

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

SIILINJÄRVEN KOTIHOITO KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA TYÖN MUOTOILUN AVULLA

TEKIJÄT Hannele Häkkinen
Mira Matikainen

Siilinjärven kotihoito kohti itseohjautuvuutta työn muotoilun avulla

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (ylempi AMK), asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä

Savonia-ammattikorkeakoulu

Terveystenhoitaja (ylempi AMK), sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023

Mira Matikainen & Hannele Häkkinen

Tiivistelmä

Tekijät Mira Matikainen Hannele Häkkinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 57+4	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Siilinjärven kotihoito kohti itseohjautuvuutta työn muotoilun avulla		
Tutkinto ja koulutusala Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
Toimeksiantajaorganisaatio Siilinjärven kunta, Siilinjärven kotihoito		
Tiivistelmä <p>Kotihoitoa kuormittaa lisääntyvä ikäihmisten palvelun tarve ja työntekijäpula. Kotihoidossa työskentelevien työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen on huonontunut. Tutkimusten mukaan itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen lisäävät työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Tämä kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena kahden eri ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan yhteistyönä.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli työn muotoilun menetelmää hyödyntäen tehdä itseohjautuvuutta näkyväksi Siilinjärven kotihoidon tiimille. Tavoitteena oli, että Siilinjärven kotihoito voi edistää kehittämistyössä saadun uuden tiedon avulla itseohjautuvien tiimien kehitystyötä. Kehittämistyössä yhteiskehittämisen ja työpajatyöskentelyn avulla tuotiin itseohjautuvuusajattelua lähemmäksi työyhteisön arkea.</p> <p>Alkukyselyssä kartoitettiin Siilinjärven kotihoidon tiimin itseohjautuvuuden ja työn muotoilun mahdollisuuksien nykytilaa. Tulosten perusteella suunniteltiin ensimmäinen työpaja. Työpajan tarkoitus oli löytää kehittämiskohteita itseohjautuvuudelle työn muotoilun avulla. Näiden kehittämiskohteiden perusteella tehtiin sopimusluonnos toiseen työpajaan. Luonnoksen pohjalta kehittämistiimi sopi tärkeimmät kehittämiskohteet sekä toimenpiteet, joilla kehittämiskohteet saavutetaan. Sopimuksessa sovittiin kehittämistyön vastuut ja toteuttamisen aikataulu.</p> <p>Alkukyselyssä ilmeni, että Siilinjärven kotihoidon tiimissä käytettiin jonkin verran itseohjautuvuutta ja työn muotoilua. Työpajoissa tunnistettiin kehittämiskohteiksi viestintävälineiden moninaisuus, puutteelliset yhteiset pelisäännöt, työvälineiden vähäinen määrä ja tiimitilan työrauhan puuttuminen. Kehittämistiimin vastauksista nousi esille esihenkilön roolin merkitys työntekijöiden itseohjautuvuuden kehitystyössä. Toiveet esihenkilön roolille olivat valmentavan esihenkilöroolin kaltaisia.</p> <p>Yhdessä sovittua sopimusta ja toimenpideohjelmia Siilinjärven kotihoito voi käyttää itseohjautuvuuden kehitystyössä. Jatkokehittämiseksi voisi tutkia, kuinka itseohjautuvuutta voisi lisätä koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotihoidossa työn muotoilun menetelmiä apuna käyttäen.</p>		
Asiasanat Kotihoito, itseohjautuvuus, työn muotoilu, valmentava johtaminen		

