johdolla ja kuvaan myös tätä prosessia opinnäytetyössäni.

Tavoitteenani olisi saada luotua entisen kahden eri kunnan kotihoidoista yksi yhtenäinen Säkylän kunnan kotihoito, vaikka sen sisällä myöhemmin muodostettaisiinkin pienempiä tiimejä. Mahdolliset uudet tiimit eivät välttämättä noudattaisi entisiä maantieteellisiä rajoja, eivätkä kokoonpanot muotoutuisi välttämättä entisistä tiimijäsenistä. Tiimijako mahdollistaisi hoitajalle pienemmän asiakasmäärän ja asiakkaalle pienemmän hoitajamäärän.

Yhtenäiset käytännöt, pelisäännöt ja ohjeistukset ovat välttämättömiä työn sujumisen ja työhyvinvoinnin vuoksi. Tiimien yhdistyminen fyysisesti samaan toimistoon, sekä toimintatapojen yhdenmukaistaminen tuottaa jatkossa varmasti paljon hyvää, mutta aiheuttaa todennäköisesti myös paljon muutosvastarintaa ja kaipuuta entisiin toimintamalleihin. Näen kuitenkin myös paljon mahdollisuuksia päästä uutena esimiehenä kehittämään kotihoitoa isojen muutosten ohella.

Opinnäytetyön tarkoitus kiteytettynä:

- Yhdistää kaksi vanhaa eri kuntien tiimiä toimivaksi ja tehokkaaksi kokonaisuudeksi
- Kehittää uusia, yhteisiä toimintamalleja
- Työhyvinvoinnin kehittäminen

Opinnäytetyöni ja kehittämistyöni tavoitteena on saada aikaan yhtenäinen, toimiva, hyvinvoiva ja asiakkaiden hyväksi työtään kehittävä kotihoidon yksikkö, jossa on säilytetty hyväksi koettuja toimintamalleja kummastakin entisestä yksiköstä ja jota johdetaan oikeudenmukaisesti hoitajien itsenäisyyttä ja osaamista kunnioittaen. Tavoitteena on myös se, että koko henkilöstö sitoutuu kehittämistyöhön yhdessä esimiesten ja työyhteisökehittäjän kanssa.

Kotihoidon kehittämisen tavoitteena on myös toiminnanohjausjärjestelmän tehokkaampi hyödyntäminen, esim. optimoinnin käyttöönotto, omahoitajuuden kehittäminen ja hoitajien osaamisen tukeminen. Työ- ja taukoaikojen noudattaminen ja osaamisen varmistaminen auttavat toiminnanohjaajia töiden järjestelyssä parantamalla tehokkuutta. Työajan tehokkaammalla käytöllä saadaan hoidettua enemmän asiakkaita pienemmällä resurssilla ilman kiirettä.

Kehittämistyön tavoitteena on saattaa myös kaikki työntekijät työn vaativuuden arvioinnissa määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. Erilainen osaaminen vaikeuttaa töiden jakamista ja aiheuttaa eriarvoisuutta työyhteisössä. Olen monesti pohtinut, että työntekijöiden osaamista ja innostuneisuutta pitäisi voida hyödyntää työssä, mutta niin kauan, kun esim. verinäytteiden ottaminen kuuluu kotihoidon lähihoitajan perusosaamiseen ja -työhön, se ei voi olla valittavissa oleva tehtävä.

Työyhteisötaitojen kehittämisen koen kaikkein tärkeimmäksi asiaksi. Työyhteisöön kaivataan selkeitä ja yhdenmukaisia ohjeita ja pelisääntöjä, joita kaikki noudattavat. Tähän asti työyhteisön jäsenistä osa on noudattanut sääntöjä ja osa on ollut täysin välinpitämätön yhteisistä pelisäännöistä.

Työaikojen noudattaminen, sairauspoissaoloista ilmoittaminen, korujen ja kynsilakan käyttö hoivatyössä, tupakointi työajalla jne. ovat työpaikoilla yleisiä ja selkeästi ohjeistettuja asioita, joiden noudattaminen kuuluu kaikille. Työyhteisössä koetaan epäoikeudenmukaiseksi, jos kaikkien ei tarvitse näitä sääntöjä noudattaa ja tämä seikka saattaa kuormittaa osaa työntekijöitä nyt ehkä enemmän kuin itse työ.

Opiskelujeni yhden lähiopetuspäivän luennolta jäi mieleeni ytimekäs lause kehittämisestä: ”Kehittämällä pyritään saamaan parannettuja tuloksia”. Lauseeseen tiivistyy myös koko opinnäytetyöni tavoite, eli parantaa Säkylän kotihoidon tilannetta, niin työyhteisötaitojen ja tehokkuuden parantumisen, kuin kustannusten sekä sairauspoissaolojen pienentymisen osalta. Kehittäminen on toimintaa, jossa sovelletaan tutkimuksen tietoa. Kukaan ei pysty kehittämään erityisillä toimenpiteillä mitään yksin, vaan kehittämisprosessiin on saatava sitoutettua työyhteisön kaikki toimijat ja arvioitava tilannetta koko ajan.

Kehittämistyön tavoitteena:

- Johdonmukaisella toiminnalla luoda toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö
- Työyhteisötaitojen kehittyminen kotihoidossa
- Parhaiksi osoittautuvien käytäntöjen hyödyntäminen
- Tiimien uudenlainen muodostaminen ja omahoitajuuden käyttöönotto

3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN POHJA

3.1 Keskeiset käsitteet

Kanasen (2015, 95) mukaan käsite on tieteellisen tutkimuksen peruselementti, jolla tarkoitetaan ilmaisua ja jolla määritellään ja erotetaan asioita ja ilmiöitä toisistaan. Käsitteiden avulla voidaan luokitella ja yleistää ja ne mahdollistavat yksiselitteisen kommunikaation (Kananen 2015, 102). Käsitteiden määrittely on teorian perusta ja tärkeä osa opinnäytetyön teoriaosuutta. Opinnäytetyöni keskeiset käsitteet ovat työyhteisötaidot, työilmapiiri, esimiestyö ja muutosjohtaminen, työhyvinvointi sekä tiimit. Seuraavaksi esittelen, mitä näillä käsitteillä tämän opinnäytetyön kontekstissa tarkoitetaan.

3.1.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sitä, miten organisaation jokainen jäsen vaikuttaa omalla työpanoksellaan, toimintatavallaan ja käytöksellään yhteistyön sujumiseen, työilmapiiriin, ongelmien ratkaisuun, uudistusten toteutumiseen ja muihin työpaikan menestystekijöihin. Työyhteisön toimivuus ei ole pelkästään johtamis- ja esimiesasia, vaan koko organisaation asia. (Järvinen 2017, 11-12.)

Sanat johdettava tai alainen mielletään usein hieman vähätteleviksi, mutta pitää muistaa myös esimiesten olevan jonkun johdettavia ja alaisia. Tehokkaana alaisena

toimiminen on perusedellytys esimiehenä onnistumiselle sekä yksi organisaation menestystekijöistä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 5.)

Huonolla johtamisella, mutta myös huonoilla työyhteisötaidoilla haaskataan paljon resursseja; stressin syinä ovat usein työpaikkakiusaaminen, roolien epäselvyys sekä esimiehen ja työkavereiden tuen puute (Manka & Manka, 2016,7). Pekka Järvisen (2018, 29) mukaan yhtenä ammatillisen käyttäytymisen kriteerinä voidaan pitää työroolissa toimimista, eli työntekijä ymmärtää, millaista käyttäytymistä häneltä siinä työroolissa odotetaan. Työntekijän käytös tulee olla tehtävän mukaista ja ammattieettistä ja pystyä pitämään omat asiat ja tarpeet erillään työasioista. Toinen tärkeä kriteeri on, että työntekijä on yhteistyökykyinen ja käyttäytyy ystävällisesti ja rakentavasti. Työntekijän on myös ymmärrettävä, ettei kaikista työkavereista tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen. Järvinen (2017, 80) muistuttaa vielä, että työyhteisö ei ole perhe tai kaveripiiri, vaan työpaikallalla ollaan tekemässä töitä. Mäkisalo-Ropposen (2016, 114) mukaan työyhteisötaidot ovat ehdoton edellytys yhdessä toimimiselle työpaikalla. Henkilö, joka on työyhteisötaitoinen, osaa toimia tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa myös asiakkaan kanssa.

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa se, että kaikilla on selkeä näkemys siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää tehdä, eli perustehtävä pitää olla kaikilla kirkkaana mielessä (Järvinen 2017, 49-50).

3.1.2 Työilmapiiri

Työilmapiirin kuvataan olevan usein organisaation sisäinen ympäristö, joka on sen jäsentensä itsensä kokema ja se vaikuttaa henkilön käytökseen, asenteisiin ja motivaatioon. Ilmapiiriä voidaan kuvailla organisaation tiettyjen piirteiden valossa, se on erotettava tekijä verrattuna muihin organisaatioihin, se heijastaa organisaatiokulttuurin vallitsevia arvoja, asenteita ja normeja, ja siihen vaikuttavat henkilöstön ja erityisesti ylimmän johdon käyttäytyminen sekä menettelytavat. (Vilkman 2015.)

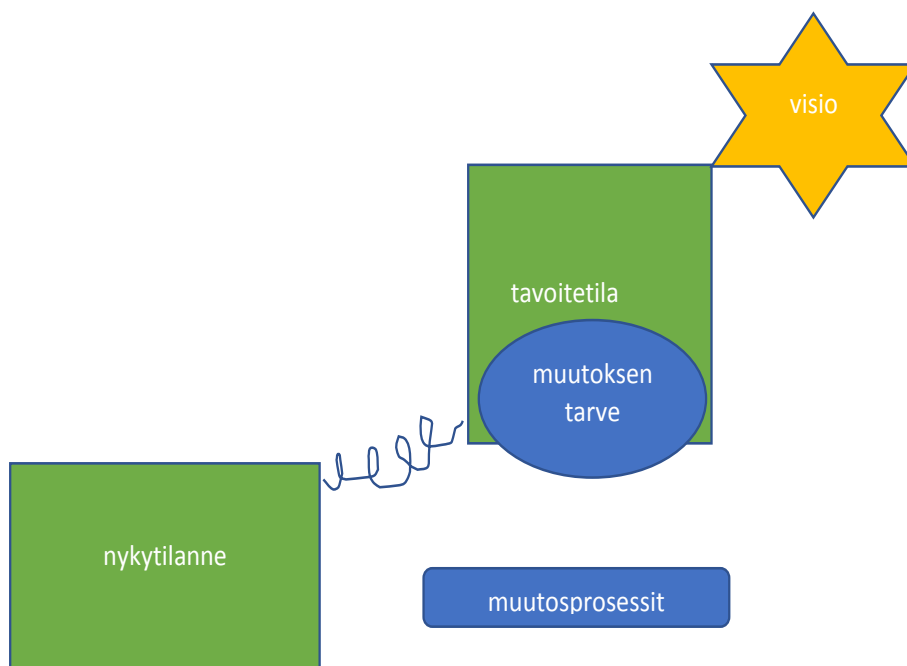
Ilmapiiriä sanotaan usein myös työpaikan ilmastoksi. Ilmasto liittyy säähän ja ihmiset kokevat säätilan kuten työilmapiirinkin hyvin yksilöllisesti eli eri ihmiset saattavat

kokea saman ilmapiirin hyvin eri tavoin. Työilmapiiriä voidaan myös mitata tai kuvata esimerkiksi haastatteluiden ja kyselyiden avulla. (Vilkman2015.)

Työilmapiiri vaikuttaa niin motivaatioon, yhteistoimintaan, työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja paineensietokykyynkin – sekä hyvässä että pahassa. Silti siihen kiinnitetään edelleen liian vähän huomiota. (Aro 2018.)

3.1.3 Muutosjohtaminen ja esimiestyö

Muutosjohtamisen perustehtävä yksinkertaisuudessaan on saada kurottua lähtötilanteen ja tavoitetilan välinen epäsuhde umpeen muutosprosessia ja toimenpiteitä hallitusti ohjailleen kohti tavoitetta (Kuvio 1). Muutosjohtamisen ja projektijohtamisen ero on prosessin luonteessa: projekti on perustettu jonkun tietyn tavoitteen toteutumiseksi, ja sen organisaatio lopetetaan yleensä projektin jälkeen, kun taas organisaatiossa tapahtuvia muutoksia johdetaan eri tavalla, sillä organisaatiolla ja työyhteisöllä on yhteinen menneisyys ja tulevaisuus ja muutosta toteuttavat organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Muutosjohtamisessa tulee huomioida erityisesti ihmisten johtamisen tarpeet. Ihmiset pitää saada sitoutumaan tavoitteisiin ja motivoida muutokseen. Muutosjohtaminen on yksi tärkeä johtamisen osaamisalue samoin kuin esimerkiksi talousjohtaminen. (Kallankari 2019, 15-16.)



Kuvio 1 Muutosjohtaminen (Kallankari 2019, 15.)

Muutosjohtaminen lähtee nykytilanteen arvioinnista ja avoimesta keskustelusta muutostavoitteiden suhteen. On tuotava rehellisesti esille muutoksen hyvät tavoitteet riskeineen, mutta on myös tiedostettava muutosprosesseihin kuuluva muutosvastarinta. Ehdoton edellytys muutosjohtamiselle on hyvän ilmapiirin säilyttäminen työyhteisössä. (Luomala 2008, 23-24.)

Muutosjohtamisessa tärkein asia on muistaa, että muutoksiakin tehdessä johdetaan ihmisiä. Muutosasioiden koordinointi ei saa ottaa pääroolia toiminnassa, vaan jatkuvan, hyvän vuorovaikutuksen johtajien ja työyhteisön kesken tulee toimia. Ilman hyvää dialogia, työilmapiiriä ja kannustavaa ilmapiiriä muutosjohtaminen on huonoa tai epäonnistuu kokonaan. (Luomala 2008, 23.)

Onnistuneeseen muutosjohtamiseen kuuluu myös tiedolla johtaminen. Koko muutoksen piirissä olevan työryhmän tulee olla tietoisia tulevasta ammattitaitovaatimusten lisääntymisestä, ketä työryhmään kuuluu, mikä on aikataulu ja mitkä ovat jokaisen vaikuttamismahdollisuudet muutosprosessissa. Osatehtäville tulee nimetä toimintaa selkeyttävästi vastuuhenkilöt, jolloin saadaan myös muutokselle kasvot. (Luomala 2008, 23-24.)

