

”Voi ei, mitä sitä nyt taas kehitetään?”

Työntekijöiden kokemuksia kehittämistyöstä

Pilvi Niemi & Maija Närhi

YAMK Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan tutkinto
Lapin ammattikorkeakoulu
Terveystieteiden edistäminen (ylempi AMK)

2020

School of Health promotion
Master of Health Care and Social Sciences

Author(s) Pilvi Niemi ja Maija Närhi Year 2020
Supervisor(s) Soili Vesterinen
Commissioned by Satu Kristo
Subject of thesis "Oh no, what is being developed again now? Employees' experiences of development work."
Number of pages 37 + 5

Development, that is, continuous improvement of work, is topical and affects us all, because we have to keep up with the flow of time. It is important to know why and how development is done in order to achieve the desired results.

The purpose of the study was to find out the employees' views and experiences of job development, as well as what things motivate them in development work, and what are the obstacles to it. The aim was to provide tools for the research object to improve development work. The results of the thesis can also be utilized in other workplaces.

The thesis was carried out using a qualitative research method, the material of which was collected through individual interviews. The study interviewed four employees in the Substance Abuse and Mental Health Unit. Inductive or content-based content analysis was used as the data analysis method.

The results show that the interviewees perceived the development work as important, but could not name the actual development needs because they felt that the practices used in the organization were good. When development work is always done as needed, it is worth considering whether it is always necessary to develop or whether it is possible to enjoy things that are already working. Based on the results, the development work comes from a supervisor whose management style significantly affects the employees' enthusiasm for development. The results also show that development work requires good organization and planning.

Due to the small number of respondents, the results do not represent the views of the entire staff but help to understand the employee's views on development work. The results can be used in the development and planning of work.

Key words development, development work, development enthusiasm, supervisory work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA.....	3
2.1	Kehittämisprosessi	3
2.2.	Motivoiva johtaminen kehittämistyössä	4
2.2.1.	Ryhmän johtaminen kehittämistyöhön.....	7
2.3.	Kehittyvä työyhteisö	9
2.3.1.	Kehittävän työyhteisön ominaisuudet	9
2.3.2.	Työhyvinvointi kehittämistyössä	10
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	12
3.1.	Tutkimukseen osallistujat	12
3.2.	Aineiston kerääminen	12
3.3.	Aineiston analysointi.....	14
4	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	15
4.1.	Hyvä tieteellinen käytäntö.....	15
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
5.1.	Esimies kehittämistyöhön osallistajana	17
5.2.	Työntekijän arvostus ja huomiointi yksilöllisesti.....	18
5.3.	Työilmapiirin vaikutus kehittämiseen	19
5.4.	Voimavarojen riittävyys kehittämistyössä	20
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	23
6.1.	Valmentava johtaminen tukee kehittämistyötä	23
6.2.	Kehittämistyötä on organisoitava.....	25
7	POHDINTA	27
7.1.	Opinnäytetyöprosessi	27
7.2.	Jatkotutkimusaiheet.....	28
	LÄHTEET.....	29
	LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin päihde- ja mielenterveysyksikköön, jossa työskentelee lähi- ja sairaanhoitajia neljässä eri yksikössä. Opinnäytetyön aihe saatiin yksikön esimieheltä, joka pyysi selvittämään, kuinka lisätä henkilöstönsä kehittämisisinnokkuutta. Yksikön työntekijöillä syntyy kehitysideoita, mutta niitä ei saada kovin helposti käytäntöön, vaan ne jäävät ajatuksen tasolle. Opinnäytetyön toimeksiantajan toive oli saada myös opinnäytetyön myötä tietoa, kuinka paljon työntekijät tietävät kehittämistyöstä ja sen vaikutuksista. Lisäksi hän halusi itselleen esimiehenä työkaluja työntekijöiden kehittämisisinnokkuuden lisäämiseen.

Organisaatioiden on pyrittävä jatkuvaan kehittämiseen, sillä paikallaan pysyminen ei riitä yhteiskunnan muutoksessa ja kilpailussa. Tulevaisuudessa pärjäävät organisaatiot, jotka pystyvät toimimaan nopeammin kuin muutos ja näin kehittävät toimintaansa haluamaansa suuntaan vastatakseen parhaiten kysyntään. (Ranta 2005, 11, 67.) Kehittämistyö ja tavoitteiden saavuttaminen ovat tärkeitä, koska ne luovat työvireyttä ja saavat aikaan työstä voimaantumista. Tällöin aamulla on mukavaa tulla töihin ja energiaa riittää kotona myös perheelle ja harrastuksille. Tämän takia työntekijät ovat innovatiivisia ja motivoituneita ja sairaspoissaolot vähenevät. Organisaation jatkuva kehittäminen luo laadukkaita palveluja ja toimii asiakaslähtöisesti. Asiakkaiden tyytyväisyys ja tehokas toiminta parantavat myös kannattavuutta. Muutosten joustavat toteuttamiset ja organisaation mukautuminen ympäristön vaatimuksiin näkyvät positiivisena asiakaspalautteena ja kilpailukyknä. (Kesti 2013, 15.)

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä kehittämisinnon lisäämistä tarvitaan monessa työyksikössä, jotta työ on kilpailukykyistä ja laadukasta. Jatkuvasti kehittyvä organisaatio ja ajan hermolla oleva työyhteisö luo laadukasta asiakaspalvelua. Jatkuvaan kehittämiseen tukeminen on esimiehen keino lisätä työhyvinvointia ja työn tehokkuutta. Mielenkiinto aihetta kohtaan on herännyt työyhteisön kautta, jossa jatkuva kehittäminen ja työtapojen päivitys olisi tarpeellista. Tällä opinnäytetyöllä toivotaan saavutettavan toimivia työtapoja työnkehittämiseen. Johtopäätösten toivotaan tukevan kehittämistyötä ja antavat keinoja myös muihin työyksiköihin.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia työnkehittämisestä, sekä siitä, mitkä asiat heitä motivoivat kehittämistyössä ja mitkä ovat sen esteenä. Tavoitteena oli antaa työkaluja tutkimuskohteelle kehittämistyön parantamiseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan myös hyödyntää muilla työpaikoilla. Kehittämisinnoituudella tässä työssä tarkoitetaan työntekijän omaa taitoa nähdä kentältä nousevat kehittämistarpeet ja keksiä niihin uudet, toimivat ratkaisuehdotukset. Kehittämisinnoitus sisältää myös työntekijän rohkeuden ottaa vastuu viedä asiat kentälle toimiviksi työtavoiksi.

2 KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

2.1 Kehittämispöessi

Organisaatioissa tapahtuva kehittäminen on muutosprosessi, jossa tullaan tietoisiksi kehittämistarpeista, joita organisaatio tarvitsee toimiakseen paremmin ja tehokkaammin. Kehittämisen lähtökohtana on nykytilan tiedostaminen ja tarkasteleminen sekä tavoitetilan, uuden käytännön luominen. Kehittämistyön onnistuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin pystytään arvioimaan organisaation tämänhetkinen tilanne. Kehittäminen tapahtuu vaiheittain alkaen todellisuuden kohtaamisesta ja kehityksen esteiden oivaltamisesta. Seuraavaksi jatketaan muutoksen suunnitteluun ja lopulta päätökseen muutoksen toteuttamisesta ja käytäntöön viemisestä. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 21; Ranta 2005, 18, 27, 43–44.)

Kehittämistyön alussa pyritään saamaan kokonaiskuva organisaatiosta ja sen rakenteista. Tässä käytetään apuna esimerkiksi henkilöstö- ja asiakaskyselyjä, joilla on suuri merkitys realistisen kokonaiskuvan saamiseen ja kaikkien mielipiteiden kuulemiseen. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 21; Ranta 2005, 43–44.) Kuvaamalla tarkoin ne asiat, jotka eroavat nykytilan ja tavoitetilan välillä, saadaan yksilöityä ne asiat, jotka ovat haasteita tai mahdollisuuksia tapahtuvalle muutokselle. Tämän jälkeen mietitään keinoja ja muutoksia toimintatavoissa esimerkiksi työntekijöistä koostuvissa kehittämissöryhmissä. Tarvittavat toimenpiteet on syytä purkaa pienempiin osiin, jotka johtavat tavoitteiseen. Tällä tavalla huomataan ne pienetkin asiat, jotka johtavat päämäärään, eikä turhauduta, kun kaikki ei ole kerralla valmista. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 21; Ranta 2005, 68–69.)

Kun muutokseen tarvittavat toimenpiteet on tiedostettu ja kirjattu ylös, on tehtävä aikataulusuunnitelma. Mitä tarkemmin prosessi on aikataulutettu, sitä paremmin se saadaan toteutettua ja tavoite saavutettua. (Komulainen 2019.) Kehittämiselle on annettava aikaa, eikä epärealistinen vie asiaa eteenpäin. Liian nopealla aikataululla eteenpäin viety asia voi aiheuttaa työntekijöissä vastarintaa, kun taas liian pitkä aika voi sammuttaa koko prosessin. Koko työryhmää ei aina kannata heti yrittää osallistaa muutokseen, vaan suunnitelmaa voidaan toteuttaa aluksi pienemmässä ryhmässä, josta se laajennetaan koskemaan koko ryhmää

myöhemmin. Koko kehittämisprosessin ajan on hyvä pitää mielissä alkuperäinen tavoite ja päämäärä. (Ranta 2005, 71–72.)