Abstract

Authors	Type of Publication	Published
Mira Matikainen	Master`s thesis	2023
Hannele Häkkinen	Number of Pages	
	57+4	
Title of Publication		
Siilinjärvi home care towards self-direction through job crafting		
Degree, Field of Study		
Master`s Degree Programme in Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Municipality of Siilinjärvi, Siilinjärvi home care		
Abstract		
<p>Home care is burdened by the increasing demand for services for elderly people and a shortage of staff. The job satisfaction and commitment among home care workers have deteriorated. The research shows that self-direction and coaching increase job satisfaction and job commitment. This development work was carried out as an action research project in collaboration with two different students of higher vocational education.</p> <p>The purpose of the development work was to make self-direction visible to the home care team in Siilinjärvi by using the work design method. The aim was that the Siilinjärvi home care can promote the development of self-directed teams with the new knowledge gained in the development work. The development work involved co-development and workshop work to bring self-direction thinking closer to the everyday life of the work community.</p> <p>The initial survey mapped the current state of self-direction and the possibilities of work design in the Siilinjärvi home care team. Based on the results, the first workshop was planned. The purpose of the workshop was to find development opportunities for self-direction through job crafting. On the basis of these areas of development, a draft agreement was drawn up for the second workshop. On the basis of the draft, the development team agreed on the main areas for development and the measures to achieve them. In the contract the responsibilities for the development work and the implementation timetable were agreed.</p> <p>The initial survey showed that the Siilinjärvi home care team used some self-direction and job crafting. In the workshops, the variety of communication tools, lack of common rules, limited number of tools and lack of peace at work in the team room were identified as areas for improvement. The responses from the development team highlighted the importance of the role of the supervisor in the development of employee self-direction. The aspirations for the role of the supervisor were similar to those of a coaching supervisor.</p> <p>The jointly agreed agreement and action plan can be used by the Siilinjärvi home care in the development of self-management. As a further development topic, it could be investigated how self-direction could be increased in home care in the whole welfare area of North Savo using job crafting methods.</p>		
Keywords		
Home care, self-direction, job crafting, coaching leadership		

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat	3
2.1	Valtion ohjeistus kotihoidon toiminnalle.....	3
2.2	Kotihoidon kasvava palvelun tarve.....	3
2.3	Kohdeorganisaatio ja sen nykytila.....	4
2.4	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	6
3	Itseohjautuvuus ilmiönä	7
3.1	Itseohjautuva työntekijä	7
3.2	Itseohjautuvuus työyhteisössä	8
3.3	Työhyvinvointi ja itseohjautuvuus.....	11
4	Valmentava johtaminen itseohjautuvuutta tukemassa.....	14
4.1	Itseohjautuvuuden johtaminen	14
4.2	Valmentava johtajuus ja esihenkilön rooli	15
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset valinnat	19
5.1	Toimintatutkimus	19
5.2	Kehittämistyön menetelmät.....	20
5.3	Aineiston keruu.....	23
5.4	Aineiston analysointi	25
6	Kehittämistyön toteutuminen.....	27
6.1	Kehittämistyön prosessi.....	27
6.2	Aineiston kerääminen ja analysointi kyselyn avulla	29
6.3	Aineiston kerääminen ja analysointi työpajojen avulla.....	29
7	Tulokset.....	35
7.1	Nykytilan kartoitus.....	35
7.2	Itseohjautuvuus Siilinjärven kotihoidon tiimin ymmärtämänä.....	37
7.3	Työn muotoilun keinoja itseohjautuvuuden kehittämisessä	38
7.4	Esihenkilö tuen antajana työn muotoilussa	40
7.5	Itseohjautuvuuden ja työn muotoilun edellytykset	42
8	Pohdinta	44
8.1	Keskeisten tulosten tarkastelua	44
8.2	Kehittämistyön arviointi.....	47
8.3	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	48
8.4	Jatkokehittämisehdotuksia.....	50
	Lähteet	51

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Sopimusluonnokseen liitetyt teemat

1 Johdanto

Viimeisten vuosikymmenten aikana kotihoidon työympäristö on muuttunut paljon. Jyväskylän yliopiston tutkimuksen mukaan vuosien 2005 ja 2015 välisenä aikana asiakasmäärien kasvu on lisännyt henkilökunnan työmäärän Pohjoismaiden korkeimmaksi. Ylityöt ja sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Henkilökunnan kokemus oman työn vaikutusmahdollisuuksista ja esihenkilöiden tuen saamisesta ovat heikentyneet. Henkilökunta kokee luottamuksen huonontuneen esihenkilöiden kanssa. Samalla he kokevat, että heidän työnsä tekemistä kontrolloidaan enemmän kuin ennen. Tämä on aiheuttanut kotihoidon henkilökunnan keskuudessa riittämättömyyden tunteita ja moni työntekijä on suunnitellut työnsä lopettamista. (Kröger ym. 2018, 3.)