Oleellisinta muutoksessa on se, että ajattelutapa muuttuu. Ei riitä, että johdetaan vain muutosta, vaan myös niitä muutoksessa eläviä ihmisiä. Onnistuakseen muutoksen johtamisessa pitää huomioida monia toisiinsa kietoutuvia, mutta erillisiä ulottuvaisuuksia. Muutokseen pitää olla tarve, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään ja miten muutos saavutetaan. (Luomala 2008, 5.)

Esimiestyöltä odotetaan muutostilanteissa paljon. Organisaatio, työntekijät sekä esimies itse asettavat odotuksia muutostilanteissa, myös organisaation ulkopuolelta ja asiakkailta tulee erilaisia odotuksia. Esimiehen taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti pystytään viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. (Pirinen 2014, 14.)

Johtaminen on varmasti yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Johtaminen toteutuu esimiesten välityksellä, jotka käyttävät

työnantajan valta- ja vastuusuhteita johtamisrakenteen mukaisesti. Yhteistoiminta, motivaatio, työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, uudistuminen, dialogisuus ja vastavuoroinen vuorovaikutus muodostavat dialogisen johtamisen ytimen. Johtaessaan ja toteuttamalla näitä edellisiä ydinasioita esimiehet edistävät työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja uudistumista samalla lisäten luovuutta ja yhdessä kehittämistä ja kehittymistä. (Syvänen, Strömberg & Kokkonen 2017, 130.)

Esimiestyön onnistuminen edellyttää ensisijaisesti johtajuuden ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä (Järvinen 2011, 143). Johtajaksi ei synnytä, vaan kyseessä on tehtävä ja opittavissa olevat taidot (Järvinen 2012, 13).

3.1.4 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työilmapiiri. (STM:n [www-sivut](#) 2019.) Työhyvinvointi koostuu henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto) ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä (johtaminen ja työpaikan ilmapiiri). Henkilön yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat vaikuttavat lisäksi ihmisen kokonaisyhyvinvointiin. (Viitala 2013, 212.)

Työhyvinvointi käsitteenä on suhteellisen uusi ja sitä on alettu käyttää yleisesti 2000-luvulla ja sitä aiemmin käytettiin yleisesti työkyvyn käsitettä melkein samaa tarkoittaen. Työtyytyväisyys on hyvin lähellä työhyvinvointikäsitettä, kun taas työn mielekkyys on käsitteenä laajempi kuin työtyytyväisyys. (Jääskeläinen 2013, 16-20.) Työhyvinvoinnista puhuttaessa usein käytetään myös työnilo- ja työmotivaatio -käsitteitä. Työuupumus liitetään myös työhyvinvointikeskusteluun, mutta se on sävyiltään käsitteenä jo hyvin erilainen. Työuupumuksessa työntekijän psyykkiset voimavarat ovat jo vähentyneet ja oman työn merkitys ja mielekkyys ovat kadonneet. Aiemmin puhuttiin ainoastaan työuupumuksesta, nyt keskusteluun liitetään usein myös siviiliuupumus eli siviilielämän muuttuvat tekijät, jotka aiheuttavat työkyvyn alenemista ja ongelmia.

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.

Työ on iso ja merkittävä osa ihmisen elämää ja sillä on keskeinen merkitys hyvinvoinnille. Työstä saatava palkkaa tuo toimeentulon, työ rytmittää elämää, antaa mielekästä tekemistä ja tuo sosiaalisia suhteita. Yksityiselämän ihmissuhteet, elämäntavat ja taloudellinen tilanne taas heijastuvat työhön, joten ei ole helppoa erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. (Rauramo 2012,10.) Työntekijän yksityiselämä vaikuttaa hänen kokemaansa työhyvinvointiin eikä aina ole selkeästi erotettavissa, johtuuko pahoinvointi työstä vai kuormittavasta vapaa-ajasta. Pitäisi ehkä pohtia, voidaanko työssä ylipäättään ratkoa ja käsitellä yksityiselämän ongelmia ja vastaavasti vapaaajalla työssä koettuja ongelmia. Oma kokemukseni on, että yleensä sellaiset työntekijät, jotka osaavat erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan, kokevat työhyvinvointinsa ja työssä jaksamisensa paremmiksi kuin sellaiset, jotka vapaa-ajallakin palaavat työasioihin.

Usein työhyvinvoinnin kehittämisessä keskustelu kääntyy virkistystoimintaan työajan ulkopuolella, mutta keskustelu tulisi pitää enemmän työssä. Työn sujuvuuden ja hallinnan merkitys työhyvinvoinnissa on äärettömän merkittävä tekijä. Silloin, kun työ sujuu, ovat prosessit ja välineet kunnossa, eli perustehtävä hoituu. (Järvinen, 2018.)

Vapaa-ajan merkitys liitetään lähdekirjallisuudessa myös työhyvinvointiin ja työstä innostumiseen. Jaksakseen ja innostuakseen työssämme, pitäisi olla muutakin elämää kuin työ. Vapaa-ajan pitäisi olla työn kuormituksista palauttavaa, ei kuitenkaan harrastuksia täyteen ahdettua aikaa. Järvisen mukaan arkielämän kuormittavuudesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen puhutaan aivan liian vähän. (Järvinen, 2018.)

Fyysinen työhyvinvointi on iso ja näkyvä osa työhyvinvointia. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu mm. fyysiset työolosuhteet, fyysinen kuormitus sekä ergonomiset olot, kuten hankalat työasennot. Fyysisiin työolosuhteisiin liitetään myös lämpötila, siisteys ja työvälineet. (Virolainen 2012,17.)

Kotihoidon työntekijöiden fyysisiin työolosuhteisiin on vaikea vaikuttaa, sillä työ tehdään asiakkaiden hyvin erilaisissa kodeissa. Asunnot saattavat olla ahtaita, likaisia, kylmiä/kuumia, tupakansavuisia jne. Fyysisiin olosuhteisiin pyritään vaikuttamaan esim. apuvälineillä, kahden hoitajan käynneillä ja esim. sijoittamalla asiakkaiden kylvykset työvuoron päätteeksi tai palvelukeskuksen tiloissa tapahtuvaksi. Asiakkaalta toiselle siirtyminen tuo pienen tauon fyysiseen rasitukseen ja ehkäisee yhtäjaksoisesta rasituksesta syntyvää lihasjäykkyyttä.

Psyykinen työhyvinvointi on erittäin merkittävä tekijä yksilön työhyvinvoinnissa. Työn stressaavuus, työilmapiiri ja työpaineet liitetään henkiseen työhyvinvointiin (Virolainen 2012,18). Kotihoidon työntekijöiden kiire, yllätykselliset tilanteet, yksin tehtävä vastuullinen asiakastyö ja asiakkaiden läheisten kohtaaminen rasittavat työntekijöitä henkisesti.

Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta työntekijän perustehtävän tulee olla täysin selvä: mitkä ovat työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet. Työntekijän pitää olla selvillä myös työn tavoitteista ja odotuksista. Työn pitää tarjota riittävästi haastetta ja vastuuta, sillä liian helppo ja yksinkertainen työ aiheuttaa helposti turhautumista. (Virolainen, 2012, 33.)

Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää työyhteisön jäsenten välisen kanssakäymisen eli työntekijä tuntee olevansa osa omaa työyhteisöään. Avoin ja vapaa keskustelu työkavereiden kesken, helppo lähestyminen sekä hyvät ja toimivat välit luovat sosiaalista työhyvinvointia. Työkaverit liittyvät olennaisena osana sosiaaliseen hyvinvointiin. Työkaverihin, heidän perheisiinsä ja harrastuksiinsa tutustuminen lisää yhteisöllisyydentunnetta ja saattaa helpottaa lähestymistä työasioissa. (Virolainen 2012, 24.)

Pekka Järvisen (2017, 79-81) näkemys työpaikan kaverisuhteista on melkein päinvastainen: Järvisen mukaan pitää lähteä perustehtävästä, eli miksi käydään töissä ja mistä palkka maksetaan. Työyhteisö ei hänen mielestään ole perhe tai kaveripiiri vaan hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että työyhteisön jäsenet toimivat hyvin ammatillisesti työrooleistaan käsin.

Työpaikan ihmissuhteet ovat merkittävä osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on tärkeä rooli työyhteisössä omana itsenään, jolla on oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö avoimin ja luottamuksellisin välein kykenee tulokselliseen työhön. (Rauramo 2012, 105.)

3.1.5 Tiimi

Tiimi on pieni ihmisryhmä, joka on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja jolla on toisiaan täydentäviä taitoja (Kopakkala 2011, 39). Tiimiin kuuluvien jäsenten toimintaa ohjaavat yhdessä sovitut toimintamallit ja yhteiset pelisäännöt ja tiimillä pitää olla toimintasuunnitelma, jotta sen toiminta on tavoitteellista. Tiimi on yksinkertaisesti työväline, jolla toteutetaan perustehtävää. Tiimityö on myös työn kehittämisen väline silloin, kun se perustuu jäsenensä vaikuttamiseen ja oman työn suunnitteluun. Tiimin jokainen jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan ja tiiminä kannetaan vastuu yhdessä perustehtävän toteuttamisesta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15.)

Tiimityön johtamisessa ei ole kyse vallasta luopumisesta, vaan vastuun ja vallan jakamisesta. Esimies ohjaa tiimiä toimimaan itsenäisesti työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa sekä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja kantamaan niistä myös vastuun. (Koivukoski & Palomäki 2009, 82.)

3.2 Aiempia tutkimuksia

Aloittaessani uudessa tehtävässäni kotihoidossa, huomasin suuren vaihtelevuuden henkilöstön työyhteisötaitoissa. Kiinnostuin aiheesta ja ryhdyin etsimään tutkimustietoa asiasta. Kirjallisuudessa käytetään paljon alaistaidot-käsitettä, mutta itse käytän mielelläni positiivisempaa työyhteisötaitot-käsitettä. Etsiessäni opinnäytetyöni aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia, huomasin suurimman osan löytämästäni tutkimuksista liittyvän työhyvinvointiin, mutta vähemmän työyhteisötaitoihin. Hanna Nurmen hallintotieteiden pro-gradussa (2018, 17) tulee mielenkiintoisesti esille se, että hyvät työyhteisötaitot omaaville työntekijöille voi delegoida erilaisia tehtäviä, he ovat kiinnostuneita tehokkaasta työnjaosta, ottavat vastuuta työkavereidensa auttamisesta, heitä

ei tarvitse valvoa niin tarkasti ja antavat myös esimiehelle palautetta, jonka avulla hän voi kehittää toimintaansa. Hyvät työyhteisötaidot auttavat pitämään työsuoritukset taseina ja ennustettavina.

Toinen erityinen mielenkiinnon kohteeni on esimiestyö ja muutosjohtaminen. Muutosjohtamiseen liittyen löytyy todella paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Yksi tämän opinnäytetyön kannalta kiinnostavimmista tutkimuksista on Hannu Simströmin väitöskirja vuodelta 2009 ikäjohtamisen tunneälytaidoista, jossa hän on tutkinut johtamista ja esimiestyötä kuntaorganisaatiossa. Hän tuo esiin mm. kuntafuusioiden muutosjohtamisen merkitystä. Lähiesimiehen rooli korostuu kuntien yhdistymisprosesseissa. Kaiken kiireen ja epävarmuuden keskellä esimiehillä on suuri vastuu henkilöstövoimavarojen hallinnasta ja muutoksen viemisestä työyhteisöön.

Simströmin mukaan tärkeimpiä kriteereitä onnistuneelle esimiestyölle ovat itsensä likoon laittaminen, luottamuksen rakentaminen, läsnä oleva johtajuus, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin sekä valmentava johtajuus. Itsensä likoon laittamisella eli esimerkiksi johtamiseen liittyy esimiehen kyky nähdä ja tunnustaa omat rajoituksensa ja puutteensa. Luottamuksen rakentuminen liittyy oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin ja läsnä oleva johtajuus aitoon läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Jokaiseen muutokseen liittyy ongelmatilanteita, jotka vaativat avointa käsittelyä, ratkaisujen etsimistä ja päätöksentekoa. (Simström 2009, 34.)

Hanna Vakkalan hallintotieteiden väitöskirja (2012) muutosjohtamisesta ja kuntauudistuksesta herätti mielenkiintoni, sillä opinnäytetyöni pohjautuu kuntaliitoksen myötä yhdistyneiden kotihoidon tiimien johtamiseen ja työn kehittämiseen. Vakkalan tutkimus osoittaa ihmisläheisen lähiesimiestyön merkityksen korostuvan muutostilanteissa olevissa työyhteisöissä. Muutostilanteissa ihmisten havainnot ja kokemukset vaihtelevat paljon, joten muutos vaatii vahvaa ihmisten johtamisen taitoa. Tutkimuksen mukaan pelkkä ihmisen ymmärtäminen ei riitä, vaan häntä pitää ymmärtää elämäntilanteidensa määrittämänä yksilönä organisaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen muodostamassa yhteydessä. Vuorovaikutteisen johtamiskäsityksen mukaan esimieskin on tunteva ihminen, joka tulkitsee tilanteita omista lähtökohdistaan. Tutkimuksen mukaan lähiesimiestyö ja ihmisläheinen johtajuus korostuvat muutostilanteissa olevissa

työyhteisöissä ja yksi keskeisimmistä tekijöistä on johtajuuden tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. (Vakkala 2012, 12.)

4 MENETELMÄVALINNAT, AINEISTO JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyöni tutkimusongelman, kotihoidon kehittämisen ja muutoksen aikaansaamisen ratkaisemiseksi olen valinnut tutkimusotteeksi laadullisen menetelmän. Se, miksi jotain asiaa tutkitaan, liittyy siihen yleensä halu saada asia muuttumaan paremmaksi. Tutkimusongelmana voi olla muutoksen aikaansaaaminen tai jonkun asian kehittäminen. Tutkimuksen avulla saadaan tuotettua tietoa päätöksenteon ja ymmärryksen tueksi. (Kananen 2017, 38.)

4.1 Opinnäytetyön menetelmä

Opinnäytetyöni on kehittämistyö, joka tähtää muutokseen. Tässä työssäni on piirteitä sekä toiminta- että kehittämistutkimuksesta, joilla kummallakin pyritään muutokseen. Olen itse uutena esimiehenä mukana toteuttamassa tätä muutosta toimintatutkimuksen mukaisesti, kun taas kehittämistutkimuksessa voi kohteena olla esim. toimintatavat ja käytännöt. (Kananen 2015, 76-77.)