Tärkein vaihe on uusien tapojen ja toimintamallien käyttöönotto, joka on myös vaikein vaihe, johon pitää erityisesti panostaa hyvän lopputuloksen takaamiseksi. Kehittäminen ei saa loppua projektin päättymiseen, vaan tulosten toimivuutta ja käyttöä tulee seurata ja valvoa. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 21.) Yleisin syy kehittämisideoiden toteutumisen epäonnistumiselle on liian kova kiire varsinaisessa työssä. Uusia toimintatapoja yritetään ottaa haltuun työn ohessa ja ylitöitä tekemällä. Vallin tutkimuksessa johtamisesta (2012) korostetaan, että suunnitelmallisuus on tärkeää, jotta kehittämistä voi tapahtua ja sille on annettava aikaa. (Ranta 2005, 164–168; Valli 2012.)

Säännöllinen aika, positiivinen puhe ja kärsivällisyys ovat vastaus prosessin loppuun saattamiseen. Uudistamiselle on annettava säännöllisesti aikaa, johon kaikki sitoutuvat, jolloin siitä saadaan muodostettua rutiini. Positiivisella puheella tarkoitetaan edistymisen merkeistä huomioimista ja onnistumisesta palkitsemista. Tällä tavalla päästään yli aallonpohjista, joissa väistämättä käydään prosessin edetessä. Positiivinen palaute saa laajentamaan näkemystä, voimistaa uudistumista ja sitoutuneiden joukkoa. Kärsivällisyyden avulla hyväksytään prosessin aikana tapahtuvat nousut ja laskut sekä kyetään tarkentamaan muutoksen suuntaa tarvittaessa. Kärsivällisyyden avulla huomataan pienikin edistyminen, mikä on erittäin tärkeää, varsinkin jos prosessi on pitkä. (Ranta 2005, 164–168.)

2.2. Motivoiva johtaminen kehittämistyössä

Nykyään johtajuus on moniulotteisempaa ja sitä tutkitaan monipuolisemmin. Johtajuusteorioita on monia, mutta yleisimmät ovat ideaalista johtajaa etsivä ja yksilön ominaisuuksia hyödyntävä. Autenttinen eli aitojohtajuus on yksi suosituimpia teorioita, mikä hyödyntää yksilön ominaisuuksia. Aidon johtamisen puute tulee esille silloin, kun esimies yrittää olla jotain muuta kuin on. Itsensä tunnistamalla hän välttyy väärennetyltä ja päälle liimatulta johtajuudelta. Aitojohtajuus keskittyy johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Aitojohtajuus on ennen kaikkea omana itsenään olemista. Aitojohtajuutta määrittävät koko elämän ajan neljä perusominaisuutta: itsetietoisuus, sisäistetty moraalikäsitelmä, tasapainoinen arviointi ja läpinäkyvyys. Edellä kuvatut

aitojohtajuuden perusominaisuudet näkyvät johtajan käyttäytymisessä ja perustuu kolmen vaikuttimen vuorovaikutukseen. Vaikuttimet ovat positiivinen psykologian kyky, moraalisen pohdinnan taito ja kriittiset elämäntapahtumat. (Heikkinen 2019.)

Suomessa on tehty ensimmäinen laaja-alainen verkostotutkimus suomalaisesta johtajuudesta. Tutkimuksesta selvisi, että johtajien asiaosaaminen ja luottamus prosesseihin ovat omaa luokkaansa, eivätkä he korosta itseään tai hierarkiaa. Kuitenkin tutkimustuloksissa korostuu kykenemättömyys innostaa alaisia ja dialogin synnyttäminen on vaikeaa. Verkostotutkimukseen osallistui 100 johtajaa, tutkijaa ja asiantuntijaa eri aloilta. Tutkimuksen tilasi työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020- hanke ja toteutti Filosofian akatemia keväällä 2018. Tutkimuksessa nousi johtamistavoissa kolme vahvuutta ja kolme heikkoutta. Vahvuuksia ovat asiaosaaminen, yhteinen arvopohja ja johtajien maanläheisyys. Heikkoutena taas avoimemman keskustelukulttuurin luominen, ihmisläheisempi innostaminen ja suurempi kunnianhimo taso. Tulevaisuuden johtajilta odotetaan enemmän läsnäoloa ja vuorovaikutusta sekä luottamuksen rakentamisesta, siihen meillä suomalaisilla on vahva pohja. Suomessa asiaosaaminen ja prosessien ymmärrys ovat huippuluokkaa, sillä suuri osa johtajistamme on noussut työntekijäportaasta. Suomalainen johtajuus on suoraa, selkeää ja rehellistä ja johtajaa on helppo lähestyä. Nöyryys aiheuttaa kuitenkin sen, ettei johtamisessa ole riittävästi kunnianhimoa. Samaa mieltä oleminen vähentää luovuutta ja innovaatiota. (Klemetti & Jarenko 2018.)

Salas-Vallinan, Simonen ja Fernandez-Guerreron (2018) tutkimuksessa kerrotaan johtamisen inhimillisestä seikoista ja kuinka esimiehet vaikuttavat alaisiinsa, heidän asenteisiinsa sekä onnellisuuteen työssä. Tulokset osoittivat, että inspiroiva johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän työonnellisuuteen. Tutkimus korostaa, että on tärkeää ymmärtää alaisten ominaisuuksien ja inspiroida heitä. Esimiehen tulee siis tuntea työntekijät, jotta pystyy johtamaan heitä sosiaalisen empatian kannalta. (Salas-Vallina, Simone & Fernandez-Guerrero 2018.) Jie-Hui Xu:n (2017) tutkimuksessa käsitellään muutosjohtamista, jolla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta, jossa he motivoivat toinen toisiaan korkeammalle tasolle. Esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa tärkeäksi nousevat ihanteellinen vaikutus, vahva

motivaatio, älyllinen stimulaatio ja henkilökohtainen huomiointi. Esimiehien on luotava luottamusyhteys työntekijöihinsä olemalla avoimia, oikeudenmukaisia, rehellisiä sekä motivoida työntekijöitä riippumattomiksi päätöksenteoissaan. Osallistava johtaminen tarkoittaa demokraattista johtajuutta, jossa ryhmän jäsenet osallistuvat päätöksentekoprosessiin. Tällöin alaiset kokevat olevansa kiinnostuneempia, sitoutuneempia ja motivoituneempia työskentelemään tehokkaasti. On todistettu, että osallistavaa johtamista saaneet työntekijät suorittivat paremmin ryhmätoimintoja ja ottivat helpommin henkilökohtaista vastuuta. (Jie-Hui Xu 2017.)

Esimiestyössä on ainakin kaksi perustehtävää, joista on suoriuduttava samanaikaisesti. Ensimmäinen on vakauden, varmuuden ja ennustettavuuden takaaminen ja toinen muutoksen ja kehittymisen mahdollistaminen, innostaminen sekä kannustaminen. Esimiesten on vastattava, että asiat hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti ja virheettömästi ja että organisaatio toimii strategian suuntaisesti niin, että sääntöjä, määräyksiä ja ohjeita noudatetaan. Jotta organisaatio seuraa annettuja suuntamerkkejä, on esimiehen toimittava ennen kaikkea esimerkkinä, sillä hänen mallinsa siirtyvät muiden hyväksymiksi. (Eriksson 2019, 26 & Harisalo 2011, 13; Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.)

Organisaation on päätettävä, pitääkö se luovuutta ja jatkuvaa kehittämistä strategisena haasteena. Päätös kuuluu johdolle, sillä ollakseen vaikuttava, jatkuvaa kehitystä tukeva ja luovuutta vahvistava, ideologian on läpäistävä koko organisaatio. Kyky toteuttaa kehittämistyötä sujuvasti edellyttää siis pitkäjänteistä ennakoivaa työtä ja valveutuneisuutta johdolta ja esimiehiltä. (Harisalo 2011, 19; Kesti, 2013, 97–98.) Esimies voi johtaa organisaationsa innovatiiviseksi omalla toiminnallaan tunnistamalla alan muutosta hyödyntäviä innovaatioita ja luomalla työpaikalle kehitystä tukevan, henkilöstölähtöisen ilmapiirin. Kehittyvässä ilmapiirissä arvostetaan rehellisyyttä, luottamusta ja avoimuutta sekä hyväksytään erilaisuus. Näistä lähtökohdista syntyy luovuus ja muutосkyky. Työntekijöiden alihyödyntäminen ja hierarkkinen johtamismalli ei ruoki luovuutta, vaan on siirryttävä kohti keskustelevaa, delegeoivaa ja vuorovaikutteista johtamistyyliä. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 10.)

Esimiehen tulee antaa työntekijöille tarvittavat välineet, ohjata ja kouluttaa. Hänen tulee tukea, valmentaa ja kannustaa työntekijöitä sekä suunnitella ryhmän työtehtäviä, antaa palautetta, motivoida, johtaa tiimipalavereita ja edistää alaisten työtä kaikin mahdollisin keinoin. Työpäivän muu osuus koostuu asiantuntijatehtävistä, jolloin esimies ratkoo ongelmia, hoitaa asiakassuhteita, suunnittelee toimintoja, joita ei voi delegoida. Kynnyskysymys onkin, mihin esimies käyttää aikansa ja milloin. Moni esimies asettaa tehtävänsä väärään järjestykseen ja yrittää hoitaa kaiken yksin, jonka vuoksi he toimivat enemmän asiantuntijoina kuin johtajina. Tällöin he juuttuvat asiantuntijatehtäviin liittyviin ongelmiin, jotka työntekijä voisi monesti hoitaa omin päin paremmin. Esimiehen tulisi luottaa ja antaa vastuuta työntekijöille toimia työssään asiantuntijoina. Muuten esimiehet hautautuvat velvoitteisiin, joilla ei ole tekemistä johtamistyön kanssa, eivätkä pysty keskittymään työyhteisön kehittämiseen. (Eriksson 2019, 26–27.) Esimiehellä ei ole mahdollisuutta hallita kaikkea, vaan hänen on hyödynnettävä alaisten tietopohjaa (Heikkinen 2019).