Samansuuntaisia tutkimustuloksia ilmeni ensimmäisen koronavuoden jälkeen vuonna 2020 tehdyssä Kevan julkisen alan työntekijöiden työhyvinvointia selvittävässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan erityisesti terveysalalla tilanne on muuttunut huolestuttavaksi. Henkilökunta kokee työnsä muuttuneet sekä fyysisesti että henkisesti raskaammaksi ja työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet ovat huonontuneet. Erityisesti nuoret alle 30-vuotiaat kokevat, että heidän henkinen työkykynsä on huonontunut koronavuoden aikana. He kokevat entistä vähemmän innostusta ja työn imua. Samaan aikaan työelämä ja työn tekemisen kulttuuri on muutoksessa. Eläkkeelle siirtyä lähiaikoina suuri määrä työntekijöitä. 1980–2000-luvulla syntyneiden sukupolvien osuus työvoimasta kasvaa ja samalla työn merkitys työntekijälle saa uudenlaisia piirteitä. Heitä kuvataan tasa-arvoon tottuneeksi sukupolveksi ilman hierarkkista työympäristöä. He arvostavat työn innostavuutta sekä oikeudenmukaista johtajuutta. Työ itsessään ei ole enää koko elämä vaan vapaa-ajan merkitys on kasvanut. (Pekkarinen 2020, 5, 21–26; Ryyänen ym. 2020, 247; Ristikangas & Ristikangas 2022, 18.)

Suomessa on puututtava yllä mainittuihin epäkohtiin ja työn tekemisen kulttuurin muutoksiin, jotta turvataan työntekijöiden saatavuus. Työelämä muuttuu vaatimustasoiltaan yhä monitahoisemmaksi ja hektisemmäksi, jolloin johtamisen pitää pysyä mukana muutoksessa. Henkinen työkyky ei ole vain ihmisen omassa kädessä vaan tähän vaikuttaa koko työyhteisö. Johtamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeää, kuinka koko työyhteisö voi ja kuinka he pystyvät ryhmänä tukemaan toisiaan. Johdon tulee olla selvillä erilaisista työhyvinvoinnin edistämisen keinoista, kehittää näitä työpaikalla ja samalla yrittää vähentää kuormitustekijöitä. Tärkeää on kehittää uusien työntekijöiden perehdytystä ja huolehtia uusien asioiden oppimisesta koko työuran ajan. Nykypäivän esihenkilön tulee pystyä ohjaamaan työntekijöitä muutostilanteissa ja auttamaan heitä kehittämään itseään. Esihenkilön tulee olla työntekijöille valmentaja ja asioiden mahdollistaja. Esihenkilön menettelytavat

vaikuttavat suoraan työntekijöiden suorituskykyyn, sitoutumiseen sekä hyvinvointiin. Osamisen tarpeet muuttuvat myös esihenkilön osalta, jolloin muutoksen ja itseohjautuvuuden johtamiseen tarvitaan enemmän ihmislähtöistä johtamista. Pelkällä asijahtamisella ei pystytä edistämään organisaation menestymistä eikä työntekijöiden työhyvinvointia. (Uutela 2019, 12; Pekkarinen 2020, 26; Ali ym. 2021, 145.)

Monissa tutkimuksissa, esimerkiksi Martela ym. (2021) sekä Ryan ja Deci (2017) on todettu, että itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti työntekijään työhyvinvointiin. Se tuo työn imua ja motivaatiota työn tekemiseen. Hakala ym. (2012, 77) toteavat tutkimuksessaan, että työn muotoilu ja autonomia työn tekemisessä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työurien pidentämiseen niin nuoremmilla kuin vanhemmillakin työntekijöillä. Työn muotoilun avulla voidaan edistää työhön sitoutumista sekä vähentää leipiintymistä työhön.

Kehittämistyömme idea on lähtenyt Siilinjärven kotihoidon päälliköltä. Idean ajatuksena on itseohjautuvuuden tuominen Siilinjärven kotihoidon työntekijöiden käyttöön. Kehittämistyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on työn muotoilun menetelmää hyödyntäen tehdä itseohjautuvuutta näkyväksi Siilinjärven kotihoidon tiimille. Kehittämistyömme tavoitteena on, että Siilinjärven kotihoito voi edistää kehittämistyössä saadun uuden tiedon avulla itseohjautuvien tiimien kehitystyötä.