Kanasen (2015, 67) mukaan toimintatutkimuksen tutkimusote voi olla sekä laadullinen että määrällinen, eli tutkimuksessa on mahdollista käyttää useampia eri aineistonkeruumenetelmiä tuottamaan ratkaisun asetettuun tutkimusongelmaan ja johtamaan tutkimustavoitteiden toteutumiseen.

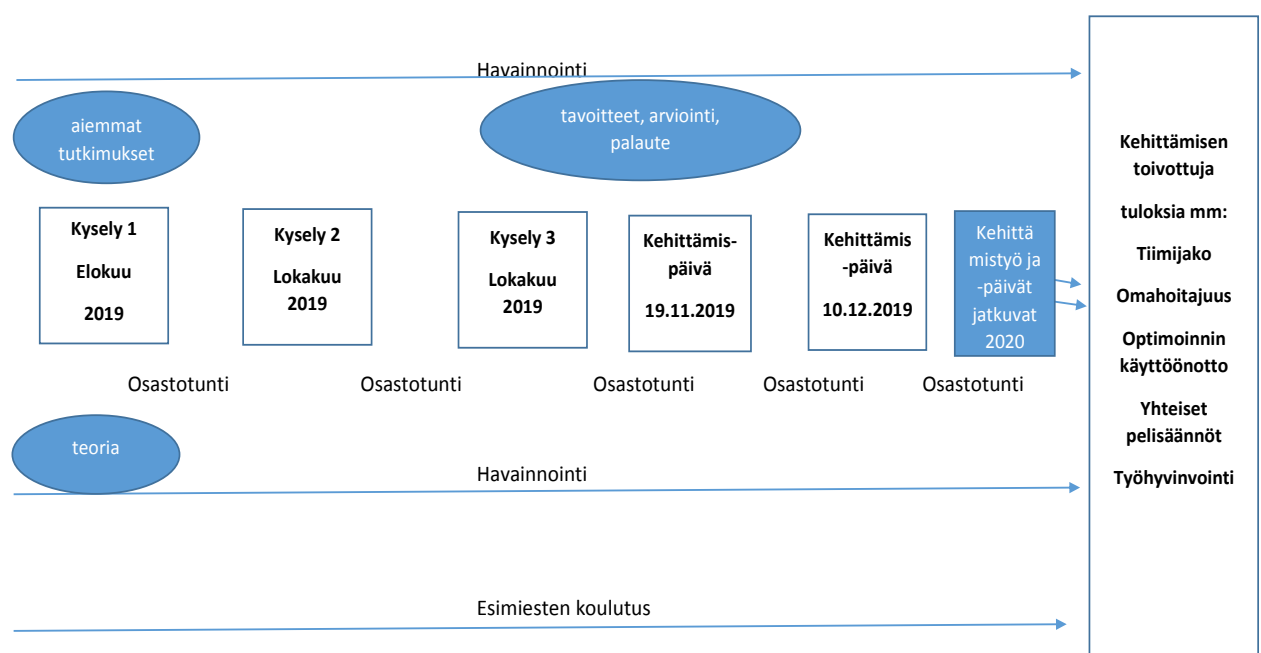
Opinnäytetyöni lähtökohta on kotihoidon toiminnan tutkiminen ja kehittäminen. Kehittämistyöllä tai -toiminnalla tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on luoda tutkimustulosten avulla uusia tai entistä parempia menetelmiä tai palveluja. Kehittämistyö tähtää uusien prosessien tai järjestelmien syntymiseen tai jo voimassa olevien selkeään parantamiseen. Kehittyminen on sekä tulos että prosessi, eli yleensä muutos parempaan. Kehittämistyötä voidaan tehdä myös ilman tutkimusta, mutta

parhaimmillaan kehittyminen onnistuu tutkimuksen kanssa, sillä tutkimus yleensä tarjoaa perusteet kehittämistoiminnalle. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21.) Kehittämistä voidaan kuvata konkreettisenä toimintana, joka tähtää selkeän tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen saavuttaminen puolestaan kuvaa kehittämistyön onnistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Kehittämistyöni tähtää muutokseen osallistamalla siihen kaikki työyhteisön jäsenet. Työyhteisön jäsenet vastasivat kotihoidon kehittämiskyselyyn sekä työterveyshuollon kyselyihin sekä osallistuvat useisiin kehittämisiltapäiviin avoimien keskustelujen ja ideariihien muodossa. Kehittämisiltapäivissä on keskusteltu erittäin paljon mm. tiimityöskentelyn ja omahoitajuuden hyödyistä asiakkaille ja työntekijöille, vuorovaikutuksesta, rooleista, pelisäännöistä ja työhyvinvoinnista. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa toimintakäytäntöjä omassa työyhteisössämme. Tavoitteena on myös, että työyhteisömme toimintatavaksi jää tapa työstää asioita kehittämistyön aikana oppimillamme keinoilla. Kehittämisiltapäivissä on toteutunut mielestäni yksi Järvisen (2014, 58) toimivan työyhteisön tunnusmerkki: niissä on keskusteltu työstä ja töiden sujuvuudesta sekä asiakkaiden odotuksista ja tyytyväisyydestä.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN



Kuvio 2 Kehittämispöcessin eteneminen

Aloitin aineistonkeruun tutkimalla opinnäytetyöni aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta (Kuvio 2). Työhyvinvointiin, työyhteisötaitoihin, työilmapiiriin, esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta löytyy erittäin paljon ja aiheeseen liittyvän aineiston rajaaminen olikin haasteellista.

Uutena esimiehenä uudessa työyhteisössäni keräsin koko ajan käytännön tietoa havainnoiden ja huomioita tehden. Opinnäytetyössäni havainnointi ei ole tieteellinen tutkimusmenetelmä, sillä en miettinyt etukäteen, mitä, milloin tai ketä havainnoin, työyhteisö ei tietänyt havainnoinnistani, enkä myöskään laatinut havainnointipäiväkirjaa.

Tämän opinnäytetyön kirjoittamista tukevat havainnot kertyivät mm. arjen työpäivän keskusteluista, palaverikäyttäytymisestä sekä työntekijöiden käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä ja kehittämisiltapäivissä. Muistikuvia on kertynyt paljon ja ne tukevat ja vahvistavat mm. kyselyissä saatuja vastauksia. Osa havainnoista on kertynyt puhtaasti näkemällä ja kuulemalla, mutta osa myös tuntemalla ja aistimalla, vaikka tilanteissa ei ollut yhtään sanoja.

Havainnointi on hyödyllinen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä heidän luonnollisessa ympäristössään. Havainnointia voidaan käyttää joko haastattelujen ja kyselyiden tukena ja lisäksi tai sitten itsenäisenä menetelmänä. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi tutkimuksiin, joiden kohteena on ihmisten toiminta ja vuorovaikutus toistensa kanssa. Havainnoinnilla päästään tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin saaden tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 114.) Osallistava havainnointi on tavanomainen tapa havainnoida ihmisten toimintaa. Se antaa samalla myös tietoa yhteisön sosiaalisista piirteistä (Vilka 2015, 143).

Vilkan (2018, 159) mukaan havainnot riippuvat siitä, miten havainnoija ymmärtää tilanteen ja mikä on hänen käsityksensä tutkimuskohteen olemuksesta. Olemassa oleva tieto ohjaa hänen kykyään havaita. Havainnot riippuvat siitä, kuka havaitsee, määrittelee, tulkitsee ja antaa merkityksen havainnoille.

Pääsimme työstämään asioita henkilöstön kanssa vielä organisaation ulkopuolisen työyhteisökehittäjän kanssa, joten aineistoa syntyi myös esim. aivoriihityöskentelystä vetäjän johdolla. Kokoonnuimme työyhteisökehittäjän kanssa syksyn 2019 aikana kaikkiaan viisi kertaa, joista kaksi kertaa koko henkilöstön kanssa iltapäivän kestävässä kehittämissäpäivissä, sekä kolme kertaa esimiesten ja ylemmän johdon kanssa aamupäivän kestävässä palaute- ja suunnittelutapaamisissa. Työyhteisökehittäjä toimi tilaisuuksien vetäjänä, ajatusten sytyttäjänä ja kerääjänä ja esimiesten tehtävänä oli viedä ideat käytäntöön, valvoa ja arvioida toteutumista ja antaa palautetta toteutumisesta. Oma roolini lähiesimiehenä, kuten muullakin johdolla, on seisoa vahvasti kehittämissätyön takana ja toimia tukena työyhteisölle sekä viedä uudistukset käytäntöön. Erittäin suuri merkitys on kehittämissäpäivien välissä tapahtuvilla esimiesten palaute- ja suunnittelutapaamisilla, joilla käydään läpi ja arvioidaan tapahtuneita pieniäkin positiivisia muutoksia ja suunnitellaan seuraavan kehittämissäpäivän aiheita.

Kevään 2020 aikana kokoonnumme työyhteisökehittäjän kanssa vielä viisi kertaa koko henkilöstön kanssa iltapäivän kestäviin kehittämissäpäiviin ja yhtä monta kertaa esimiesten kanssa vielä erikseen suunnittelupalaveriin, mutta kevään tapahtumissa kotihoidon esimiehillä on suurempi rooli ja työyhteisökehittäjä toimii enemmän taustavaikuttajana, kannustajana ja päivien yhteen vetäjänä. Kevään kehittämissäpäivien tavoitteena on syventää ja konkretisoida aiemmin nousseita kehittämissäkohteita. Kehittämissätyö on nyt saatu käyntiin ja tulee jatkumaan tästä eteenpäin.

Olen tehnyt kyselyn henkilökunnalle työilmapiiriin, -hyvinvointiin ja toimintatapojen kehittämiseen (Liite1) liittyen, sekä uusintu työterveyshuollon viimeksi vuonna 2017 tekemän kyselyn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin (Liite 2) ja työskentelyoloihin (Liite 3) liittyen. Näiden kyselyjen tulokset toimivat pohjana työyhteisön kehittämissä yhteistyössä koko työyhteisön ja työyhteisökehittäjän kanssa ja keskustelujen avaajina esim. osastotunneilla.

Kyselyiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa isolta joukolta voidaan kysyä monia asioita nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyt tuottavat yleensä paljon tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin, esimerkiksi Excelin avulla. Kyselyiden heikkoutena voidaan pitää tulosten pinnallisuutta ja sitä, ettei voida arvioida, miten

vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Työterveyshuollon kyselyt psykososiaalisiin kuormitustekijöihin (liite 2) ja työskentelyoloihin (liite 3) ovat sellaisia, joita he käyttävät useille eri työnantajille, joten kysymykset ja vastausvaihtoehdot eivät ole suunnattu pelkästään kotihoidon työntekijöille. Vastausvaihtoehdoissa on myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”, joten jää arvoitukseksi, miten vakavasti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet, jos valitsevat edellä mainitun vastauksen. Vertailin näissä kyselyissä lähinnä vuosien 2017 ja 2019 vastauksissa tapahtuneita muutoksia ja pohdin niiden oheen annettuja avoimia vastauksia.

4.2.1 Työterveyshuollon kyselyt

Työterveyshuollon kyselyiden vastaukset eri vuosilta eivät olleet suoraan vertailukelpoiset, sillä vuonna 2017 vastaajia oli 22, eli lähes koko henkilöstö vastasi kyselyyn ja vuonna 2019 vastaajia oli vain 12 vastausprosentin ollessa 55%. Vastaajien erilaisesta määrästä johtuen laskin jokaiseen vastaukseen prosenttiosuuden, eli montako prosenttia kysymykseen vastanneista oli vastannut kyseisellä tavalla (Taulukko 1). Mielestäni nämä kyseiset kyselyt eivät antaneet riittävää ja oikeanlaista tietoa kotihoidon kehittämistarpeista. Vastattaessa nimettömänä tai jos vastauksissa on vaihtoehtona ”en osaa sanoa”, tai muu neutraali vastaus, on vaarana, että kyselyä ei oteta vakavasti tai se tehdään kiireellä kunnolla siihen paneutumatta. Näiden työterveyshuollon valmiiden kyselyiden ongelma oli myös siinä, että kysymyksiä ei ole laadittu vain kotihoidon työntekijöiden vastattaviksi vaan kyselyt teetetään hyvin erilaisissa ympäristöissä työskenteleville. Kotihoidon hoitajat työskentelevät asiakkaiden varsin erilaisissa kohteissa, joiden olosuhteisiin työnantaja ei juurikaan voi vaikuttaa.

Kanasen (2015, 230) mielestä kysymysten toimivuus tiedon kerääjänä riippuu mm. siitä, ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, onko hänellä kysymysten edellyttämä tieto, haluaako hän antaa kysymyksiin liittyvän tiedon ja ovatko kysymykset yksiselitteisiä. Kyselytutkimuksen onnistumiseksi tulee näiden edellytysten täytyä jokaisessa kysymyksessä. Tutkimuksen luotettavuus ja laatu riippuvat kysymyksistä, sillä

kysymykset ovat tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Vastaajan ei voi antaa vastata sellaisiin kysymyksiin, joihin hänellä ei ole tietoa.

Tässä opinnäytetyössä jätän kyselyn työoloista esittelemättä, sillä kysymykset liittyvät pääosin työympäristöön, johon emme voi vaikuttaa. Esittelen kyselyn psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja vertailen tapahtuneista muutoksia. Esittelen omasta mielestäni työyhteisöimme kehittämiseen liittyvät tärkeimmät kohdat ja niihin saatuja avoimia kommentteja. Vertailussa olevien kyselyiden välillä on tapahtunut myös kahden entisen kunnan kotihoitojen toimistojen yhdistyminen sekä esimiehen vaihtuminen, joten tapahtuneet muutokset saattavat olla syynä jollain tasolla myös vastausprosentin pienenemiseen ja vastausten laatuun.