2.2.1. Ryhmän johtaminen kehittämistyöhön

Kehittämistyön johtaminen vaatii esimieheltä ryhmänjohtamistaitoja ja yhteistyöhön motivoimista. Kehittämistyön voimavara on esimiehen ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, mikä on merkittävässä roolissa töiden pirstaloituessa, siirtyessä verkostoihin, digitalisoituessa, monikulttuuristuessa sekä uusien työntekijäsukupolvien myötä. Forsten-Asikainen, Saalasti ja Kultalahti (2019) ovat tutkineet työntekijäryhmien kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä suhteen vaikutuksista työn imuun, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen ja kehittämiseen. Aineisto on kerätty 4500 vastaajalta eri toimialoilta Suomessa ja analysoitu kvantitatiivisesti. Tulokset osoittavat, että esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus on tilastollisesti merkittävä muiden muuttujien kanssa. Yllättävästi tuli ilmi, että määräaikaiset työntekijät kokevat vuorovaikutuksen parempana kuin vakituiset työntekijät. Työntekijän asemalla on merkitystä vuorovaikutussuhteen kokemisessa ja korkeimman arvion antavat johtavassa asemassa olevat henkilöt. Naiset taas arvioivat vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa paremmaksi kuin miehet, ero on tilastollisesti merkittävä. (Forsten-Asikainen, Saalasti & Kultalahti 2019.)

Kehittämistyön johtamiseen tarvitaan uudenlaista johtamista, sillä perinteiset johtamistyyli eivät huomioi ryhmille olennaisia prosesseja tai ryhmädynamiikkaa. Perinteiset johtamistyyli keskittyvät enemmänkin esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, mutta eivät paranna ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä. Monet johtamisen mallit antavatkin hyviä neuvoja yksilön motivoimiseen, mutta niitä ei voi hyödyntää ryhmänjohtamiseen, mikä on monimutkaisempaa, kuin yksilön ja esimiehen suhde. (Koivisto & Ranta 2019, 36–37.)

Tärkein yhteistyötä lisäävä tekijä, jota esimiehen on syytä tavoitella kehittämissinnokkuuden lisäämiseksi, on ryhmän sisäinen motivaatio. Tällä tarkoitetaan ryhmän väkevää yhteistyötä ja flow'n tunnetta, jossa ryhmä tuntee yhteistä paloa jaettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä tilassa ryhmä työskentelee omasta tahdosta, ei pakosta jopa kontrollin ja esimiehen puuttuessa. Sisäisen motivaation omaavan ryhmän jäsenet tuntevat kuuluvansa tiimiin ja jakavat organisaation tavoitteet ominaan. (Koivisto & Ranta 2019, 38.)

Saavuttaakseen ryhmälleen sisäisen motivaation, esimiehen tulee luoda organisaatio, johon työntekijät haluavat kuulua ja jonka identiteettiin he voivat samaistua (Ranta 2019, 47). Organisaation arvojen on myös heijastettava yksilön omia arvoja, jolloin työntekijä on sitoutuneempi ja tuottavampi. Työntekijä kannattaa osallistua organisaation kehittämistyöhön, sillä MEADOW-tutkimuksen mukaan työntekijän osallistumismahdollisuuksien vähäisyys on yhteydessä työntekijän motivaatioon osallistua ja sitoutua kehittämistyöhön. Suomessa työntekijä saa onneksi, verrattuna muihin EU-maihin, osallistua ja vaikuttaa työpaikan toimintatapojen kehittämiseen. (Klemetti & Jarenko 2018.)

Esimiehen on näyttäytyttävä ryhmään kuuluvana henkilönä, eikä ulkoapäin johtavana erillisenä, kaukaisena henkilönä. Kun esimies nähdään ryhmän jäsenenä, esimiehen on helpompi motivoida ryhmän jäseniä yhteistyöhön. Työntekijöiden olisi hyvä tuntee, että esimies edustaa heitä, jakaa saman vision ja edistää yhteisten, ei omien, tavoitteiden saavuttamista. Jokaisen ryhmän jäsenen olisi hyvä tuntee, että hänen panoksensa on nähtävissä, arvioitavissa ja sillä vaikutetaan vision saavuttamiseen. Esimiehen on vahvistettava ryhmän merkityksellisyyttä ja arvomaailmaa, joka vahvistaa myös työntekijöiden omaa uskoa. (Koivisto & Ranta 2019, 47, 58; Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 8–9, 12.)

2.3. Kehittyvä työyhteisö

2.3.1. Kehittävän työyhteisön ominaisuudet

Luovassa ja kehittävässä työilmapiirissä työntekijät keksivät uusia ennakkoluulottomia ratkaisuja. He osaavat ennakoida muutoksia ja oppivat nopeasti uutta. Koko työyhteisö lähestyy ongelmia ratkaisukeskeisesti unohtamatta realiteetteja ja niihin kangistumatta. Työyhteisö haluaa ja uskaltaa tähdätä kohti tulevia mahdollisuuksia. (Ranta 2005, 25.) Kehittävän työyhteisön työntekijät oppivat ja osaavat havaita kehittämistarpeiden vaikutusta omaan toimintaan ja pukea tarvittavat kehitystarpeet sanoiksi. He näkevät muutosvoiman mahdollisuutena ja vahvuutena. (Harisalo 2011, 19; Kesti 2013, 97–98.) Kaikki innovaatio ei kuitenkaan ole muutosta, vaan työpaikan arkeen sisältyy myös tahattomia ja ei-haluttuja tai rutiininomaisia muutoksia, joissa ei varsinaisesti ole mitään uutta. Muutokset voivat olla pieniä, mutta niillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 8.)

Olenainen väline luovan ja kehittyvän työyhteisön saavuttamisessa ovat toimiva kommunikaatioprosessi ja joustava sisäinen asenne (Ranta 2005, 25). Westin teorian mukaan ryhmän innovatiivisuuteen vaikuttaa neljä toisiinsa kytköksissä olevaa tekijää. Työyhteisössä olisi hyvä yhteinen visio, turvallinen osallistumisilmapiiri, tehtäväorientoituneisuus työhön sekä kehittämistyötä puoltava asenne. Jos ryhmä kokee ilmapiirin turvattomaksi, eivät työntekijät uskalla ottaa riskejä tai arvioida omaa ja ryhmän toimintaa kriittisesti, vaan pyrkivät vain yksimielisyyteen. Turvallisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat tuoda erilaisia mielipiteitä ja ehdotuksia kehittämistyön edistämiseksi, pelkäämättä mahdollisen erimielisyyden rikkovan työryhmän kiinteää suhdetta. Innovatiivinen ryhmä huolehtii siitä, että kaikkien suoritusten laatu tukee yhteistä tavoitetta. Ryhmässä annetaan ja vastaanotetaan aktiivisesti palautetta ja käytetään järjestelmiä suoritusten arviointiin. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 13.)

Kehittävä työyhteisö on sisäisesti terve ja toimiva sekä tuloksellinen ja työelämän laadultaan hyvä. Työntekijällä on mahdollisuus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, kuten vaikuttaa työtahtiin, -järjestykseen, -menetelmiin, laitehankintoihin ja yleisesti töiden jakoon muiden työntekijöiden kesken.

Mahdollisuus toimia itsenäisesti lisää motivaatiota kehittämistyöhön. Menestyvälle työyhteisölle ominaista on vilkas keskinäinen vuorovaikutus, mikä johtaa siihen, että tiedonkulku on hyvää ja jokainen ryhmän jäsen tietää, mitä työyhteisössä suunnitellaan ja tehdään. (Laaksonen & Ollila, 2017, 264.) Työntekijän motivaatio toimintatapojen muutokseen on tällöin myös suurempi (Kantojärvi 2006, 27–29).

Uudistuvasta ja innovatiivisesta työyhteisöstä on tunnistettu myös seuraavia piirteitä: sopiva kokoonpano, ryhmän kiinteys, vähäiset ristiriidat työntekijöiden välillä. Työyhteisön työntekijät eivät ole stressaantuneita, sillä edellä mainitut asiat ovat kunnossa. Stressiä ei aiheudu työroolien epäselvyydestä, henkilöristiriidoista tai työn epävarmuudesta. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 8–9.) Työntekijöiden kehittämisinnostukseen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän hyvä koulutus, ammattitaito ja työkokemus, jolloin työntekijä osaa valmistautua ja ottaa muutokset oikealla suhtautumisella vastaan (Kantojärvi 2006, 27–29).

2.3.2. Työhyvinvointi kehittämistyössä

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä, sujuvaa, turvallista sekä terveyttä edistävää työtä tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. Työhyvinvointi näkyy työntekijän työhön paneutumisena ja toimivana yhteistyönä, mikä heijastuu työn laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet niin henkilön yksityis-, kuin työelämään liittyvät tekijät sekä näiden osa-alueiden onnistunut yhteensovittaminen. Työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainolla on merkittävä yhteys työhyvinvointiin. Tähän tasapainoon vaikuttavat työpaikan, työyhteisön ja työnsisällön muutokset. Työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa myönteisesti, niin johdon kuin työyhteisön voimin. Kehittävän työyhteisön lähtökohta on hyvä työhyvinvointi, sillä positiivisessa ilmapiirissä työntekijöiden luovuus ja innostuminen mahdollistuvat. Hyvä mieli tarttuu asiakkaisiin ja parantaa näin palvelun laatua. (Manka 2014.)