Siilinjärven kotihoidon yhden tiimin nykytilaa kartoitamme kyselyn avulla ja kyselystä nouseita havaintoja käytämme hyväksi työpajatyöskentelyissä. Itseohjautuvuutta ja tiimin yhteisöohjautuvuutta edistäviä ja estäviä elementtejä etsimme työpajoissa työn muotoilun menetelmää apuna käyttäen. Tämän jälkeen analysoimme työpajasta löytyneitä itseohjautuvuutta ja työn muotoilua estäviä tekijöitä ja muodostamme tulosten perusteella sopimusluonnoksen auttamaan Siilinjärven kotihoidon tiimiä itseohjautuvuus ajattelun lisäämisessä. Sopimusluonnoksen pohjalta Siilinjärven kotihoidon tiimi päättää sopimuksesta kolme tärkeintä kehittämiskohdetta ja näiden toteutukseen liittyvät toimenpiteet, vastuutahot ja aikataulut. Itseohjautuvuuden kehitystyö jatkuu tämän jälkeen Siilinjärven kotihoidossa itsenäisesti.

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Valtion ohjeistus kotihoidon toiminnalle

1.1.2023 voimaan tullut sosiaalihuoltolain 19 a § määrittelee kotihoidon palveluksi, jossa huolehditaan, että henkilö suoriutuu päivittäisistä asioista kodissaan ja asuinympäristössään. Kotihoito sisältää asiakkaan tarpeiden mukaisesti hoitoa ja huolenpitoa, toimintakyvyn ja vuorovaikutuksen edistämistä ja ylläpitoa sekä terveydenhuoltolain 25 § mukaista kotisairaanhoidoa. Kotihoitoa annetaan heille, joiden toimintakyky on alentunut elämäntilanteen, perhetilanteen tai eri syiden vuoksi. Kotihoidon toiminnan on oltava ympärivuorokautista. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tehtävänä on vastata kotihoidon lainsäädännön valmisteluun, suunnitteluun ja ohjaukseen liittyvistä asioista. Kunnan tehtävänä on järjestää kotihoito, kun asiakas sitä sosiaalihuoltolain perusteella tarvitsee. Kotihoitoa tukevat erilaiset tukipalvelut, kuten ateriapalvelu, siivous, vaatehuolto, turvapalvelu tai kauppa- ja asiointipalvelu. Nämä tukipalvelut eivät välttämättä ole kunnan omia palveluita, vaan kunta voi hankkia palvelut asiakkailleen yksityiseltä palveluntuottajalta. Kunta voi myös antaa asiakkailleen palvelusetelin, jolla asiakas voi ostaa tukipalveluita kunnan hyväksymiltä yksityisiltä palveluntuottajilta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

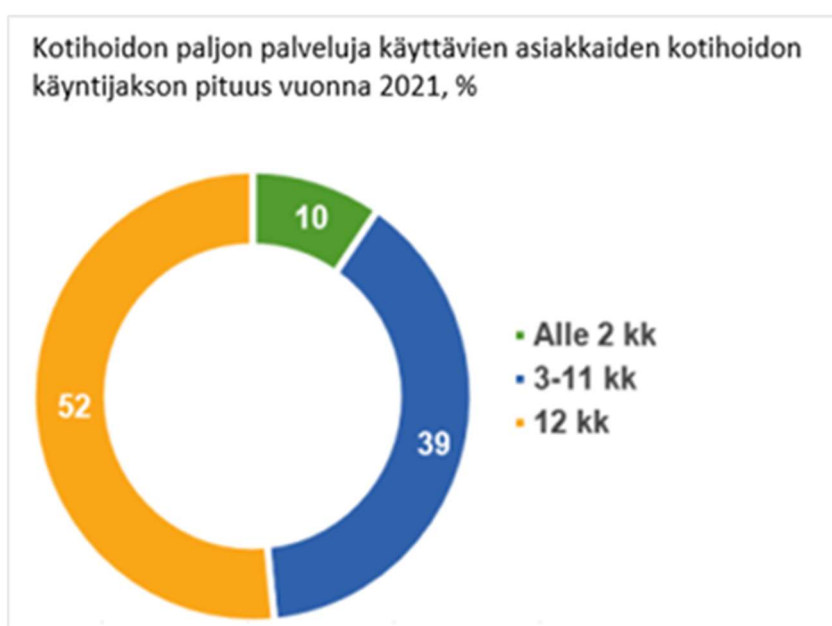
Laadukkaan ja hyvän kotihoidon edellytyksenä on, että jokaiselle kotihoidon asiakkaalle laaditaan hoito- ja palvelusuunnitelma. Siinä suunnitellaan yksilöllisesti asiakkaalle riittävät palvelut toimintakyvyn tukemiseksi. Hoito- ja palvelusuunnitelma laaditaan yhdessä asiakkaan tai hänen edustajansa ja kunnan edustajan kanssa. Niitä seurataan säännöllisesti ja muutetaan tarvittaessa asiakkaan tarpeiden muuttuessa. Päätöksen asiakkaan kotihoidon palveluista tekee kotihoidon esihenkilö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