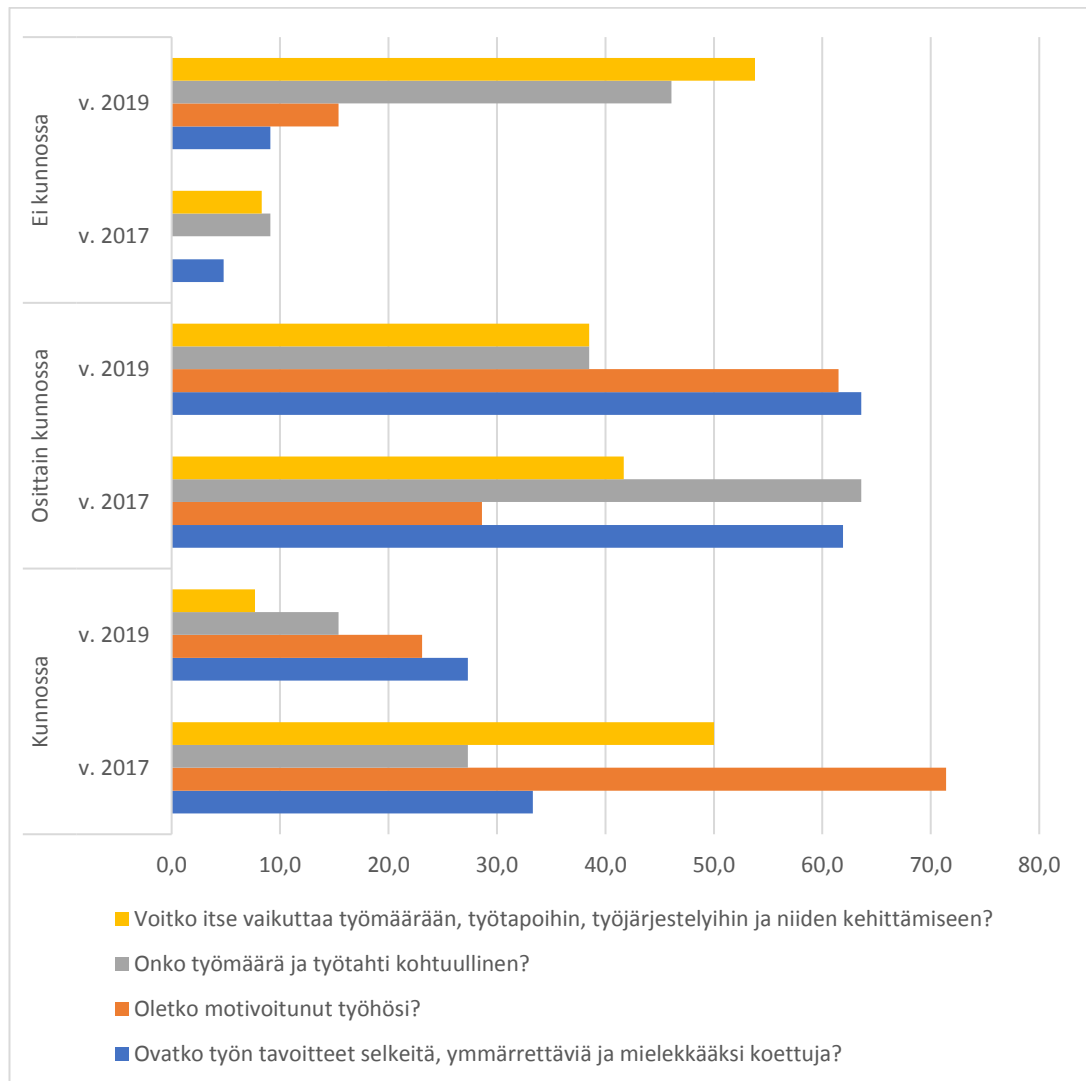
Taulukko 1 Työterveyshuollon kysely psykososiaalisista kuormitustekijöistä

Arvioitava tekijä	Kunnossa		Osittain kunnossa		Ei kunnossa	
	v. 2017	v. 2019	v. 2017	v. 2019	v. 2017	v. 2019
Ovatko työn tavoitteet selkeitä, ymmärrettäviä ja mielekkäiksi koettuja?	33,3	27,3	61,9	63,6	4,8	9,1
Oletko motivoitunut työhösi?	71,4	23,1	28,6	61,5	0,0	15,4
Onko työmäärä ja työtahti kohtuullinen?	27,3	15,4	63,6	38,5	9,1	46,1
Voitko itse vaikuttaa työmäärään, työtapoihin, työjärjestelyihin ja niiden kehittämiseen?	50,0	7,7	41,7	38,5	8,3	53,8
Koetko työsi mielekkääksi?	39,1	8,3	39,1	75,0	21,8	16,7
Voiko työssä kehittää osaamistaan ja oppia uutta?	63,6	15,4	31,8	69,2	4,6	15,4
Ovatko työn haasteet kohtuullisia?	54,5	9,1	36,4	63,6	9,1	27,3
Voiko tehtävät suorittaa ilman jatkuvia keskeytyksiä tai häiritsevästi väliin tulevia uusia tai muita tehtäviä?	0,0	0,0	72,7	45,4	27,3	54,5

Onko työhön sisältyvä vastuu koh- tuullinen?	47,6	0,0	42,9	50,0	9,5	50,0
Sisältyykö työhön eettisiä tai arvo- ristiriitoja?	18,2	0,0	59,1	55,6	22,7	44,4
Saako työsuorituksesta ja toimin- nasta palautetta ja arvostetaanko työtä ja tuloksia?	25,0	9,1	45,0	45,5	30,0	45,5
Saatko tukea esimieheltä?	36,4	0,0	45,4	81,8	18,2	18,2
Oletko tyytyväinen työpaikan ihmis- suhteisiin?	59,1	0,0	40,9	80,0	0,0	20,0
Saatko riittävästi tietoa töiden hoita- miseen?	12,5	9,1	58,3	27,3	29,2	63,6
Onko päätöksenteko oikeudenmu- kaista?	14,3	9,1	76,2	36,4	9,5	45,5
Esiintyykö työssä jatkuvia muutok- sia ja/tai epävarmuutta?	14,3	9,1	47,6	27,3	38,1	63,6
Kohdellaanko ihmisiä tasa-arvoi- sesti työpaikalla?	45,0	18,2	50,0	45,5	5,0	36,4
Esiintyykö yhteisössänne epäasial- lista kohtelua tai häirintää?	81,0	30,0	19,0	60,0	0,0	10,0
Onko työpaikalla väkivallan uhka?	54,5	9,1	36,4	81,8	9,1	9,1
Sisältyykö työhön runsaasti hankalia asiakas- ja vuorovaikutustilanteita?	27,3	10,0	54,5	70,0	18,2	20,0
Onko työ yksintyöskentelyä, erillään muista ihmisistä?	64,7	45,5	23,5	54,5	11,8	0,0
Oletko saanut riittävästi koulutusta ja perehdytystä selviytyäksesi työstä?	63,5	36,4	31,8	54,5	4,6	9,1
Työaika, vuorotyö, ylityöt?	57,9	42,9	42,1	57,1	0,0	0,0

Kyselyn tuloksissa erityistä kiinnostusta herättivät oman johtamistyöni kehittämiseen, henkilöstön työmotivaatioon, työn kehittämiseen ja työn jakautumiseen liittyvät

vastaukset (Kuvio 3). Vertailin niissä tapahtuneita muutoksia ja poimin kysymyksiin annettuja avoimia vastauksia.



Kuvio 3 Tärkeimmät psykososiaalisen kuormitustekijäkyselyn vastaukset

Kysymyksen ”Ovatko työn tavoitteet selkeitä, ymmärrettäviä ja mielekkääksi koettuja?” vastauksissa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia kahden eri vastauskerran välillä, joten vaikuttaisi, että perustehtävä olisi selkeä kaikille vastanneille.

Motivaatioita kysyttäessä vastaukset olivat selkeämmin muuttuneet. Suoraan kysymykseen ”Oletko motivoitunut työhösi?” vastaukset olivat muuttuneet selkeästi vuoden 2017 jälkeen huonommiksi. Muutokseen on kommentoitu olevan syynä kotihoidojen yhdistyminen ja se, että tiimijakoa ei ole käytössä. Tämän kysymyksen

vastaukset olivat selkeästi heikentyneet, mutta muita avoimia kommentteja ei juurikaan oltu selitykseksi annettu.

”Tykkään työstäni, kun saan tehdä sen rauhassa, ilman kiirettä tai painostusta”

Kysyttäessä työmäärän ja työtahdin kohtuullisuudesta sekä siihen, voiko itse vaikuttaa työmäärään, -tapoihin ja -järjestelyihin, olivat vastaukset selkeästi muuttuneet kohtaan ”ei kunnossa”. Näihin kommentoitiin syyksi sitä, että asiakkaat ovat nykyisin koko yhdistyneen kunnan alueella eikä kotihoidossa ole tällä hetkellä käytössä tiimijakoa tai omahoitajuutta, joten työmäärä tuntuu suuremmalta, kun asiakkaat ja heidän asiansa eivät ole niin tuttuja kuin ennen.

”Työtä on paljon ja paljon sellaista, johon jokainen ei puutu, tekee vain käynnin ja selviytyy..”

”Liian paljon muistettavaa. Pienempi asiakasmäärä auttaisi -> tiimit!”

4.2.2 Kysely henkilöstölle kotihoidon kehittämisestä

Kyselyyn kotihoidon kehittämisestä (Liite 1) vastasi 16 työntekijää. Osa työntekijöistä oli vastannut kyselyyn sähköisesti lähettämällä sen sähköpostilla tai tulostaen vastauksensa ja palauttaen sen paperisena sekä osa palauttaen käsinkirjoitetut kyselykaavakkeet, mutta vastaajia ei pysty tunnistamaan millään näistä tavoilla vastanneista. Saatua vastauskaavakkeet sovittuun päivämäärään mennessä, aloin järjestellä ja luokitella vastauksia eri ryhmiin. Alleviivasin eri väreillä samankaltaisia vastauksia ja sain ryhmiteltyä vastaukset, joiden pohjalta saatiin taustatietoa kehittämisiltapäivien pohjaksi. Luokittelin vastaukset lähinnä opinnäyteyöni keskeisten käsitteiden mukaisesti työhyvinvointiin, tiimijakoon, työyhteisötaitoihin ja esimiestyöhön liittyen. Kanasen (2017, 141) mukaan näkökulma ratkaisee sen, mitä aineistosta etsitään. Näkökulmani luokittelussa oli aineistolähtöinen eli lähdin luokittelemaan niitä vastauksia, joita kotihoidon kehittämiseksi oli annettu.

Kysymysten ”Mitkä ovat mielestäsi hyviä asioita työssäsi kotihoidossa? ja ”Mikä motivoi sinua työskentelemään juuri kotihoidossa?” vastaukset yllättivät positiivisuudellaan, sillä vastauksissa oli kommentoitu niin työn monipuolisuutta, vaihtelevuutta itsenäisyyttä, vapautta, työkavereita, työaikoja, työvälineitä, asiakkaita ja jopa esimiehiä, vaikka nämä ovat juuri niitä asioita, joissa arkipuheissa tuntuu olevan kehitettävää.

Perustehtävään liittyvät asiat nähtiin myös positiivisena asiana:

”Tykkään, kun saan siirtyä päivän aikana asiakkaalta toiselle, en siis työskentele samassa rakennuksessa koko päivää.”

”Kaikki asiakkaat elämäntarinoineen ja kokemuksineen avuntarpeesta riippumatta”

”Mukavaa, kun on tuntenut osan asiakkaista monen vuoden ajan ja huomaa terveydessä tapahtuvat muutokset ja juttu luistaa.”

”Erilaisten asiakkaiden kohtaaminen tuo rikkautta myös omaan elämään”

Motivaatiota kysyttäessä vastauksissa korostuivat edelleen työn vapaus, vastuu, monipuolisuus, vaihtelevuus ja itsenäisyys ja erityisesti asiakkaiden kiitos ja tyytyväisyys.

” Ajatus siitä, että koti on meille tärkeä paikka ja jokainen meistä haluaa asua siellä mahdollisimman pitkään ja omalla työlläni pyrin tämän mahdollistamaan”

” Tyytyväiset/kiitolliset asiakkaat ja heidän tarinansa”

” Jos/kun voi toimia asiakaslähtöisesti yhdessä asiakkaan kanssa ja havaitsee, että asiakas on myös tyytyväinen”

Tärkeimpiä kehityskohteita kysyttäessä selkeimmiksi asioiksi nousivat tiimijako, töiden tasapuolinen jakautuminen, työyhteisötaidot ja tiedonkulku:

” Työn rauhoittaminen ja järjeistäminen. Mennään paikasta paikkaan ja asiakkaat vaihtuvat päivittäin”

”Työnjaot, tasapuolisuus lähes kaikissa jutuissa”

”Yhteistyö, kuunteleminen, toisten arvostaminen”

” Säännölliset tiimipalaverit, joissa tehdään päätökset, kuka minkäkin asian hoitaa ja miten. Edellytetään, että kaikki lukevat muistion, jolloin tiedonkulun pitäisi parantua”

Kysymykseen tiimijaosta, -kierrosta ja -toiveista tuli eniten ”laidasta laitaan”-vastauksia; osa haluaisi kiinteät tiimit, joissa ollaan pysyvästi ja osa haluaisi vaihtaa tiimiä kuukauden ja vuoden vaihtovälin haarukassa. Tiimien määrän vaihteluväli oli yhdestä neljään tiimiin. Vapaaehtoisuus korostui tämän kysymyksen vastauksissa etenkin tiimikiertoa pohdittaessa. Loma- ja vuorotoiveissa toivottiin tasapuolisuutta ja joustavuutta.

” Tiimijaon puolesta ehdottomasti; silloin keskitytään pienempään alueeseen ja asiat ovat hallussa paremmin.”

” Lomatoiveet kiertäviksi kuukausiksi kaikille, silloin tasapuolisuus toteutuu ja oikeudenmukaisuus niissä.”

Omahoitajuuden käyttöönottoaminen herätti myönteisiä ajatuksia. Useissa vastauksissa nähtiin tiimijaon jo auttavan pienemmän asiakasmäärän vuoksi, eikä osa vastaajista näe omahoitajuutta välttämättömänä, kun taas osa näkee omahoitajuuden edut erityisesti asiakkaan ja omaisten hyötynä.

”Hyvä asia; vastaisi asiakkaan asioista laajemmin, tietäisi hänen asiansa ja ottaisi vastuulleen asiakkaan hoitoon liittyvät asiat. Kannetaan huolta omista asiakkaista kokonaisvaltaisesti. Käyntejä suunniteltava useammin omahoidettavien luokse. Asiakas luottaa paremmin, kun on tuttu hoitaja, joka huomaa myös muutokset asiakkaassa. muistisairaalle erittäin tärkeää, ettei hoitaja vaihdu koko aikaa.”