Hyvä työhyvinvointi ei ole aina itsestäänselvyys tai pysyvä tila, vaan sen eteen on tehtävä töitä. Hyvä ilmapiiri syntyy vastavuoroisuudesta ja siitä, että jokainen kantaa vastuun omasta osuudestaan. Työhyvinvointia voi kehittää kiireen taltuttamisella, johtamisella positiivisuuden kautta, tasapuolisuudella ja hyvällä

ilmapiirillä sekä perehdyttämistyön kehittämisellä. (Manka 2014.) Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen ja kaikkien yksilöllinen kuuleminen lisäävät työhyvinvointia. Varsinkin nuorten työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, etteivät he jää pitempään töissä olleiden jalkoihin. (Kesti 2013, 22.)

Nykyään työnhyvinvointiin vaikuttavat yhä enemmän henkisen ja fyysisen kuormittavuuden lisääntyminen työssä. Henkistä väkivaltaa on havaittu runsaasti esimiehen, työkavereiden ja asiakkaiden taholta. Työn mitätöinti, uhkailu sekä selän takana puhuminen synnyttävät helposti kielteisen ilmapiirin. Maailman talousfoorumin mukaan Suomi on strategiselta kilpailukyvyltään kolmantena ja kansalaisten hyvinvointia tarkastelevassa inhimillisen pääoman indeksissä toisena. Inhimillinen pääoma on menestyksen tae, sillä 50–90 % tulevaisuuden arvosta syntyy henkilöstöstä. Työtaakkansa alle jäävät ja kiusatut eivät yllä parhaimpaansa, jonka vuoksi on tärkeää huolehtia henkilöstön henkisestä ja fyysisestä työhyvinvoinnista. (Manka 2014.) Erityisiä kuormitustekijöitä, varsinkin hoitotyötä tekevien työpaikoilla ovat jatkuva muutos, epävarmuus, tietotulva sekä asiakkaiden kasvavat odotukset. Perimmäinen kuormitustekijä on sosiaalinen luonne, kun työtä tehdään omalla persoonalla ollen läsnä ja näyttämällä omia tunteita, esimerkiksi myötätuntoa. Henkistä hyvinvointia koettelee myös hoitosuhde, joka on yleensä epätasapuolinen, kun hoitava henkilö antaa ja potilas ottaa vastaan. Ammatillisen asenteen ja sopivan etäisyyden säilyttäminen asiakaskontakteissa on voimia vievää ja välillä haastavaa. Ammatillinen asennoituminen vaatii ajoittain ponnisteluja omien tunteiden mukauttamiseksi. (Ahola & Hakanen 2010.)

Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön, joissa parannetaan työoloja, on tärkeää, jotta henkistä ja fyysistä kuormitusta saadaan vähennettyä. Sosiaalisten tekijöiden muuttaminen ei ole aina helppoa, sillä potilaiden käyttäytymiseen on vaikea vaikuttaa. Vuorovaikutustaitoja tulee kehittää ja emotionaalista kuormaa purkaa mahdollistamalla työntekijöille koulutuksia, henkilökohtaisia työnohjauksia sekä yhteisöllisen tuen hyödyntämistä. Kannustava johtaminen, kollegiaalinen tuki, yhteisöllisyys sekä kehitys- ja koulutusmahdollisuudet terveydenhuolto organisaatiossa ovat tärkeitä vastavuoroisuuden kokemisessa työyhteisössä. (Ahola & Hakanen 2010.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Tutkimukseen osallistujat

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on valita haastateltavat tiettyjen kriteerien mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 49). Tässä tutkimuksessa nämä kriteerit antoi yksikön esimies. Saatekirje haastatteluun (liite 1) lähetettiin 13 työntekijälle, joista 11 vastasi myöntävästi. Myöntävästi vastanneilta kartoitettiin alkukartoituslomakkeella taustatiedot, joita olivat ikä, ammatti, valmistumisvuosi, työkokemus vuosina, työvuodet nykyisessä työpaikassa ja pääasiallinen työpiste (liite 2). Tällä tavoin saatiin mahdollisimman monipuolisia ja eri näkökulmista tulevia vastauksia. Tutkimukseen osallistujia pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake (liite 3), josta selvisi vaitiolo- ja salassapito asiat ja mahdollisuus peruuttaa tai keskeyttää haastattelu ilman minkäänlaisia perusteluja. Lisäksi haastateltavien tietojen ja työnimikkeiden salassapito sekä aineiston luottamuksellinen käsittely mainittiin suostumuslomakkeessa.

Alun perin haastattelut oli tarkoitus tehdä haastateltavien työpaikalla, mutta koronan vuoksi tapaamiset työyksiköissä jouduttiin perumaan ja haastattelut tapahtuivat etäyhteydellä. Haastattelujen sopiminen sähköpostien ja puhelimen välityksellä oli haastavaa, kun haastateltavia oli vaikea tavoittaa haastatteluajkojen sopimiseksi. Koronaepidemian tuomat kiireet ja rajoitteet ovat varmasti vaikuttaneet työntekijöiden osallistumismahdollisuuteen. Osa myös perui osallistumisensa henkilökohtaisiin syihin vedoten. Loppujen lopuksi haastatteluja saatiin tehtyä ainoastaan neljä kappaletta. Tutkimuskysymyksiin saatiin haastatteluista kuitenkin riittävästi tietoa.

3.2. Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Se antoi hyvät mahdollisuudet tutkia valittua aihetta, koska sillä kuvataan todellista elämää ja tutkitaan aihetta kokonaisvaltaisesti keräämällä aineistoa tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä käytännössä. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska tavoitteena on saada tietoa työntekijöiden näkemyksistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Aineiston keruun tärkeimmiksi osiksi voidaan nimetä rehellisyys ja avoimuus. On tärkeää avata tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus ja tavoite tutkimukseen osallistuville henkilöille. (Pohjola 2007,19.) Tutkimuksessa huolehditaan haastateltavien yksityisyydestä joka vaiheessa, eikä haastateltavien perustietoja esitetä tunnistettavuusriskin vuoksi. (Vilkka 2015, 51; 127.) Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä tavoitteena oli tuottaa tietoa haastateltavien näkemyksistä valitusta aiheesta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etänä. Tällä menetelmällä pyrittiin saamaan kaikkien tutkimukseen osallistujien mielipiteet objektiivisesti esille. (Vilkka 2015, 124.) Yksilöhaastattelut tehtiin myös sen vuoksi, että haastateltavan osallistuminen haastatteluun on varmempaa kuin ryhmähaastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63). Yksilöhaastattelut osoittautuivat sopivaksi menetelmäksi myös sen takia, että kokoontuminen ryhmiin ei ollut suositeltavaa koronaepidemian takia.

Haastatteluissa on tärkeää muistaa luoda haastateltavalle luotettava ja avoin ilmapiiri, jossa hän tuntee olonsa turvalliseksi ja uskaltaa kertoa rehellisen mielipiteensä aiheesta. Tämän saavuttamiseksi haastateltava johdateltiin ensiksi aiheeseen ja hänelle kerrottiin työvaiheista, tavoitteista ja tarkoituksesta. Tutkijat esittelivät itsensä ja omat taustansa. (Vilkka 2015, 51;127.) Teemahaastattelussa haastateltaville esitettiin samat kysymykset lähes samassa järjestyksessä (liite 4). Kuitenkin teemahaastattelu mahdollisti vapaan haastattelun, jossa voitiin keskittyä esille tuleviin asioihin ja esittää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Teemahaastattelu siis antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa näkemyksistään vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 200, 203; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 57; Vilkka 2015, 124.) Laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen tavoitteena on enemmänkin aineiston sisällöllinen laajuus, kuin aineiston määrä. Tutkimukseen haastatellaan siis niin montaa työntekijää, kuin aineiston kannalta on tarpeellista. (Vilkka 2015, 129.) Kun aineisto alkaa toistaa itseään eli aineisto saturoituu, voidaan tulkita, että haastatteluista on saatu tarvittavat vastaukset (KAMK – University of Applied Sciences).

Kaikki haastattelut tehtiin yhdessä ja nauhoitettiin puhelimitse. Haastattelun nauhoittamiseen kysyttiin lupa osallistujilta ennen haastattelun alkamista. Nauhoitteet litteroitiin pian haastattelujen jälkeen, kun ne olivat hyvin tutkijoiden mielessä. Työnjako litteroinnissa jaettiin tasan, jolloin kumpikin litteroi kaksi

haastattelua. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 25 sivua, jossa fonttina Times New Roman kokona 12 ja riviväli 1,5. Marginaalit oikealta ja vasemmalta 2 cm ja ylhäältä ja alhaalta 2,5 cm.

3.3. Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska tarkoituksena oli ymmärtää haastatteluaineistoa, kuten kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Menetelmä soveltuu analysointimenetelmäksi, koska sen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Induktiivinen sisällönanalyysi aloitetaan pelkistämällä aineistossa käytettyjä ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Alkuperäisilmaukset muutetaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja samaan teemaan liittyvät vastaukset koottiin samaan osioon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94, 102–103, 110–112.) Aineistosta kirjoitettiin nousevat asiat eri värisille muistilapuille sen mukaan, mitä asioita ne käsittelivät, jonka jälkeen mietittiin niitä yhdistävät tekijät ja otsikot. Pelkistyksen jälkeen aineiston samaa tarkoittavat ilmaisut koottiin samaan alaluokkaan ja mietittiin alaluokalle nimi, jossa ryhmän sisältö tulee ilmi. Nimen olisi hyvä kuvata tutkittavan aineiston ominaisuutta tai käsitystä. Luokittelua ja niiden yhdistämistä jatkettiin niin kauan, kun aineiston kannalta on mahdollista. Tulokset kirjoitettiin auki parhaalla mahdollisella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94, 103, 112–115.) Esimerkki sisällönanalyysistä löytyy liitteistä (liite 5.)

4 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

4.1. Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimuksen teossa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa toimintatapojen noudattamista, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimuksen teossa että sen tulosten julkaisemisessa. Etenkin ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa, jossa tutkija käyttää asiantuntijavaltaa, on ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioitettava ensisijaisesti. (Vilkkä 2015, 51.) Ensimmäiset eettiset kysymykset koskevat tutkimuksen tiedonhankintaa ja tutkittavien suojaamista. Tutkimustulosten hankintaan on käytettävä sopivia menetelmiä eikä haastateltavien henkilöllisyys saa paljastua missään vaiheessa tutkimusta. Tutkimuksen tulokset tulevat julkaisun jälkeen kaikille nähtäviksi, jolloin eettisyyttä ja luotettavuutta täytyy miettiä myös sen näkökulmasta. (Pohjola 2007, 12,24; Vilkkä 2015, 51.) Toisena tulee tutkijan vastuu tutkimuksen tuloksista, varsinkin jos tiedonkeruutapa on vapaamuotoinen ja tutkijan ja tutkittavan välit epämuodolliset. Tutkimukset tulevat julkaisun jälkeen kaikille nähtäväksi, jolloin tutkijan on otettava vastuu seurauksista, joita tulokset voivat tutkittaville aiheuttaa. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 20–21.)

Koko opinnäytetyöprosessin ajan pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen uskottavuuden ja eettisyyden takaamiseksi. Virheellistä lähdeviitteiden käyttöä ja tutkimustulosten huolimatonta analysointia myös vältettiin. Muiden tutkijoiden tutkimusten tuloksia ei esitetty omina. Tässä työssä ei tule ilmi, mihin organisaatioon tutkimus on tehty haastateltavien henkilöllisyyden suojaamiseksi, sillä heitä oli vain neljä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129–130.)

Tutkimuksen tekemiseen liittyvät, toisaalta itsestään selviltä tuntuvat vaiheet ja ratkaisut ovat erittäin merkittäviä tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden kannalta. Tutkija joutuu pohtimaan koko tutkimuksen ajan eettisiä kysymyksiä, kuten: Voinko tutkia tätä aihetta? (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 9.) Tutkimuskohteeksi valikoitui aihe, joka kiinnosti ja oli tärkeä tutkijoiden oman työn kannalta. Tutkijat pystyvät tutkimuksen kautta kehittämään ja päivittämään omaa työtään. Tällä tavalla aihe on eettisesti valittu.

Koko tutkimusprosessin ajan on tärkeää arvioida tutkimuksen tasoa ja luotettavuutta sekä johtopäätösten pätevyyttä. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla arvioidaan lähinnä määrällisen tutkimuksen luotettavuutta, mutta ne toimivat sovellettuina myös osin laadullisiin tutkimuksiin, varsinkin validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen johdonmukaisuutta ja tulosten toistettavuutta eli sattumanvaraisuuden poissulkemista. Validiteetilla tarkoitetaan analyysimittareiden luotettavuutta, jolloin niiden pitäisi pystyä mittamaan sitä, mitä niiden halutaan mittaavan. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin avulla todistetaan ovatko tutkijan päätelmät ”oikeita” vai ilmeneekö virheitä esimerkiksi tutkijan kysymyksissä tutkittavaan aiheeseen nähden. Luotettavuuteen liitetään myös näkökulma tutkimustulosten yleistettävyydestä ja siirrettävyydestä, jolla tarkoitetaan tulosten yleistämistä muihin tilanteisiin ja kohteisiin. Tällä saadaan osviittaa samankaltaisia tapauksia varten ja pyritään selvittämään, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mikä voisi toistua sen yleisessä tarkastelussa. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 24–26, 51.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät myös haastattelun harjoittelu ja esitestaus, jolla vältetään ennalta-arvattavien vastausten saaminen. Haastattelun videointi ja nauhoittaminen lisäävät luotettavuutta, sillä muutkin, kuin läsnäollut tutkija voivat analysoida ja vertailla tutkimustuloksia. Yksi tapa nostaa tutkimuksen luotettavuutta on käyttää myös triangulaatiota eli käyttää erilaisia aineistontyyppejä, teorioita ja näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa korostuu subjektin merkitys tulosten tuottamisessa, ei triangulaatio ole täysin aiheellinen. Tutkimustuloksia tutki tässä tutkimuksessa kaksi eri henkilöä, jota nimitetään tutkijatriangulaatioksi. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, kun meillä on kaksi näkökulmaa eri vaiheista. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 142.) Analysoinnissa tutkijatriangulaatiosta oli myös hyötyä, sillä osa haastateltavien mielipiteistä oli selvästi monitulkinnallisia. Tulokset kirjoitettiin auki mahdollisimman objektiivisesti, ilman, että heikennetään tutkimuskohteena olevan työpaikan työhyvinvointia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Esimies kehittämistyöhön osallistajana

Haastateltavien mielestä kehittämistyö on lähtöisin esimiehestä, joka antaa suunnan ja raamit sekä näyttää vihreää valoa. Haastateltavien mielestä esimiehen on oltava kiinnostunut kehittämistyöstä, eikä jättää asioita kesken, vaan oltava johtamistyyllisään ratkaisukeskeinen. Haastateltavat kertovat, että kun esimies on innostunut kehittämistyöstä, motivaatio jatkuvaan kehittämiseen tarttuu myös heihin. Haastateltaville on merkittävää, että heidän työtään arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Tämä lisää heidän mukaansa työhyvinvointia.

”Esimiehellä on iso rooli kehittämistyössä. Hän johtaa jatkuvaan kehittämiseen kuin kapellimestari”

Haastateltavat kokevat esimiestyön valmentavana, mikä heidän mielestään tarkoittaa, että heitä ”koutsataan”, annetaan mahdollisuus kokeilla ja heidän valintoihinsa ja työtapoihin luotetaan. Haastateltavat kokevat saavansa vastuuta ja suurta tukea esimiestyöstä, kun mietitään yhteisiä linjoja ja tekijöitä. Annettu vastuu on haastateltavien mielestä positiivinen tekijä, mikä osallistaa heitä työntekoon. Haastateltavat kokevat esimiestyön haastavan heitä miettimään kehitettäviä asioita ja antamaan perusteluita, miksi jollekin asialle pitäisi tehdä jotain ja miksi se tällaisena toimi. Yhteisesti on pohdittava, ovatko muutokset järkeviä ja kannattavia ja saavutetaanko niillä toivottu lopputulos. Jos nähdään, että perustelut ovat hyvät asioita lähdetään viemään eteenpäin ja pyritään vaikuttamaan epäkohtiin. Haastateltavien mukaan heiltä odotetaan itsenäistä kehittymistä ja ideoita käytännössä.

Haastateltavat kokevat, että heiltä odotetaan enemmän aktiivisuutta ja omaa ajatusta kehittämistyöhön. Heidän halutaan ottavan enemmän vastuuta työyksikössä käytettävistä toimintaperiaatteista ja itsenäisesti perehtymään työtapoihin, sekä viemään niitä asioita eteenpäin kehitettäväksi, jotka eivät toimi.

Haastateltavat kokevat heillä olevan hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, mikä oli heille selvästi työhyvinvointia lisäävä tekijä. Haastateltavien mukaan he saavat toteuttaa itseään ja tehdä miten parhaiten näkevät

käytännössä työtapojen toimivan. He kokevat pystyvänsä olemaan luovia ja innovoivia, vaikka työpaikalla on tietyt, välillä tiukatkin, toimintaperiaatteet.

"Itsehän sitä työntekijänä tietää, miten sitä työtä pitäis tehdä parhaiten. Täällä saa tehdä just sillä tavalla."

5.2. Työntekijän arvostus ja huomiointi yksilöllisesti

Haastateltavat kokevat esimiestyön olevan kannustavaa ja rohkaisevaa, mikä antaa riittävästi tukea työhön. Haastateltavat kokevat tulevansa kuulluksi ja heidän mielipiteitään arvostetaan työ- kuin vapaa-ajankin asioissa. Haastateltavat kuvaavat hyvän esimiehen helposti lähestyttäväksi, jolle voi soittaa milloin vain ja avautua sekä vaikka itkeä, jos on paha päivä. Hyvä esimies ottaa asiat asioina ja neuvoo miettimään tilannetta monelta eri kantilta.

"Voin sanoa, että meillä on maailman paras esimies."

Haastateltavat kokevat, ettei hyvän esimiehen läsnäolosta tule tunnetta, että pitäisi nostaa ryhtiä tai olla tekevinään jotain tärkeää koko ajan. Hyvälle esimiehelle on helppo sanoa, jos joku asia työpaikalla ei toimi, koska hän ottaa ideat vastaan, eikä suoraan boikotoi ehdotuksia.