”Omahoitajuus on kannatettavaa erityisesti muistisairaiden osalta ja sellaisten, joilla ei ole omaisia.

”Asiakkaat ja omaiset saattaisivat olla tyytyväisiä, kun tietäisivät, kuka hoitaa heidän asioitaan.”

Työhyvinvointiin liittyvissä vastauksissa ja kommenteissa oli suuri joukko niitä, jotka kokivat voivansa ja jaksavansa töissä hyvin, sekä kokivat millä asioilla näihin voi vaikuttaa, mutta myös paljon niitä vastauksia, joissa koettiin työhyvinvoinnin olevan huono. Näissä huonoksi koetuissa vastauksissa korostuivat vaikuttamisen ja työyhteisötaitojen puute.

”Työhyvinvointini koen olevan normaali, jota pidän yllä erilaisilla toiminnoilla (ihmissuhteet, liikkuminen, lukeminen).”

”Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat. Välillä töissä on mukavaa ja välillä tänne ei haluaisi tulla ollenkaan. Suuret muutokset stressaavat ja kiire huonontaa hyvinvointia ja se, ettei meiltä kysytä mielipidettä asioihin.”

”Työhyvinvointini vaihtelee; kohtelu työkavereilta välillä todella töykeää, apua ei saa, vaikka pyytää.”

Työilmapiiriä ja työyhteisötaitoja arvioitaessa vastauksissa nousivat esiin vuorovaikutustaitojen, käytöstapojen ja tasapuolisuuden kehittämistarpeet. Useissa vastauksissa kommentoitiin työyhteisössä olevan edelleen kaksi ”joukkuetta” ja niiden äänen kuuluvan, jotka ”huutavat eniten”. Työtehtävien koettiin myös jakautuvan epäoikeudenmukaisesti, eli hiljaisemmille kerääntyi enemmän työtä kuin niille, jotka pitivät suurempaa ääntä.

”Työilmapiiri heikko; ollaan edelleen kaksi kuntaa ja kahden kunnan hoitajia.”

”Työyhteisötaidot eivät kohtaa, kommunikointi epäkunnioittavaa, äänenkäyttö ja puhetapa.”

”Vuorovaikutustaidot, hyvät käytöstavat”

”Tasapuolisuus; samat työt kaikille pätevyyden, tietojen ja taitojen mukaan.”

Esimiehille esitetyissä vapaamuotoisissa terveisissä oli toiveina esimiesten osallistuminen kenttätöihin, tiedonkulun parantaminen ja positiivisen palautteen antaminen.

”Tulkaa mukaan kentälle kiertämään, niin tiedätte, mistä puhutaan ja mitä sillä tarkoitetaan.”

”Kertokaa ja tiedottakaa tulevista muutoksista ajoissa.”

”Kiitetään henkilöstöä, kun siihen on aihetta.”

Kotihoidon kehittämiskyselyn sekä työterveyshuollon kyselyyn perusteella on täysin selvää, että tiimijaon, työn tasapuolisen jakautumisen ja työyhteisötaitojen kehittämiseen tullaan panostamaan. Toiminnanohjausjärjestelmän optimointityökalun käyttöönotto mahdollistaa tasapuolisemman työnjaon, tiimijako asiakaslähtöisemmän työskentelyn ja työyhteisötaitojen kehittäminen työhyvinvoinnin kohenemisen.

4.2.3 Kehittämisisiltapäivät

Syksyn 2019 aikana työyhteisö kokoontui kehittämisisiltapäiviin kokeneen työyhteisökehittäjän kanssa kaksi kertaa ja kevään 2020 aikana kokoontumisia on edessä vielä viisi. Kehittämisisiltapäivien lisäksi esimiehet tapaavat työyhteisökehittäjän kanssa vielä näiden sovittujen tapaamisten välissä. Työvuorosunnittelussa pyrittiin huomiomaan kehittämisisiltapäivät vahvistamalla henkilöstöresurssia, jotta saatiin mahdollisimman paljon työntekijöitä mukaan. Työvuorotoiveista ja sijaistilanteesta riippuen ei ollut mahdollista saada aina samoja osallistujia mukaan, vaikka pyrittiin tekemään kaikki mahdollinen asian onnistumiseksi.

Ensimmäisen kehittämisisiltapäivän aluksi käytiin tutustumiskierros, jonka aikana kaikki kertoivat taustastaan, kokemuksestaan ja kaikesta siitä hyvästä, mitä he työssään kohtaavat. Keskusteluista nousi esiin suunnattoman suuri kokemus ja hienot hetket, joita henkilöstölle on yhteensä kertynyt. Keskusteluissa tuli esiin myös se, että työ

koetaan nykyään niin kaaosmaiseksi, ettei sitä ehdi tekemään niin hyvin kuin haluaisi. Kehittämisisiltapäivissä on käyty keskusteluja eri pöytäryhmissä, eli henkilöstö on joutunut vaihtamaan aina välissä ryhmää, jolloin keskusteluryhmään on osunut myös niitä työkavereita, joiden kanssa ei juuri muuten ole tekemisissä, tai on entisen ”vanhan kunnan” tiimiläinen. Työyhteisökehittäjä on pitänyt huolta siitä, että jokainen saa ja myös joutuu ottamaan puheenvuoron.

Kehittämisisiltapäivien työskentelytapa osallistaa kaikki osallistujat ja jokaisen on mahdollista ilmaista mielipiteensä sekä saada äänensä kuuluviin. Työskentelytapaa kutsutaan aivoriieksi tai ideointityöpajaksi, sillä menetelmällä tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriieessä yleensä enintään 12 hengen ryhmä pyrkii ideoimaan ratkaisuja ongelmiin vetäjän johdolla. Aivoriiehen ideointivaiheessa vetäjä kirjaa ideat taululle ja huolehtii puheenvuorojen jakamisesta. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita arvioidaan ja jokainen osallistuja voi merkitä itselleen esimerkiksi kolme tärkeintä ideaa. Ideat, jotka ovat saaneet eniten merkintöjä, ovat yleensä niitä, joita lähdetään toteuttamaan. Ryhmän vetäjällä on suuri merkitys aivoriiehen tuloksellisuuteen, sillä hänen tehtävänä on pitää huolta säännöistä, ylläpitää aikataulua ja rytmittää ideointia osallistujien tarpeiden mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 160-162.)

Kehittämisisiltapäivien tärkeimmiksi keskustelunaiheiksi ovat nousseet tiimien tehtävien, tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laatiminen, tiimien pelisääntöjen sopiminen sekä tiimin jäsenten roolien määrittely. Olemme keskustelleet paljon ihan konkreettisista tiimin perustamiseen liittyvistä asioista, kuten esim. palaverikäytännöistä, tiimihuoneista jne. Tiimiytymiseen ja tiimin yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä siihen, miten me autamme toisiamme onnistumaan ja oppimaan yhdessä sekä kehittämään työtä ja ammattitaitoa, palaamme seuraavissa kehittämisisiltapäivissä sekä tulevilla osastotunneilla.

Kevään 2020 kehittämisisiltapäivien työskentelytapa ei ole vielä selvinnyt, mutta todennäköisesti työskentely jatkuu samalla menetelmällä, mutta aiheina ovat eniten merkintöjä saaneet asiat, joita lähdetään syventämään. Tässä tapauksessa ideat ovat aiemmin päätettyjä kehittämiskohteita. Kehittämisisiltapäivien alussa on hyvä myös arvioida edellisen tapaamisen jälkeistä aikaa ja sitä, mitä tapaamisten välissä on tapahtunut.

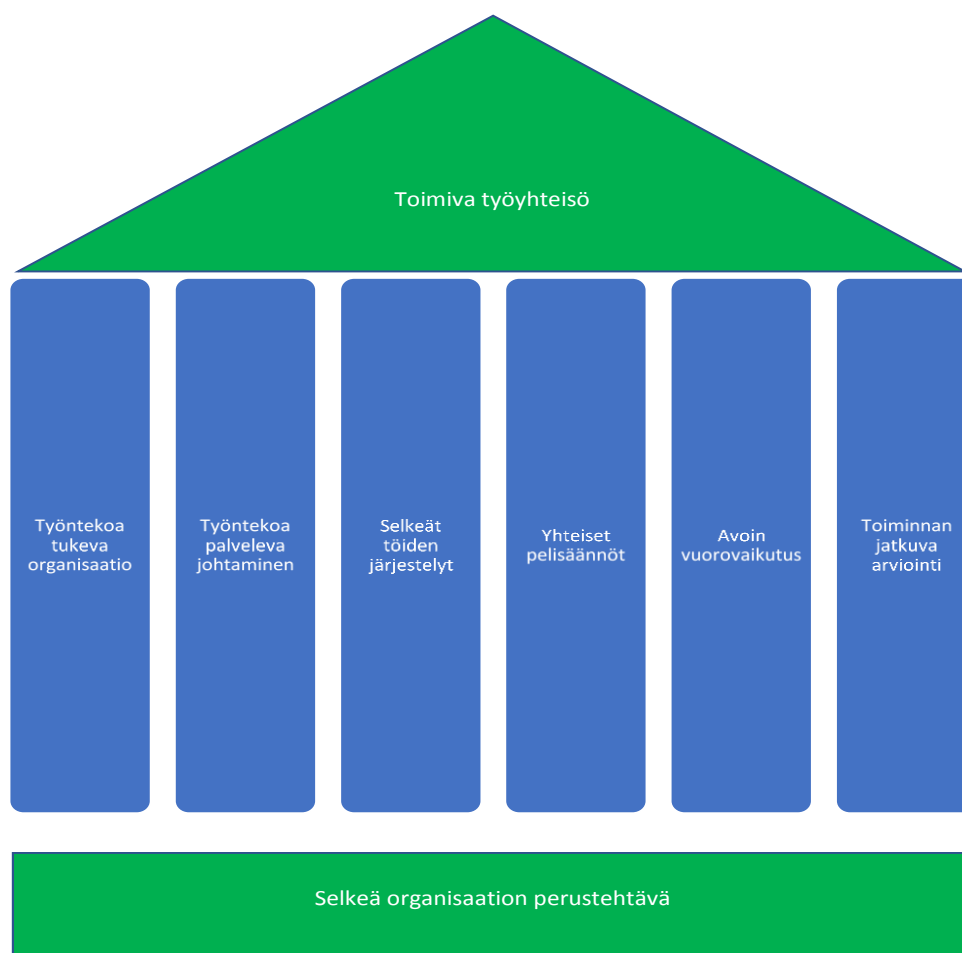
Tulevissa kehittämisiltapäivissä työmenetelmänä voisi olla tulevaisuusverstas tai tulevaisuuden muistelu, jossa koko työyhteisö pohtii ideoita yhteisesti päätettyihin asioihin, joita sitten toteutetaan yhdessä. Tällä menetelmällä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa. Menetelmä aktivoi koko henkilöstön kehittämään toimintaa ja estetään se, etteivät äänekkäimmät ja vahvimmat hallitse tilannetta. (Ojasalo ym. 2015, 153.) Tulevaisuuden muistelussa siirrytään ajatuksissa ikään kuin siihen tulevaisuuden hyvään tilanteeseen ja etsitään keinoja siihen pääsemiseksi.

Kehittämisiltapäivät menetelmänä tai paremminkin kehittämisoitteena on työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Kehittämisote antaa työyhteisölle viitekehyksen, johon nojata. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen ymmärretään keskustelemisen, yhteisen tekemisen ja oppimisen tuloksena saavutettuna käytäntönä. Kehittämisote perustuu työyhteisössä ja työssä tunnistettuihin haasteisiin ja tähtää kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseen. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen menetelmän soveltamisessa on tärkeää, että se tukee kaikkien äänten kuulumista, demokraattisuutta, itsearviointia, palautetta ja kehittämisprosessin jatkuvuutta sekä toimijalähtöisyyttä eli soveltaminen ei vaadi jatkossa esim. organisaation ulkopuolisen työyhteisökehittäjän panosta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11-13, 24.)

Kehittämispäivien vaarana saattaa olla niiden muuttuminen jonkinlaisiksi karnevaaleiksi, joissa työyhteisö irrotetaan arkisesta toimintaympäristöstään erilaisten asioiden äärelle etsimään jotain uutta. Jos ajaudutaan kovin kauaksi arkisesta työstä, se voi johdattaa vain hetkelliseen yhteisymmärrykseen, mutta ei muuta pysyvästi yhdessä tehtävää työtä. (Roos & Mönkkönen 2015, 41.) Kotihoidon kehittämisiltapäivien keskustelut ovat keskittyneet täysin kotihoidon arkiseen työhön, joten karnevaalitunnelmaa ei ole päässyt syntymään. Kehittämispäivien vieminen pois omasta toimistosta rauhoitti tilanteet ja saimme keskittyä keskusteluihin ja ideoimiseen rauhassa, tilaisuuksien silti muuttumatta karnevaalin omaiseksi show'ksi.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TOIMENPITEET

Kaikkea työpaikan kehittämistä tulisi tarkastella perustehtävästä käsin. Järvinen (2014, 57) kuvaa toimivan työyhteisön peruspilareita (Kuvio 4), joiden varassa työyhteisön tehokas ja sujuva toiminta lepäävät. Jokainen pilari on yhtä tärkeä, ja esimiehen on huolehdittava näistä rakenteista. Tämän kehittämistyön tuloksien perusteella meidän pitää tukea ja vahvistaa jokaista pilaria saavuttaaksemme toimivan ja hyvinvoivan kotihoidon yksikön. Kehittämistyön tulokset ja jatkokehittämiskohteet voidaan sijoittaa näiden Järvisen pilareiden sisään.



Kuvio 4 Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)

5.1 Työmäärä

Työterveyshuollon teettämän kyselyn psykososiaalisista kuormitustekijöistä vastauksista nousivat esiin erityisesti työmäärään ja sen tasapuoliseen jakautumiseen liittyvät vastaukset. Avoimissa kommentteissa koettiin, että toiminnanohjaajat jakavat työt epäoikeudenmukaisesti, eli toisilla on todella paljon enemmän työtä kuin toisilla. Tämä asia on puhuttanut työyhteisössä paljon ja työn jakamisen periaatteita on selvennetty osastotunneilla.