"Esimiehelle on suhteellisen helppo viedä asioita, vaikkakin on vahvat näkemykset ja visiot. Ei aina läpi mene, mutta pystyy sanomaan."

Haastateltavat kokevat tärkeäksi, että esimies arvostaa sekä nuoria että kokeneempia työntekijöitä. Esimiehen tulee huomioida pitkän työuran tuomaa ammattitaitoa, mutta hyödyntää myös vastavalmistuneiden tuoretta tietoa kehittämistyössä. Vanhemmat työntekijät kokevat, että heillä on luontevaa seistä omien ideoiden takana ja viedä niitä eteenpäin. Nuoremmilla työntekijöillä epävarmuus ja ammattitaidon puute voi aiheuttaa haastateltavien mukaan ajoittain sen, että aikaa menee enemmän ennen kuin he pääsevät mukaan talon tavoille. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys työpaikalle ominaiseen kehittämistyöhön nouseekin haastatteluissa esille.

Haastateltavien mukaan esimiehen tulee nähdä työntekijänsä yksilöinä. Esimiehen tulee huomioida heidän koulutuksensa, työuransa pituus ja vahvuudet sekä mielenkiinnon kohteet työelämässä. Haastateltavat kertovat, että heillä on

mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään niin paljon kuin vain ehtivät ja mielenkiintoa riittää. Koulupäivät otetaan huomioon työvuorosunnittelussa, johon työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä, sillä työvuorotoiveet toteutuvat lähes 100 prosenttisesti. Haastatteluissa ilmeni myös, että koettiin tärkeänä, että esimies tietää työntekijän henkilökohtaiset työhön liittyvät tavoitteet ja että voi luottaa esimiehen mahdollistavan ne.

Työntekijöidensä jaksamisen ja kykenemisen vuoksi, olisi hyvä, että esimies tunnistaa työntekijöidensä äärirajat, eikä laittaisi heitä tilanteisiin, joista he eivät koe selviytyvänsä. Esimiehen olisi hyvä perehtyä työntekijöihinsä säännöllisten kehityskeskustelujen kautta, jolla mahdollistaa kaikkien äänen tulevan kuulluksi.

”Esimies tietää kuka on missäkin yksilöllisesti vahva ja hyvä”

5.3. Työilmapiirin vaikutus kehittämiseen

Haastateltavat kertovat, että heidän työpaikassaan on pääosin avoin ja hyvä työilmapiiri. He kertovat, että asioista puhutaan suoraan ja yhdessä mietitään, mikä olisi paras ratkaisu ongelmiin. Eräs haastateltavista kertoo, että hyvää keskustelua käydään työnlomassa joka päivä. Arjessa tuleviin haasteisiin yritetään keksiä ratkaisuja yhteisiin linjoihin pohjautuen. Haastateltavat kertovat, että pääasiassa työpaikalla on itseohjautuva ja aktiivinen henkilöstö, joka ei jäädä odottamaan, että joku tulee sanomaan mitä tehdä, vaan asioihin tartutaan myös itsenäisesti. Avoin ilmapiiri on haastateltavien mielestä tulos hyvästä esimiestyöstä.

”Hyvä työilmapiiri on esimiehestä lähtöisin!”

Haastateltavien mukaan kaikenlaisia ideoita uskaltaa ehdottaa ja sanoa ääneen, sillä ei ole pelkoa, että omat ideat tyrmättäisiin heti, koska työkaverit ovat avoimia ja vastaanottavia. Tämä asenne vaikuttaa myös siihen, että työpaikalla harvoin koetaan muutosvastarintaa. Myös opiskelijoiden ja sijaisten mielipiteitä kuullaan herkällä korvalla, sillä heillä on erilaista näkemystä asiasta, kuin työntekijöillä, jotka ovat olleet töissä pidempään. Kunnia ideoista annetaan aina myös sille, kenelle se kuuluu, mikä lisää työporukan luottamusta toisiinsa. Haastateltavien mukaan työpaikalla on turvallinen ilmapiiri, jossa on helppo kehittää ja käyttää luovuuttaan. Työpaikan kulttuuri on imenyt mukaansa ja työntekijät kuin

huomaamattaan käyttävät työyksikön toimintatapoja. Ideat lähtevät eteenpäin luontevasti henkilöstöpalavereissa ja kehittämissidean tultua esille yhdessä mietitään, miten sitä lähdetään viemään eteenpäin ja saataisiin lopputulos mahdollisimman toimivaksi.

”Työyhteisössä on jaettava tietoa, eikä loukkaannuttaisi, jos joku haluaa neuvoa tai ottaa kantaa”

Haastateltavat pohtivat hyvän ilmapiirin johtuvan siitä, että asioita ei jätetä selvittämättä, vaan niihin puututaan viipymättä. Usein he pystyvät ratkaisemaan konfliktit ilman esimiehensäkin apua. Haastatteluista käy myös ilmi, että työntekijät viihtyvät toistensa seurassa jonkin verran vapaa-ajalla, mikä kertoo työntekijöiden yhteisistä mieltymyksistä ja samanhenkisyydestä työpaikan ulkopuolella.

Vaikka haastateltavat kokevat työilmapiirin hyväksi, he ovat sitä mieltä, että perustyöhön tarvitaan enemmän positiivisen palautteen antamista sekä esimieheltä että työkavereilta toisille. Positiivisen palautteen avulla työssä jaksaa paremmin. Heidän mielestään jopa sanallinen palaute on tärkeämpää, kuin aineellinen palkkio. Esimieheltä haastateltavat toivovat suoruuden vastapainoksi lempeyttä ja pehmeyttä, varsinkin negatiivisen palautteen antamiseen.

”Kun mulle sanotaan työstä kiitos tai et tein hyvin, niin haluan tehdä vielä paremmin!”

5.4. Voimavarojen riittävyys kehittämissyössä

Haastatteluista selviää, että työpaikan ongelma ei ole se, etteikö työntekijöiden ideoita saataisi kuuluviin, sillä työntekijöillä on paljon keinoja tuoda esille omia ideoita esimerkiksi aamupalavereissa, opintopiirissä ja tuomalla ideat kehittämistyöntaululle. Haastatteluista nousee kehittämistyötä hidastavaksi tekijäksi ajanpuute ja kiire. Haastateltavat kokevat, että kehittämistyötä tehdään liian vähällä ajalla ja turhan tiheästi, jolloin aikaa on rajallisesti. Haastateltavat toivovat kehittämistyölle olevan enemmän aikaa ja paikka, esimerkiksi työvuoroihin suunniteltuna. Perustyön ohella tapahtuvan kehittämistyön pelätään olevan riski sille, että perustyö kärsii.

Haastateltavien mukaan heillä on useasti ja riittävästi tiimipalavereita, joissa ideatauluun tulleita kehitysideoita käsitellään, mutta varsinainen ongelma onkin se, että aikaa ideoiden loppuun viemiselle ei ole. Ideat jäävät siis suunnittelutasolle ja siirtyvät työntekijöiden mukaan liian hitaasti työtavoiksi ja käytännöiksi. Haastateltavat kertovat myös, että kehittämistyö jää usein vain yhden ihmisen, yleensä tiimivastaavan, harteille. He toivovat, että vastuu jakautuisi enemmän koko työyhteisölle, jonka myötä kehittämisideoihin sitoutuminen on varmempaa.

”Kehittämistunteja ei tarttis olla niin tiuhaan, että olis sitten enemmän reilusti sitä aikaa ja vaikka harvemmin.”

Haastateltavat kertovat, että heidän työpaikallaan kehittämistyötä on paljon, sillä yksikön periaate on jatkuva kehittäminen. Heidän mukaansa kehittäminen on hyvä asia, mutta välillä se koetaan väsyttäväksi, sillä aina ei vain ole voimavaroja keksiä uusia kehittämisideoita. Haastateltavien mielestä jatkuva kehittäminen voi syödä luovuutta, koska jatkuva uusien kehitysideoiden keksiminen ei ole helppoa, sillä heidän mielestään kehittämistyö vaatii tietynlaisen mielentilan ja inspiraatiota. Välillä työntekijöistä tuntuu, että ideoita on keksittävä pakonomaisesti. Esimiehen halutaan muistavan, ettei työntekijät ole koneita, eikä aina löydy jaksamista kehittämistyöhön.

”Tää meidän arki on yhtä kehittämistä. Se on joskus väsyttävää.”

Tulokset kertovat, että työntekijät eivät koe kehittämistyötä läheskään aina tarpeelliseksi. Osa haastateltavista ei ymmärtänyt, miksi koko ajan pitäisi olla kehittämässä jotakin. Heidän mielestään ei ole tarkoituksenmukaista, että asioita kehittämällä kehitetään, vaan täytyy olla selkeä tarve ja tarkoitus. Jos selkeää tarkoitusta ja tavoitetta ei ole, haastateltavat kokivat, että kehittämistyö on turhaa.

”Voi ei, mitä sitä nyt taas kehitetään?”

Haastatteluista käy ilmi, että työntekijöiden on hankala keksiä tällä hetkellä uusia kehittämisideoita. Enemmänkin työntekijät toivovat, että työpaikalla osattaisiin arvostaa niitä asioita, mitkä on jo kehitetty. Myös vanhoja asioihin tulisi palata ja

päivittää niitä tarpeen vaatiessa. Haastateltavat toivovat, että joskus voitaisiin vain nauttia asioista, jotka ovat jo hyvin ja toimivia.

”Paljon on kehitetty ja niitäkin pitäisi päivittää ja arvostaa.”

”Voisi tavallaan antaa aikaa siihen nauttimiseen, että asiat on hyvin”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Valmentava johtaminen tukee kehittämistyötä

Kehittäminen on moniulotteinen ja organisointia vaativa prosessi, joka testaa esimiesten johtamistaitoja. Entisaikojen autoritäärinen tapa ja johtamiskulttuuri eivät enää toimi nykypäivän organisaatioissa. Työntekijöitä ei johdeta yläpuolelta, vaan joukon edestä ja keskeltä. Nykyään esimiestyössä painotetaan valmentavaa johtamista, jolla pystytään vahvistamaan työntekijän oma vaikutusmahdollisuutta ja osallistamista työhön. Valmentava esimies pyrkii hyvällä johtamisella tekemään itsensä ”tarpeettomaksi”, vastausautomaattina olemisen sijaan (Oinonen 2020a).

Valmentava esimies on samanaikaisesti tehtävä- ja ihmiskeskeinen. Töiden organisointi ja koordinointi tulee olla tasapainossa kuuntelemisen, tukemisen ja kannustamisen kanssa. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa työyhteisölle ja toiminnan kehittämiseksi. Työyhteisön tärkeiden asioiden aktivoiminen ja laadun ylläpitäminen ovat esimiehen vastuulla. Työntekijöiden tulisi tuntea esimiehen aito tuki ja kannustaminen. Esimiehen valmiuden toimia oikein tulee esille niin, että jokainen työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti pitkällä aikavälillä. (Kesti 2013, 87.)

Valmentava esimies haastaa työntekijöitä tekemään omia päätöksiä ja kannustaa aktiivisuuteen kehittämistyössä ja yrittää älykkäiden kysymysten kautta saada työntekijät löytämään vastaukset itse. Tällä tavalla hän luo onnistumisen ja luottamuksen tunnetta ja siirtää vastuuta työntekijöille eli antaa työntekijälle autonomiaa omassa työssään. Tämä edellyttää esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta, sillä luotettavalle työntekijälle voidaan antaa valtaa päättää omasta työstään. Autonomia edellyttää myös joustavuutta puolin ja toisin työntekijän ja työnantajan välillä. (Oinonen 2020a.) Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että esimies käyttää edellä mainittuja keinoja esimiestyössään ja haluaa vieläkin enemmän antaa työntekijöille osallistumismahdollisuuksia ja päätösvaltaa. Haastateltavien mukaan myös työntekijät tuntevat näin, sillä he kuvaavat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi.

Valmentava esimies antaa työntekijöille tilanteita, joissa kokea onnistumisen tunteita, jonka jälkeen he uskaltavat vastaisuudessa yrittää rohkeammin tarttua

uusiin haasteisiin. Valmentavan esimiehen on hyvä oppia tunnistamaan työntekijöissään oleva potentiaali ja luoda heille tilanteita, joissa he pystyvät sitä käyttämään. (Oinonen 2020b.) Esimies myös valmentaa ja opastaa työntekijää jakamaan ja priorisoimaan työpanoksensa oikein jaksamisen ja tehokkuuden kannalta (Kesti 2013, 87). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimies tietää työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet ja osaa asettaa heille sopivia tavoitteita ja hyödyntää kaikkien osaamista työkentällä. Haastateltavien kokemus oman innovatiivisuuden ja luovuuden käyttämisestä työssä kertoo siitä, että esimies antaa heille valtaa ja heillä on turvallinen ilmapiiri toteuttaa itseään työssään.

Tämän työn tulosten mukaan esimies tuntee hyvin työntekijänsä ja kohtelee heitä yksilöinä. Esimies huomioi esimerkiksi työntekijän koulutustaustan ja toiveet. Esimies myös keskustelee säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa heidän työhönsä liittyvistä tavoitteista. Tällä tavalla valmentava esimies osallistaa työntekijän mukaan suunnitteluun työntekijän kehittämiskohteista ja saa työntekijän sitoutumaan niihin myös paremmin (Oinonen 2020b). Tämän tutkimuksen tuloksista selviää, että työpaikalla on paljon eri ikäisiä työntekijöitä, jolloin esimiehen on huomioitava sekä suurten ikäluokkien, että nuorempien X ja Y-sukupolvien edustajat. X ja Y-sukupolven edustajien kriteerit työelämästä poikkeavat paljon vanhempien työntekijöiden kriteereistä. Nuoremmat edustajat toivovat yksilöllisiä työaikoja, mielenkiintoisia työtehtäviä, kollegoiden tukea ja asiantuntevaa esimiestyötä. He myös arvostavat työ- ja vapaa-ajan nivoutumista hyvin yhteen. Työnantajan näkökulmasta tulevaa työntekijä sukupolvea Z, kuvataan käytännön läheisinä sekä emotionaalista, fyysistä ja taloudellista turvaa arvostavina työntekijöinä. He hallitsevat tietotekniikan laajan ja aktiivisen käytön sekä tottumuksen vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa. Z-sukupolven edustajat kuvataan myös nopeasti kyllästyviksi yksitoikkoisia tehtäviä kohdatessaan. (Terkamo, Moisimo & Häggman-Laitila 2019.)

Rakentava ja positiivinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä on erittäin tärkeää valmentavassa esimiestoiminnassa (Kesti 2013, 87). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät jäivät kaipaamaan positiivista palautetta sekä esimieheltä että työkavereilta. Vallin tutkimuksessa kehoitetaan palautejärjestelmän kehittämiseen, joka auttaisi ihmisiä antamaan palautetta toisilleen. (Valli 2012.)

6.2. Kehittämistyötä on organisoitava

Hasun, Pahkinin ja Puttosen tutkimuksen (2016) mukaan rajattu kiire voi parhaimmillaan tehostaa työskentelyä, jos tekijä pystyy vaikuttamaan työntekemiseen ja saa tukea työyhteisöltä. Jatkuva kiire ja stressi kuitenkin taas heikentävät työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Tämän tutkimuksen tuloksista selviää, että työntekijät kokevat, että kehittämistyötä suunnitellaan, mutta kehittämistyön konkreettiseen toteuttamiseen ei ole annettu riittävästi aikaa. Haastateltavat kuvailevat, etteivät ehdi kuin aloittaa suunnittelun, kun aika jo loppuu. Työpaikalla voisi miettiä, kuinka kehittämiselle suunniteltu aika suunnataan paremmin. Voisiko esimerkiksi työvuorolistalle suunnitella aikaa ainoastaan kehittämistyölle.

Kehittämistyön etenemiseksi on erittäin tärkeää, että jokaiselle kehittämiskohteelle nimetään vastuuhenkilö. Nimetty henkilö vastaa siitä, jos asiat eivät menekään toivotulla tavalla ja pitää punaisen langan kaikkien tiedossa. Vastuuhenkilö pitää huolen siitä, ettei entisiin toimintamalleihin palata vaan kehittämistyö jalkautuu kentälle. (Eriksson 2019, 24–25.) Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että kehittämistyön esteenä on tietämättömyys siitä, kuka on milloinkin vastuussa kehittämistyön etenemisestä ja käytäntöön saattamisesta. Kehittäminen on kaikkien vastuulla, mutta kehittämisprojekteille tulisi selvästi nimetä joka kertavastuuhenkilön, joka voisi vaihtua säännöllisesti. Tällä tavalla varmistetaan kaikkien osallistuminen, tiedonkulku ja ideoiden loppuun vieminen.

Kun esimies johtaa kehittämistyötä, hänen on muistettava, ettei kehittämiskohteita ole liikaa, yksikin riittää. Työntekijän on helpompi nähdä tulokset, kun hänen ei tarvitse keskittyä moneen asiaan yhtä aikaa. (Oinonen 2020b.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osa työntekijöistä kokee työpaikan jatkuvan kehittämisen uuvuttavana. Osa heistä kuvaa, kuinka koko ajan odotetaan uusia kehittämisideoita, mikä osaltaan syö voimavaroja. Kehittämisideoita on myös paljon päällekkäin ja ne jäävät ideatasolle. Haastateltavat ovat tyytyväisiä moneen jo tehtyyn muutokseen ja toivoisivat, että välillä nautittaisiin, että kaikki on hyvin. Kehittämistyön organisoinnin parantamiseksi olisi kehittämisprojekteille nimettävä vastuuhenkilö, jolle järjestetään aikaa tarpeen mukaan, ilman, että hän on miehityksessä mukana.

Lisäksi olisi hyvä välttää monia päällekkäisiä projekteja, jotta pystytään keskittymään ja keskittämään voimavarat aina yhteen asiaan kerrallaan.

7 POHDINTA

7.1. Opinnäytetyöprosessi

Tutkimusaihe valikoitui tutkimukseen osallistuneen organisaation tarjoamista aiheista. Aihe kiinnosti tutkijoita, koska aihe on noussut viime aikoina esille monessa organisaatiossa. Opinnäytetyön tekeminen haastoi käyttämään johtamistaitoja, kun aikataulut piti yhdistää työelämän ja koulun kanssa. Tutkimuksen aikataulut olisi voinut onnistua paremmin, jotta lopussa ei olisi tullut niin kiire.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelun, joka oli luontevin tapa tehdä tutkimusta. Haastatelluista saatiin tarvittava tieto, mutta vähäinen osallistujamäärä jäi harmittamaan. Kohderyhmään kuuluvia yritettiin tavoittaa, mutta heitä ei tavoitettu riittävästi. Koronaepidemia aiheutti varmasti kiirettä työkentälle ja vaikutti näin ollen kohderyhmän osallistumismahdollisuuteen. Tämä muodostui opinnäytetyön haastavimmaksi vaiheeksi.