Asiakaspaikkojen määrää ei voi suoraan vertailla, sillä asiakkaiden hoivan tarve ja asiakaspaikkojen etäisyydet vaihtelevat todella paljon. Kommenteissa mainittiin usein ”kiire” ja ”ei ehdi”, mutta onko nämä asiat todellisuutta vai tunnetta, on vaikea todistaa, ennen kuin kaikki työ pystytään osoittamaan tehdyksi. Ongelmana oli, että kaikki työntekijät eivät käyttäneet mobiilileimuksia aloittaessaan ja lopettaessaan asiakastyötä, joten saatavilla olevat raportit eivät osoita tehdyn työn oikeellisuutta eikä palvelu- ja hoitosuunnitelman toteutumista.

Toinen ongelma oli se, että toiminnanohjaajat eivät olleet ottaneet käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän optimointiominaisuutta, vaan tekivät työnjaon ”käsini”, jonka vuoksi työnjakoa kuviteltiin epäoikeudenmukaiseksi. Vain oikein tehty ja ajantasainen leimaus tekee työn näkyväksi ja sen jälkeen voidaan tarkastella työmäärää. Kiirettä ja työmäärää kommentoitiin sekä kotihoidon kehittämiseen liittyvässä kyselyssä että kehittämispäivän keskusteluissa, joten asiaan tartuttiin heti seuraamalla leimausten toteutumista ja ottamalla optimointi käyttöön toiminnanohjauksessa sekä jakamalla asiakastyöt tasaisesti jokaiseen työvuoroon jokaiselle viikonpäivälle.

Toiminnanohjaajien kanssa keskustellessa kävi ilmi, että heidän varsinainen työnsä jakamiseksi keskeytyy jatkuvasti asiakkaiden ja työntekijöiden puheluiden vuoksi ja he tekevät lisäksi paljon myös sellaisia tehtäviä, jotka kuuluvat kotihoidon lähihoitajan tehtävään. Perustehtävän ja omien tehtäväkuvien kirkastaminen ja jatkuva mielessä pitäminen on erittäin tärkeää, jotta jokainen hoitaa omat tehtävänsä. Jatkossa hoitajat päivittävät itse työhöjeitä, palvelu- ja hoitosuunnitelmia, lisäävät yhteystietoja, tekevät tilauksia ym., joita toiminnanohjaajat ovat aiemmin tehneet heidän puolestaan. Omahoitajuuteen siirryttäessä nämä asiat tulevat selkiytymään myös sitä kautta. Puheluiden

ohjaukseen tulemme saamaan apua it-osaston ammattilaisilta, jotta toiminnanohjaajien työtä saadaan rauhoitettua puheluilta. Toiminnanohjaajat saivat apua, tukea ja kannustusta optimoinnin käyttöönottoon erään Satakunnan kunnan erittäin osaavalta toiminnanohjaajalta. Esimiehet saivat samalla myös opastusta ja tukea raporttien hyödyntämiseen ja tulkintaan.

5.2 Tiimijako

Tiimijaon ja omahoitajuuden puuttuminen ei innostanut tekemään työtä niin kiinnostuneesti ja motivoituneesti kuin aiemmin kahden erillisen kunnan aikana. Työterveyshuollon, kotihoidon kehittämiskyselyn ja kehittämisiltapäivien keskustelujen tulokset olivat täysin yhteneväiset, joita myös päivittäiset keskustelut, raportit ja osastotuntien keskustelut tukivat. Tiimijakoon tullaan siirtymään kevään 2020 aikana ja sitä ennen on sovittava tiimien pelisäännöistä, tehtävistä, rooleista, tavoitteista ja ennen kaikkea tiimien jakoperusteista, eli miten asiakkaat ja työntekijät tullaan jakamaan tiimeihin. Tiimijaon myötä otetaan käyttöön myös kiertävä kesälomalista, sillä tätä toivottiin kyselyissä tuomaan tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta työntekijöille.

Kehittämisiltapäivissä tulemme kevään aikana vielä kehittämään ja arvioimaan tiimijakoon, vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun, pelisääntöihin ja rooleihin liittyviä asioita. Tiimit tullaan tarkoituksellisesti sekoittamaan entisen kuntajaon mukaisista tiimeistä nykyisen yhdistyneen kunnan kahdeksi tiimiksi, joissa siis on jäseniä tasapuolisesti kummastakin entisen kunnan tiimistä. Ennen tiimijakoon siirtymistä on kaikkien ymmärrettävä, miksi muutos tehdään, mitä ollaan muuttamassa ja mistä se konkreettisesti tarkoittaa. Yhdessä asetetut tavoitteet auttavat tiimin jäseniä näkemään muutoksen hyödyt sekä itsensä, että työryhmän kannalta. (Koivukoski ym. 2009, 31.) Oleellista muutoksen onnistumisessa on ihmisten johtaminen, sillä työntekijät on saatava kulkemaan kohti muutoksen tavoitteita ja heidät on saatava sitoutumaan muutokseen. Muutoksen onnistumiseksi johtajalta edellytetään työntekijöiden motivoimista, heidän ymmärrystä sekä valmentavaa johtamista. (Kallankari 2019, 155.)

Pentti Sydänmaanlakka (2012, 48-49) kiteyttää taitavasti tiimin ja sen johtamisen ajatuksen: joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin, mitattavissa ja seurattavissa

oleviin tavoitteisiin ja joilla on toisiaan täydentävää osaamista, muodostavat tiimin. Tiimin jäsenillä on yhteiset toimintatavat, joita he myös yhdessä kehittävät. Tiimityöskentelyn perusteiden ymmärtämisen lisäksi tiimeissä toimiminen vaatii tiimijohtamisen osaamista. Tiimin tarkoituksen, tavoitteiden ja jäsenten roolien on oltava selkeästi määritellyt eli perusasioiden on oltava selkeät.

5.3 Perustehtävä

Työterveyshuollon kyselyvastauksista sai käsityksen, että perustehtävä olisi selkeä työntekijöille, mikä sitten kotihoidon kehittämiskyselyn vastauksien perusteella ei olisikaan aivan niin selkeä. Kotihoidon kehittämiskyselyn monessa vastauksessa tuotiin esille se, että pitäisi kuunnella henkilöstön mielipiteitä mitä moninaisimmissa asioissa. Vapaaehtoisuutta ja vaikuttamismahdollisuutta toivottiin mm. tiimijakoon, työvuoroitukseen, työnkiertoon ja jopa esimiesten ja työkavereiden palkkaamiseen. On kuitenkin muistettava, että aina on niitä asioita, jotka tulevat ns. annettuina ja asioita, joihin voi vaikuttaa ja esittää mielipiteitä.

Perustehtävän toteuttaminen vaatii hyvinvoivia työntekijöitä, jotka haluavat kehittää työtään, sillä kehittämisellä ylläpidetään perustehtävän laadukasta suorittamista. Työyhteisö on olemassa perustehtävän toteuttamista varten eli sosiaalialalla asiakkaiden tarpeita varten. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13.) Kotihoidossa ikääntyneiden kuuleva ja ymmärtävä kohtaaminen vaatii erityisesti tasapainoisuutta ja sisäistä eheyttä sekä kykyä kohdata aina uusi ikääntynyt henkilö odotuksineen. Työntekijä ei voi myöskään selittää kiireen avulla sitä, ettei ehdi auttaa asiakasta, sillä eettisyys vaatii tekemään kaikkensa iäkkään asiakkaan hyväksi. (Suonsivu 2015, 71.)

Perustehtävää ei voi myöskään toteuttaa laadukkaasti, ellei työyhteisön ilmapiiri ole jaksamista ja toinen toistaan tukeva (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13). Työpaikalla tapahtuvat jatkuvat muutokset, huono johtaminen ja minäkeskeinen ajattelutapa saattavat hajottaa yhteisymmärrystä perustehtävästä (Virtanen & Sinokki 2014, 164).

5.4 Esimiestyö

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät kehittämissuositukset liittyivät tiedonkulkuun ja palautteen antoon. Palautteen antoon ei varmasti missään työyhteisössä olla tyytyväisiä; sitä on yleensä liian vähän tai väärin annettua. Palaute on kuitenkin aina tietoa siitä, miten työssä on suoriuduttu. Toimintaa pitää arvioida jatkuvasti ja työyhteisölle pitää antaa palautetta esim. kehittymisestä. Työyhteisössäni ei ole aiemmin selvästi totuttu siihen, että palaute on myös selkeä syy-seuraussuhde jostain toiminnasta. Asioidiin ei ole aiemmin ehkä riittävästi puututtu, eli ei olla totuttu myöskään normaaleihin työnjohdollisiin toimenpiteisiin. Palautekulttuurin muutos on selkeästi tehokas tapa saada muutoksia aikaan, vaikka se aluksi aiheuttaisikin joillekin mielipahaa.

5.5 Työyhteisötaidot

Vallankäytön yksi muoto on se, että ihminen kuvittelee voivansa käyttäytyä työyhteisössä, niin kuin itse haluaa (Mäkisalo-Ropponen 2015, 115).

Tämä lienee juuri työyhteisömme ongelman ydin: joillain työntekijöillä on ollut valta olla noudattamatta työpaikan pelisääntöjä ja käyttää vääränlaista valtaa työyhteisössä. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisö tietää työyhteisön ulkopuolelta tulevat työtä ohjaavat lait, asetukset, kriteerit ym. sekä työyhteisön omat pelisäännöt ja että se myös noudattaa niitä. Useimmat näistä ovat asioita, jotka ovat annettuja eikä niistä kysellä mielipiteitä eikä niistä neuvotella. On erittäin tärkeää, että esimies seuraa sääntöjen noudattamista, vaikka se koetaan usein ”kyttämiseksi” ja huomauttaminen pikkumaisuudeksi tai luottamuspulaksi. Luottamus ei tarkoita sitä, ettei esimies seuraisi työyhteisön toimintaa vaan päinvastoin: esimiehen pitää seurata aktiivisesti ja olla kiinnostunut työntekijöidensä onnistumisesta työssään. (Järvinen 2011, 37-39.)

Kyselytulosten, havainnoinnin ja kehittämispäivien perusteella työyhteisössämme pitää erityisesti panostaa reilun toiminnan pelisääntöjen luomiseen ja noudattamiseen sekä työkaverin arvostavaan kohtaamiseen. Kehittämissiltapäivissä on keskusteltu erittäin paljon työkaverin arvostamisesta, erilaisen osaamisen kunnioittamisesta ja vuorovaikutuksen merkityksestä. Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys edellyttävät toinen toisensa arvostamista. Jokaisen on voitava kokea olevansa arvostettu ja tarpeellinen

työntekijä, sillä muuten on vaikea antaa omaa osaamistaan yhteiseen tekemiseen. Arvostamista voidaan osoittaa mm. puhumalla työkaverista arvostavaan sävyyn, oli hän paikalla tai ei, osoittamalla kiinnostusta muita kohtaan, kysymällä muilta neuvoa ja apua, olemalla kiinnostunut muiden mielipiteistä ja tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen. (Mäkisalo-Ropponen 2015, 115-116.)

Pelissäännöt ovat merkityksellisiä työpaikan ilmapiiriin ja työn sujumisen kanssa. Esimiehen työnjohto-oikeuteen kuuluu pelisääntöjen antaminen ja valvonta. Hän myös vastaa siitä, että kaikki noudattavat niitä. (Ahlroth & Havunen 2015, 105.)

6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Etiikka on osa arkielämää ja mukana tilanteissa, joissa pohdimme suhtautumistamme omiin ja toisten tekemisiin; mitä voi sallia ja mitä ei ja miksi näin. Eettinen ajattelu on taitoa pohtia yhteisön ja omien arvojen kautta sitä, mikä jossain tilanteessa on oikein tai väärin. Tutkimustyössä eettisten normien tunteminen auttaa ratkaisujen tekemisessä, mutta viime kädessä tutkimuksen tekijä vastaa itse valinnoistaan ja ratkaisuisistaan. (Kuula 2011, 21.)

Opinnäytetyön yhtenä hyvyyden mittarina käytetään luotettavuutta. Luotettavuus mittaa myös työn laatua. Opinnäytetyön tutkimuksen, tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla luotettavia, uskottavia ja oikeita. (Kananen 2012, 161.) Laadullisen tutkimuksen tutkija päättää, mitä kysytään ja mitä ei, keneltä kysytään, miten dokumentoidaan ja miten aineisto analysoidaan, joten tutkijan rooli luotettavuustarkastelun kannalta on todella merkittävä (Kananen 2017, 176.)

Tässä kehittämistehtävässä toimin itse esimiehenä tutkittavassa työyhteisössä. Minun tuli johtaa ja ohjata toimintaa, mutta myös antaa henkilöstölle tilaa kehittää toimintaa ja muistaa, että teimme kehittämistyötä yhdessä. Kehittämistyössä työyhteisön jäsenenä ja opinnäytetyötä kirjoittaessani olen pyrkinyt välttämään omien mielipiteideni

ja tunteiden esiintuomista, mikä olikin ajoittain haasteellista, sillä olisin monesti halunnut edetä nopeammin ja tehokkaammin.

Kotihoidon kehittämiskyselyä laatiessani otin huomioon osastotunneilla saamaani tietoa kehittämistarpeista. Olen toiminut rehellisesti, kirjannut kaikki kyselyvastaukset tarkasti ja aineisto on kuvattu suoria lainauksia käyttäen. Havaintojeni kirjaaminen ei ollut systemaattista, mutta kuitenkin huolellista enkä ole nostanut esille mitään sel-laista, josta voisi tunnistaa työntekijän henkilöllisyyden. Olen säilyttänyt kyselyiden vastaukset omassa kodissani ja tulen hävittämään ne työni valmistuttua.

Ulkopuolisen työyhteisökehittäjän rooli muutos- ja kehitymisprosessissa oli erittäin merkittävä, sillä hänen toiminnastaan heijastui vilpittömän halu auttaa työyhteisöämme. Työyhteisökehittäjällä oli paljon kokemusta eri kuntien kotihoidoista, jolloin työ ja termit olivat hänelle tuttuja, mutta hän oli riittävän etäällä työyhteisön historiasta ja tunnekuohuista. Johdon tuki koko tämän kehittämistyön mahdollistamiseksi oli perusta koko kehittämistyölle, sillä saimme mahdollisuuden kehittämisprosessiin mm. käyttämällä ulkopuolista työyhteisökehittäjää, hankkimalla tilat ja tarjoilut sekä vahvistamalla henkilöstöresurssia kehittämisiltapäiviksi, jotta mahdollisimman moni pääsi osallistumaan iltapäiviin. Tärkeintä oli kuitenkin tieto siitä, että ylemmän johdon tuki koko kehittämistyöhön on kiistaton.

Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehittämisprosessiin valitaan se joukko, jota asia koskee ja saadaan joukko näin sitoutettua muutoksen toteuttamiseen ja vähennettyä muutosvastarintaa (Kananen 2012, 70). Kotihoidon vuorotyöstä johdun kehittämispäivien osallistujat eivät olleet aina samoja, joten saman joukon sitouttaminen ei onnistunut. Kehittämisiltapäiviin pyrittiin kuitenkin saamaan mukaan vakituiset työntekijät ja pitkäaikaiset sijaiset. Valinnan mukaanpääsystä teki esimies ja toiminnanohjaaja puhtaasti työvuorojen ja tehtävien perusteella eikä muuta valintaperustetta ollut. Valintatilanne muistuttaa kuitenkin sekä laadullisen- että määrällisen tutkimuksen tutkimusasetelmaa siinä, että pitää valita keitä ja kuinka paljon tutkittavia tulee mukaan, eli tässä tapauksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa.

7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössäni asetin kehittämistyön tavoitteiksi työyhteisötaitojen kehittämisen, tiimien uudelleen muodostamisen ja omahoitajuuden käyttöönottamisen, toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön luomisen sekä parhaiksi osoittautuvien käytäntöjen hyödyntämisen. Kehittämistyön tavoitteena oli myös toiminnanohjausjärjestelmän tehokkaampi hyödyntäminen ottamalla käyttöön järjestelmän optimointityökalu töiden tehokkaaseen ja oikeudenmukaiseen jakautumiseen. Kehittämistyö on hyvässä vauhdissa ja tulee jatkumaan tästä eteenpäin.

Näen opinnäytetyössäni kuvaamani kehittämistyön Järvisen toimivan työyhteisön peruspilareiden mukaisesti juuri perustehtävästä käsin. Työyhteisö tarvitsee tuekseen tukevat rakenteet, jotta työssä voi onnistua ja toimia ammatillisesti. Kyse on hyvin yksinkertaisesta ja itsestään selvästä, mutta usein myös hämärtyvästä asiasta. (Järvinen 2014, 57-58.)

Kehittämisiltapäivissä olemme keskustelleet erittäin paljon siitä, mitä varten kotihoidossa työskennellään; olemme työssä vain asiakasta ja hänen tarpeitaan varten, eli olemme kirkastaneet perustehtävän merkitystä. Keskusteluissa on huomioitu myös tuleva ikääntyneiden määrän kasvu, riittävätkö resurssit ja mihin ne suunnataan ja pitääkö asiakkuuskriteereitä tiukentaa jne. Työntekoa tukevan organisaation pyrkimyksenä on hyödyntää osaamista ja resursseja paremmin ja parantaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Järvinen, 2014, 60.)

Järvisen ensimmäisen peruspilarin, työntekoa tukevan organisaation, mukaisesti pyrimme luomaan työpaikalle sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka tähtäävät tehokkaaseen ja tavoitteelliseen toimintaan sekä yhteistyön sujuvuuteen. Olemme ottaneet kotihoidossa käyttöön uusia järjestelmiä esim. kauppa- ja apteekkitilausten tekemiseen sekä monipuolisemman tiedon saamiseen turvarannekkeiden keräämästä tiedosta. Koen myös, että saan esimiestyölleni täyden tuen muulta johdolta ja koko organisaatiolla on selkeä käsitys lähiesimiehelle kuuluvista asioista.

Toiminnanohjauksessa kehittämistyön aikana käyttöön otettu optimointityökalu ja työntekijöiden parantunut asiakastöiden leimaaminen tukevat töiden ja työmäärän tasapuolisempaa ja oikeudenmukaisempaa jakamista. Tiimijakoon ja omahoitajuuteen siirtyminen tulevat helpottamaan sekä työ-, että tietomäärää. Järvisen (2014, 72) toimivan työyhteisön peruspilareiden mukaan esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelyistä ja tehtävien jaosta ja varmistaa ettei kenellekään tule ylikuormitusta eikä myöskään alikuormitusta. Töiden parempi järjestely mahdollistaa työntekijöiden toimimisen vastuullisesti ja luo edellytykset onnistuneelle yhteistyölle (Virtanen & Sinokki 2014, 164).

Muutos parempaan on ollut selvintä yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa: työaika- ja noudattaminen, sairauspoissaoloista ilmoittaminen, korujen ja kynsilakan käyttökielto töissä yms. sujuvat paremmin sääntöjen mukaisesti. Pelisääntöjä tulee käydä läpi ja valvoa riittävän usein, sillä valitettavan usein sääntöjä rikotaan siksi, ettei niitä muisteta tai niitä tulkitaan eri tavoin. Pelisääntöjen noudattamisesta ei ole mukava muistuttaa jatkuvasti, mutta jos näin ei toimi, tulkitaan se helposti epäoikeudenmukaiseksi muuta kohtaan.

Järvisen (2014, 57) toimivan työyhteisön viides peruspilari on avoin vuorovaikutus, jossa puhutaan työasioista rakentavasti niiden kanssa, joita asia koskee ja varmistetaan, että asia on ymmärretty oikein (Järvinen 2017, 94-99.) Kehittämissiltapäivissä olemme keskustelleet paljon työssä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja siitä, miten vuorovaikutteinen työskentely on meidän kaikkien tehtävä ja opimme koko ajan vuorovaikutuksessa asiakkaasta sekä toisistamme. Avoimuus töissä tarkoittaa nimenomaan työasioihin liittyvää avoimuutta.

Toimivan työyhteisön kuudes peruspilari on toiminnan jatkuva arviointi. Olemme kehittyneet arvioinnissa oppimalla hyödyntämään esim. toiminnanohjauksen raportteja, joiden mukaan voidaan seurata mm. töiden jakautumista ja niiden toteutumista sekä palvelu- ja hoitosuunnitelmien ja mobiilileimausten toteutumista. Palautteiden antamista ja vastaanottamista on opiskeltava koko ajan. Kehittävän palautteen oppiminen ohjaa keskustelemaan siitä, miten asia voidaan korjata syyttelyiden sijaan ja auttaa toteuttamaan perustehtävää laadukkaasti. Hanna Nurmi toi pro gradussaan (2018)

palautteista kiinnostavasti esille juuri sen, miten hyvät työyhteisötaidot omaavat työntekijät auttavat myös esimiestä kehittämään toimintaansa antamalla hänelle palautetta.

Hannu Simström tutki väitöskirjassaan (2009) esimiestyötä ja muutoksen viemistä työyhteisöön. Onnistuneen esimiestyön kriteereinä Simström pitää mm. luottamuksen rakentumista oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemisen tunteista ja rohkeudesta tarttua ongelmatilanteisiin. Näiden kriteereiden ja saamieni palautteiden perusteella katson ainakin jossain määrin onnistuneeni esimiestyössäni, sillä juuri nämä asiat nousivat esille myös kehittämiskyselyn tuloksissa. Siirryin kotihoidon esimieheksi kotihoidon ulkopuolelta, eikä minulla ollut työkaveri- tai perhesuhteita työntekijöihin, joten olen kyennyt säilyttämään riittävän erillisyyden ja puolueettomuuden tehtävässäni työyhteisön ristiriidoista huolimatta.

Hanna Vakkalan väitöskirja (2012) tukee myös ajatustani oikeasta linjasta esimiestyössäni, sillä hän toi tutkimuksissaan esiin myös lähiesimiestyön merkityksen muutostilanteissa ja yhdeksi sen keskeisimmistä tekijöistä johtajuuden tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden.

8 LOPUKSI

Elämme tilanteessa, jossa yksi asia on varma; vanhustyössä tulee tapahtumaan paljon muutoksia ja muutoksia pitää osata johtaa. Työyhteisöissä reagoidaan yleensä melko samankaltaisesti: muutos koetaan jonkinlaisena uhkana ja se luo aina huolta, pelkoa, epävarmuutta, usein myös jännitystä ja ahdistustakin. Se, miten voimakkaasti niitä tunnetaan, riippuu työpaikan historiasta. Jos työpaikalla ei ole tapahtunut juurikaan muutoksia tai niitä on tapahtunut jatkuvasti tai niitä ei ole osattu johtaa ja muutoksista on jäänyt huonot muistot, vaikuttaa tunteiden voimakkuuteen. (Järvinen 2014, 106-107.)

Olemme erilaisia muutoshalukkuutemme ja -valmiuksiemme suhteen: toiset sopeutuvat muutoksiin nopeasti eivätkä siedä pitkää pysyvyyden tilaa, toiset taas haluavat säilyttää kaiken ennallaan eivätkä halua minkään uhkaavaan tätä pysyvyyttä. Muutoksia

kuitenkin tulee, ja siksi meidän jokaisen tulisi varautua tulevaisuuteen kehittämällä omia muutosvalmiuksiamme. (Rasila & Pitkonen 2010, 41.) Muutos merkitsee aina luopumista jostain: vanhasta on luovuttava, jotta voi sitoutua uuteen (Ponteva 2012, 17). Muutosta ei kannata pelätä; tänään tehtävä pieni muutos voi tuoda aivan erilaisen huomisen. Muutos ei ole pahinta, mitä meille voi tapahtua, vaan pahinta on se, ettei meille tapahdu mitään. (Manka 2007, 164.)

Ympäristössä tapahtuvat muutokset tuovat lisävaatimuksia johtamiseen. Ihmiset kehittyvät ja heidän ajattelutapansa muuttuu. Henkilöstö usein vastustaa muutoksia ja pelkää niiden jälkeistä aikaa. Henkilöstön ja esimiesten välille tarvitaan lisää luottamusta ja se tulee ansaita päivittäisellä johtamisella. Johtaminen on esimiesten työtä ja siihen täytyy voida käyttää aikaa. Esimieheen kohdistuu kasvavassa määrin odotuksia, jotka ilmenevät useimmiten kritiikkinä esimiehen toimintaa kohtaan. Esimiestyö onkin usein sinnittelyä jaksamisen rajoilla, eikä esimiesten työhyvinvointiin tai työssä jaksamiseen ole varmasti millään työpaikalla panostettu riittävästi. Esimiesten työhyvinvoinnin tukemiseen on olemassa monia keinoja, esimerkiksi esimiesfoorumit ja työnohjaus. Työnohjauksessa on mahdollisuus purkaa yksinäisen esimiestyön vaatimuksia ja edistää avointa ja arvostavaa vuorovaikutusta. Myös tätä aluetta on mahdollista kehittää edelleen.

Jaakko Valvanne ja Riitta Räsänen kirjoittavat Parempi vanhustyö- kirjassa (2017, 20-21) omassa artikkelissaan vanhustyön uudentyyppisestä johtamisesta ja sen vaatimuksista. He käyttävät vanhustyön johtamisesta käsitettä gerontologinen johtaminen, jossa johtamisen ytimenä on asiakkaan elämänlaadun tuottaminen, eli hoivatyön perustehtävä. Vahva gerontologinen näkemys ohjaa sekä työn että asiakkaan kokemaan laatuun. Hyvään vanhustyön johtajuuteen tarvitaan myönteinen ikääntymiskäsitys, luontaisia johtajuuden ominaisuuksia ja arkityön ja etiikan ymmärrystä sekä sitoutumista näitä ohjaaviin periaatteisiin. Tärkein kiteytyy kuitenkin heidän jostakin valmennustilaisuudesta tallentamaansa ajatukseen:

”Jos haluamme, että asiakkaan kokemus muuttuu, tekemisen pitää muuttua.

Jotta tekeminen muuttuu, ajattelutavan pitää muuttua.

Jos haluamme, että työntekijät toimivat ja ajattelevat toisin,

johtamisen pitää muuttua.

Jotta johtaminen muuttuu, johtajan pitää muuttua.”

Tulevaisuuden tavoitteena on, että mahdollisimman moni ikääntynyt asuisi omassa kodissaan niin pitkään kuin mahdollista. Miten se on mahdollista ja miten se on turvallista? Miten henkilöstö riittää ja miten moniammatillinen, kuntouttava työ onnistuu? Tuleeko hyvinvointiteknologian hyödyntäminen muuttamaan kotihoitoa? Tuleeko hoitajamitoitus myös kotihoitoon? Lähtevätkö kotihoidon työntekijät täyttämään tehostetun palveluasumisen hoitajamitoitusta? Mitkä ammattiryhmät ovat mukana toteuttamassa ikääntyneen kotona asumisen turvallista toteutumista? Monia mielenkiintoisia ja vaikeita kysymyksiä, mutta varmaa on, että tulemme kohtaamaan paljon muutoksia kotihoidon työssä.

Mahdollinen tuleva Sote-uudistus tarjoaa monenlaisia tulevaisuuden näkymiä, joita ei ehkä vielä ymmärretä. Soten syntyminen on tulevaisuudenkuva, joka toteutuu varmasti jollain aikavälillä. Suurta uudistusta ei tehdä pelkästään nykypäivän rakenteisiin, vaan uudistuksella suunnataan pitkälle tulevaisuuteen. Uudistus tulee olemaan suurin muutos sosiaali- ja terveystalalla elinaikanamme.

Ennaltaehkäisevän työn merkityksen korostuminen entisestään tarkoittaa tulevaisuudessa myös suurta muutosta sosiaalialan johtamisessa. Hoivatyössä on totuttu tekemään paljon asioita asiakkaan puolesta ja vähemmän hänen kanssaan. Päästäksemme valtakunnallisiin tavoitteisiin iäkkäiden kotona asumisen lisäämiseksi ja palveluasumisen vähentämiseksi, pitää tapahtua suuri muutos hoivatyössä. Miten tämä sitten tapahtuu? Kotihoidon kehittäminen ja ennaltaehkäisevän ja hyvinvointia edistävän työn vahvistaminen ovat avainasemassa näihin tavoitteisiin pääsemisessä. Tarvitsemme konkreettisia toimia, joiden kautta tuetaan kotona asumista ja huomioida erityisesti myös ne ikääntyvät, jotka ovat vielä palvelusuunnitelmien ulkopuolella. Alamme Säkylän kotihoidossa ennakoita tilannetta mm. siirtymällä todennäköisesti hoitajien suorittamasta lääkejaosta apteekin annosjakeluun ja käyttämällä hoitajien lääkejaosta vapautuvan ajan asiakkaiden toimintakyvyn tukemiseen.