Parityöskentely on ollut mukavaa ja antoisaa, sillä tutkijoilla on samanlainen tyyli tehdä tehtäviä ja edetä asioissa. Lisäksi tutkijat ovat saman työnantajan palveluksessa, joten kehittämiskohteet, joihin toivotaan parannusta ovat samat. Tutkijat pystyivät heijastamaan kokemuksiaan työhön ja saamaan intoa työn tekemiseen sitä kautta. Opinnäytetyö on tehty pääasiassa yhdessä, koska se on ollut helppoa ja tuottavaa. Tutkijat ovat tukeneet toisiaan ja vuorotellen johtaneet työn etenemistä. Tutkijat ovat tasavertaisia ja pohtineet asioita yhdessä monesta eri näkökulmasta.

Opinnäytetyö lähetetään tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon, jossa he voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös muissa yksiköissä kehittämistyön parantamiseen. Opinnäytetyön tulokset herättävät lukijan toivottavasti ymmärtämään, kuinka tärkeää jatkuva kehittämistyö on ja kuinka vahvasti esimiestyö siihen vaikuttaa. Lukijat voivat toivottavasti työn kautta löytää tekijöitä, jotka rohkaisevat ja auttavat työntekijää itseohjautuvuuteen ja ymmärtämään, ettei kaikki asiat ole riippuvaisia

esimiehestä, vaan työntekijät voivat itse ottaa vastuuta kehittämistyön etenemisestä.

7.2. Jatkotutkimusaiheet

Aihe on aina ajankohtainen, sillä yritysten ja organisaatioiden on kehityttävä koko ajan muuttuvassa maailmassa pysyäkseen mukana kilpailussa ja vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin. Jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi eri toimintaympäristöissä kehittäminen kuten vanhustenhuollossa, päiväkodissa ja vastaanottopalveluissa. Erilaisten johtamistyylien vaikutusta kehittämistyön etenemiseen olisi myös syytä tutkia.

LÄHTEET

- Ahola, K. Hakanen, J. 2010. Terveysammattilaisten työuupumus: erityisenä haasteena vuorovaikutus auttamistyössä. Duodecim. Viitattu 23.11.2020. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo99077.pdf>
- Eriksson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni – miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa? Ateena kustannus Oy.
- Forsten-Astikainen, R. Saalasti, K & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde- heijastumia muuttuvaan työelämään. Viitattu 20.9.2020 journal.fi/pk/article/view/69722/42019
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia – ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen S. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Tampere 2016. Viitattu 21.11.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkinen, K-P. 2019. Aitojohtajuus on johtamista aidosti. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 35. Viitattu 20.11.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019052817564>
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University. Press: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Jie-Hui Xu, 2017. Leadership theory in clinical practice. Viitattu 20.11.2020 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S2095771817300944>
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WS Bookwell Oy.
- KAMK- University of Applied Sciences. Laadullinen analyysi ja tulkinta. Viitattu 14.11.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>
- Kantojärvi, J. 2006. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja siihen vaikuttavat tekijät. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.11.2020. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93253/gradu01548.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammalan kirjapaino Oy.

- Klemetti, M. & Jarenko, K. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.1.2020
https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Meedio Zone OÜ, Viro 2019.
- Komulainen, M. 2019. Yritystoiminnan kehittäminen vaatii vuorovaikutusta. Viitattu 21.11.2020.
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/03/12/yritystoiminnan-kehittaminen-vaatii-vuorovaikutusta/>
- Koskensalmi, S., Lauttio, L-M & Lindström, K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki. Fagepaino Oy/2000.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Otavan kirjapaino Oy.
- Manka, M. 2014. Työhyvinvoinnista uutta virtaa. Duodecim. Viitattu 23.11.2020.
<https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo11661.pdf>
- Oinonen J. 2020a. Motivaation johtaminen - 5. Esimiestyö valmentamisena. Eduhouse webinaari -koulutukset. Helsinki. Julkaistu 29.4.2020.
<https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-esimies/koulutukset>
- Oinonen J. 2020b. Esimiehen perustehtävät ja tavoitteet - 2. Motivointi, sitouttaminen ja luottamus. Eduhouse webinaari -koulutukset. Helsinki. Julkaistu 29.4.2020. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-esimies/koulutukset>
- Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Saari, E & Viimäki, L. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Jyväskylä.
- Puusniekka, A. & Saaranen- Kauppinen, A. 2009. KvaliMOTV- menetelmäopetuksen tietovaranto. kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja Viitattu 5.5.2020.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Ranta, R. 2005. Kehittyvät työyhteisö – kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaatiossa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005.
- Salas-Vallina, A. Simone, C & Fernandez-Guerrero, R 2018. The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW) Viitattu 3.2.2020 <https://www.sciencedirect.com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0148296318305253>
- Terkamo- Moisio A & Häggman-Laitila A. 2019. Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin. Tutkiva hoitotyö 17 (2). 40–41. Viitattu 1.9.2020 www.emagz-fi.ez.lapinamk.fi/reader/issue/10228/214266/40

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Valli, L.2012. Aika tikittää johtajalle, voiko kiireessä kehittyä? Johtajuuden tiimalasi syväjohtamisen jatkomallina. Viitattu 8.1.2020
<https://journal.fi/ta/article/view/7466>
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Bookwell Oy, Juva.

LIITTEET

Liite 1 Saatekirje haastattelututkimukseen

Liite 2 Alkukartoitus opinnäytetyötä varten

Liite 3 Suostumuslomake

Liite 4 Teemahaastattelurunko

Liite 5 Esimerkki luokituksesta

ALKUKARTOITUS OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Tällä lomakkeella tiedustellaan työntekijöiden halukkuutta osallistua työpaikallenne tehtävään opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden kehittämisennokkuteen Alkukartoituksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden taustatietoja, jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman monipuolisia vastauksia.

Tutkimukseen osallistuminen on teille vapaaehtoista. Tietonne, kuten myös työnimikkeenne pidetään salassa ja käsitellään luottamuksellisesti. Jos haluat osallistua opinnäytetyöhön, täytä lomake ja palauta Kiitos!

1. Nimi

2. Ikä

3. Ammatti ja valmistumisvuosi, työkokemus vuosina

4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt

5. Pääasiallinen työpiste

Terveisin:

Maija Närhi ja Pilvi Niemi - Lapin amk, YAMK terveyden edistäminen

SUOSTUMUSLOMAKE

Teitä on pyydetty osallistumaan työpaikallenne tehtävään opinnäytetyöhön ja olette saaneet informaatiokirjeen tutkimukseen liittyen.

Tutkimukseen osallistuminen on teille vapaaehtoista ja teillä on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumuksenne missä vaiheessa tahansa ilmoittamatta syytä. Tietonne, kuten myös työnimikkeenne pidetään salassa ja käsitellään luottamuksellisesti.

paikka ____ . ____ 2020

paikka ____ . ____ 2020

Suostumuksenne tutkimukseen

Suostumuksen vastaanottajat:

Osallistujan allekirjoitus

Tutkijan allekirjoitus

Nimenselvennys

Nimenselvennys

Tutkijan allekirjoitus

Nimenselvennys

Teemahaastattelurunko

Osio 1. Miten ja miksi työtä kehitetään

- Minkälaisia keinoja työyhteisössänne on käytössä kehittämistyöhön?
- Koetko kehittämistyön tarpeelliseksi?
- Mitä asioita haluaisit kehitettävän työssänne?

Osio 2. Minkälaista on tutkimuskohteen kehittämistyö

- Kuvaile työyhteisössänne tapahtuvaa kehittämistyönprosessia.
- Mitkä asiat koet toimiviksi kehittämissprosessissänne?
- Mitkä asiat estävät tai hidastavat kehittämissprosessia?

Osio 3. Esimiehen rooli kehittämistyössä

- Millainen rooli esimiehellä on kehittämistyössä?
- Miten esimies tukee henkilökohtaista kehittymistäsi työssäsi?

Osio 4. Työntekijän oma motivaatio ja rooli kehittämistyössä

- Mitkä asiat motivoivat sinua osallistumaan kehittämistyöhön?
- Mitkä asiat ovat esteenä kehittämistyölle?

Esimerkki luokituksesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<i>Esimehellä on iso rooli kehittämistyössä. Hän johtaa jatkuvaan kehittämiseen kuin kapellimestari"</i>	Esimes kehittämistyöhön osallistajana	Esimehen rooli kehittämistyössä	Kuinka lisätä työntekijöiden kehittämisennokk uutta?
<i>Esimes tietää kuka on missäkin yksilöllisesti vahva ja hyvä</i>	Työntekijän arvostus ja yksilöllinen huomiointi		
<i>"Hyvä työilmapiiri on esimehestä lähtöisin"</i>	Avoimessa työilmapiirissä kehitetään		
<i>"Kun mulle sanotaan työstä kiitos tai et tein hyvin, niin haluan tehdä vielä paremmin!"</i>	Palautteen merkitys kehittämistyössä		
<i>"Kehittämistunteja ei tarvitsisi olla niin tiuhaan, että olis sitten enemmän reilusti sitä aikaa ja vaikka harvemmin"</i>	Kehittämistyö tarvitsee aikaa ja yhteistyötä	Kehittämistyön organisointi	
<i>"Tää meidän arki on yhtä kehittämistä, se on joskus väsyttävää"</i>	Voimavarojen riittävyys kehittämistyössä		