Valtakunnallisten laatusuosituksen, kunnallisen ikäpoliittisen strategian ja Satakunnan oman suunnitelman mukaan on selkeä tarve saada ikääntyneet asumaan entistä pidempään omilla kodeissaan ja saada vähennettyä tehostetun palveluasumisen piirissä olevien määrää, joten tarvitsemme muutosta siihen ajattelutapaan, miten ikääntyneitä hoidetaan kotona.

Säkylän kuntastrategia ”Vastuullinen ja rohkea Säkylä” viittaa siihen, että kunta katsoo luottavaisesti ja rohkeasti tulevaisuuteen huomioiden kuntien toimintaympäristöön kohdistuvat muutospainet, kuten väestön ikärakenteen muutoksen ja palvelutarpeiden erilaistumisen sekä kannustamalla henkilöstön kehittymistä mm. tukemalla kouluttautumista.

Kotihoidossa asiakaslähtöisyys ja palvelujen korkea laatu on otettava tosissaan arkipäivän käytännöissä. Uhkakuvat ovat varmasti yhteneväisiä valtakunnallisestikin; miten henkilöstö riittää, onko ala houkutteleva vai saadaanko kotihoitoon aivan uusia ammattiryhmiä? Kolmannen sektorin hyödyntäminen myös kotihoidossa saattaa olla tulevaisuutta, ainakin jossain määrin.

Olemme Säkylän kotihoidossa kehittämässä monia asioita, mm. tiimityötä, omahoitajuutta, toiminnanohjausta, kotikuntoutusta sekä arviointijaksoja kodeissa palvelukodin sijaan, mutta kehittämistyö on vasta alussa. Muutos on aina mahdollisuus, mutta kaikkea ei voi muuttaa tai kehittää kerralla. Ajattelemalla vaikkapa yhtä pientä asiaa, jota muuttamalla joku toinen asia muuttuu paremmaksi, saamme suunnattua ajatuksemme positiivisemmin muutokseen. Muutoksissa ja kehittämistyössä voi tulla myös epäonnistumisia, mutta ne ovat onnistumisten harjoittelua. Koskaan ei ole myöskään liian myöhäistä tarttua muutoksen aiheuttamiin ongelmiin, kun siihen vain löytyy halua ja avointa mieltä.

LÄHTEET

- Ahlrot M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki. Talentum.
- Aro, A. Virkistyspäivät ovat kivoja, mutta hyvä työilmapiiri syntyy työnteon sujuvuudesta 17.8.2018. Tehylehti. Viitattu 20.11.2019.<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/virkistyspaivat-ovat-kivoja-mutta-hyva-tyoilmapiiri-syntyy-tyonteon-sujuvuudesta>
- Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveystalalla. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki. WSOYpro
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Sanoma Pro
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki. Talentum.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki. Alma-Talent
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki. Alma-Talent
- Järvinen, P. 2018. Kivan kyseenalaistaja. Helsingin Sanomat 25.11.2018.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki. Duodecim.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy -Juvenes Print.
- Kemppainen, R. 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. toim. Juuti, P. Vantaa. Hansaprint Oy, 143-153.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki. Edita.
- Koivukoski, S., Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka- Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.
- Luomala, A.2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Manka, M-L.2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki. Kirjapaja.
- Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki Talentum Pro.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki. Draamatyö.
- Nurmi, H. 2018. Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede. Viitattu 29.1.2020.<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103569/1527684671.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Rasila, M., Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki. Yrityskirjat.
- Rauramo, P. 2012.Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Roos, S., Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Helsinki. UNIpress.
- Räsänen, R., Valvanne, J. 2017.Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista- tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Parempi vanhustyö- menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä. PS-kustannus, 20-42.
- Räsänen, R. 2017.Hyvä työ- ja asiakaskäyttäytyminen. Teoksessa Parempi vanhustyö- menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä. PS-kustannus, 43-53.
- Satakunta 2019 www-sivut 2019. Viitattu 27.12.2019. www.satakunta2019.fi.
- Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. 2009. Työyhteisölähtöinen kehittämisote ja sen periaatteet. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä. PS-kustannus, 11-29.
- Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 29.1.2020.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki. Talentum.
- Syvänen, S., Strömberg, S., Kokkonen, A. 2017. Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa Parempi vanhustyö- menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä. PS-kustannus, 129-156.
- Sosiaalihuoltolaki.2014. L 30.12.2014/1301 muutoksineen
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön www-sivut 2019. Viitattu 30.12.2019. www.stm.fi
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä- matkalla työhyvinvointiin. Helsinki. UNI-press.
- Toikko, T., Rantanen, T., 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Terveystieteiden huoltolaki. 2010. L 30.12.2010/1326 muutoksineen
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 5.3.2020.
file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/acta238_sisaltoebook.pdf
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä
- Vilkkä, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Vilkman, U. Hyvä työilmapiiri - mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi kehittää? 16.3.2015. Master Suomi www-sivut. Viitattu 20.11.2019.<http://mastersuomi.blogspot.com/2015/03/hyva-tyoilmapiiri-mista-sen-tunnistaa.html>
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma.

Kysely kotihoidon kehittämisestä

1. Mitkä ovat mielestäsi hyviä asioita työssäsi kotihoidossa?
2. Mikä motivoi sinua työskentelemään juuri kotihoidossa?
3. Nimeä mielestäsi tärkeimmät kehittämiskohteet:
4. Ajatuksiasi tiimijaosta: puolesta/vastaan
 - tiimien mahdollinen koko?
 - työntekijöiden kierto tiimissä, vaihtotiheys?
 - loma- ja vuorotoiveet tiimeissä?
5. Ajatuksiasi omahoitajuudesta:
6. Millaiseksi arvioit työhyvinvointiasi ja millä keinoin siihen voi vaikuttaa?
 - ajatuksia esim. työnkierrosta
7. Millaiseksi arvioit työilmapiirin ja henkilöstön työyhteisötaidot? Voisiko näitä jotenkin kehittää?
8. Vapaamuotoiset terveiset esimiehille:

Säkylän kunta
 Sosiaali- ja terveystoimi
 Työterveyshuolto

TYÖN PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT 10/2019 Kotihoito

Arvioitava tekijä	Kunnossa	Osittain kunnossa	Ei kunnossa	Kuvaile korjattavia asioita ja työn hyviä asioita
Ovatko työn tavoitteet selkeitä, ymmärrettäviä ja mielekkääksi koettuja?				
Oletko motivoitunut työhösi?				
Onko työmäärä ja työtahti kohtuullinen? <ul style="list-style-type: none"> • Elvyttäviin taukoihin mahdollisuus • Työn ehtii tehdä kunnolla 				
Voitko itse vaikuttaa työmäärään, työtapoihin, työjärjestelyihin ja niiden kehittämiseen? <ul style="list-style-type: none"> • Onko työmäärä liian suuri • Liiallinen tietomäärä 				
Koetko työsi mielekkääksi? <ul style="list-style-type: none"> • Yksitoikkoisuus, merkityksettömyys, 				

sirpaleisuus, alhainen arvostus, työn epävarmuus				
Voiko työssä kehittää osaamistaan ja oppia uutta? <ul style="list-style-type: none"> Tarjoaako työ haasteita ja onko oppimiseen mahdollisuus ja aikaa 				
Ovatko työn haasteet kohtuullisia? <ul style="list-style-type: none"> Onko työ liian vaikeaa, monimutkaista tai ennakoimatonta Onko tilanteiden selvittämiseen riittävästi aikaa ja toimintatapoja? 				
Arvioitavat tekijät	Kunnossa	Osittain kunnossa	Ei kunnossa	Kuvaile korjattavia asioita ja työn hyviä asioita
Voiko tehtävät suorittaa ilman jatkuvia keskeytyksiä tai häiritsevästi väliin tulevia uusia tai muita tehtäviä?				
Onko työhön sisältyvä vastuu kohtuullinen? <ul style="list-style-type: none"> Suuri vastuu toisista ihmisistä, heidän turvallisuudesta tai taloudellisista asioista 				

<ul style="list-style-type: none"> • Oman päätösvalta ja osaaminen tasapainossa 				
<p>Sisältyykö työhön eettisiä tai arvoriitoja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtä ei ole mahdollista tehdä kunnon niukkojen resurssien vuoksi 				
<p>Saako työsuorituksesta ja toiminnasta palautetta ja arvostetaanko työtä ja tuloksia?</p>				
<p>Saatko tukea esimieheltä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus • Vähäinen tuki ongelmien ratkaisemiseen ja kehittymiseen. 				
<p>Oletko tyytyväinen työpaikan ihmissuhteisiin?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalinen tai fyysinen eristäminen • Ristiriidat • Toimimaton yhteistyö 				
<p>Saatko riittävästi tietoa töiden hoitamiseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tieto kulkee heikosti/puutteita • Tietoa tulee liikaa, jolloin olennainen hukkuu • Muutokset ennen ennakkotiedotusta 				

Arvioitavat tekijät	Kunnossa	Osittain kunnossa	Ei kunnossa	Kuvaile korjattavia asioita ja työn hyviä asioita
<p>Onko päätöksenteko oikeudenmukaista?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuleeko työntekijät kuulluksi • Perusteet eivät julkisia • Epäonnistuneita päätöksiä ei korjata 				
<p>Esiintyykö työssä jatkuvia muutoksia ja/tai epävarmuutta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutoksia runsaasti • Työntekijät eivät voi vaikuttaa toteuttamiseen • Tukea muutostilanteissa ei saatavilla 				
<p>Kohdellaanko ihmisiä tasa-arvoisesti työpaikalla?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erilaisuuteen suhtaudutaan kielteisesti • Työkyvyn tukemiseksi ei toimintamallia tai ei sitä noudateta • Sukupuoli, ikä, yksityiselämä, uskonto tai kansallisuus vaikuttaa 				
<p>Esiintyykö yhteisössänne epäasiallista kohtelua tai häirintää?</p>				

<ul style="list-style-type: none"> • Kiusaaminen, seksuaalinen häirintä • Onko käytössä epäasiallisen kohtelun ja häirinnän malli 				
<p>Onko työpaikalla väkivallan uhka?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onko toimintamalli ja onko tilanteisiin varauduttu • Jälkihoito 				
Arvioitavat tekijät	Kunnossa	Osittain kunnossa	Ei kunnossa	Kuvaile korjattavia asioita ja työn hyviä asioita
<p>Sisältyykö työhön runsaasti hankalia asiakas- ja vuorovaikutustilanteita?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakas ja potilastyötä tekevät • Voidaanko käsitellä työyhteisössä? • Onko työnohjausta 				
<p>Onko työ yksintyöskentelyä, erillään muista ihmisistä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samassa työtilassa ei työskentele muita • Muihin ei ole tarvittaessa mahdollista olla puhe- tai näköyhteydessä • Ei työtovereita, joihin vaivattomasti sähköposti- tai puhelinyhteydessä 				

<p>Oletko saanut riittävästi koulutusta ja perehdytystä selviytyäksesi työstä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaiset mahdollisuudet työssä kehittää itseäsi ammatillisesti 				
<p>Työaika, vuorotyö, ylityöt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuinka paljon yötyötä • Onko työaika joustamaton • Kuinka paljon ylityöitä? • Matkustuspäivät • Onko mahdollisuus etätyöhön? 				

Säkylän kunta
 Sosiaali- ja terveystoimi
 Työterveyshuolto
 Välskärintie 5
 27800 Säkyä

TYÖPAIKKASELVITYKSEN ESIKYSELY 10/2019 Kotihoito

Työterveyshuollon henkilöstö tekee työpaikallasi työpaikkakäynnin. Tällä lomakkeella arvioidaan työssä olevia riskejä ja kuormitustekijöitä. Tiedot ovat luottamukselliset. Tietojen pohjalta pyrimme vaikuttamaan työolojesi kehittämiseen ja parantamiseen.

Merkitse rasti (X) oikeana pitämäsi vaihtoehtoon. Kuvaile korjattava asia ja mahdollinen ehdotus korjaustoimenpiteestä.

Arvioitavat tekijät	1 Kunnossa	2 En osaa sanoa	3 Ei kunnossa	Kuvaus korjattavista asioista. Omat korjausehdotukset.
1.Työympäristö				
Onko työympäristösi ja työympäristösi kulkuväylät tilavat ja hyvässä järjestyksessä?				
Onko ilmastointi kunnossa (lämpötila, kosteus, veto)?				
Ovatko näkemisolot kunnossa (valaistus, heijastukset, häikäisy)?				

Onko muita fyysikaalisia, kemiallisia tai biologisia vaaratekijöitä (tärinä, kemikaalit, pöly, säteily, pakokaasu, homevauriot)? Mitä?				
Ovatko käyttämäsi työvälineet tarkoituksenmukaiset ja riittävät				
2. Fyysiset kuorimitustekijät	1. Kunnossa	2. En osaa sanoa	3. Ei kunnossa	Kuvaus korjattavista asioista. Omat korjausehdotukset
Joudutko nostamaan tai siirtämään taakkoja käsin ilman keventäviä apuvälineitä?				
Onko työsi fyysisesti raskasta?				
Onko työssäsi paljon käden toistuvia ja yksipuolisia liikkeitä?				
Onko työsi pakotahtista?				
Joudutko työskentelemään epämukavissa asennoissa? Työskentelykorkeus?				

3. Ergonomia (Toimistotyö)	1. Kun- nossa	2. En osaa sanoa	3. Ei kun- nossa	Kuvaus korjattavista asioista. Omat korjausehdotukset
Onko työpisteesi mitoitus ja säädöt kunnossa (työskentelykorkeus; tila)				
Onko käytössäsi säädettävä, tukeva ja oikean kokoinen työtuoli?				
Onko jalkatilaa riittävästi?				
Onko näyttöpäätteen sijoitus sopiva, näytön asento ja korkeus säädettävä?				
Onko näppäimistö ja hiiri oikein sijoitettu (kynärvarren tuki)?				
Näkeekö työntekijä kuvaruudun merkit helposti?				
Ovatko aineistoteline ja jalkatuki				

tarvittaessa käytössä?				
Onko kannettava tietokone jatkuvasti käytössä?				