2.2 Kotihoidon kasvava palvelun tarve

Kotihoidon asiakaskunta on kasvanut ja ikääntynyt viimeisten vuosien aikana. Ikääntyminen näkyy kasvavana palvelutarpeena kotihoidossa. Terveiden ja hyvinvointilaitoksen tilastoista ilmenee, että vuonna 2019 kotihoidossa oli asiakkaita 199 840, kun vuonna 2021 asiakkaita oli 206 220. Vuonna 2021 kotihoidon asiakkaista oli 72 prosenttia yli 75-vuotiaita ja 39 prosenttia asiakkaista oli täyttänyt 85 vuotta. Kaikista kotihoidon käynneistä yli puolet tehtiin yli 85-vuotiaiden asiakkaiden luokse. Yli puolella, eli 57 prosentilla, kotihoidon asiakkaista kotihoidon käynnejä oli vähintään yhden kerran päivässä. Säännöllisten kotihoidon palveluiden osuus on vastaavasti kasvanut kolmessa vuodessa kolmella tuhannella,

vuonna 2021 säännöllisiä kotihoidon asiakkaita oli 117 102. (Saukkonen ym. 2021, 3–4, 5; Saukkonen ym. 2023, 2–4.)

Vuonna 2021 45 prosenttia Suomen kotihoidon asiakkaista oli paljon palveluja käyttäviä asiakkaita. Heitä ovat henkilöt, joilla on vuoden aikana ollut ainakin yksi kahden viikon yhtäjaksoinen ajanjakso, jolloin kotihoidon käyntejä on ollut vähintään 28 käyntiä. 98 prosenttia kotihoidon resursseista oli paljon palveluita käyttäviä asiakkaita ja heistä 41 prosenttia oli 85–94-vuotiaita. Yli puolella paljon palveluja käyttävistä asiakkaista käyntijakso oli kesäntyt koko vuoden ja alle kaksi kuukautta kestäviä käyntijaksoja oli 10 prosentilla asiakkaista (Kuvio 1). (Saukkonen ym. 2023, 1–2, 5.)



Kuvio 1. Kotihoidon paljon palveluja käyttävien käyntijakson pituus vuonna 2021 (Saukkonen ym. 2023, 5)

2.3 Kohdeorganisaatio ja sen nykytila

Siilinjärven kotihoito palvelee yli 65-vuotiaita siilinjärveläisiä asukkaita. Siilinjärven kotihoidon asiakkaita on noin 200 ja turvapuhelinasiakkaita on noin 400, joista osalla on myös kotihoidon asiakkuus. Pääosa palveluista tuotetaan omana toimintana. Siilinjärvellä on käytössä palvelusetelit, mutta Siilinjärvellä on vähän yksityisiä palveluntuottajia. Suurin osa kotihoidosta tuotetaan perinteisellä tavalla kotikäynneillä. Siilinjärvellä kotihoito on jaettu eteläiseen ja pohjoiseen alueeseen, tiimejä on yhteensä 9. Yhdellä tiimillä on noin 30 asiakasta. (Puurunen 2022.)

Siilinjärven kotihoito tarjoaa asiakkaan kotona tapahtuvaa hoitoa, jonka tarkoituksena on tukea toimintakykyä ja elämänhallintaa. Kotihoitoa toteutetaan moniammatillisesti yhdessä sairaanhoitajien, lähihoitajien, lääkärin ja fysioterapeutin kanssa. Neuvonta- ja palveluohjauksen palveluohjaaja tekee asiakkaalle palvelutarpeenarvion, jossa yhdessä asiakkaan ja omaisten kanssa suunnitellaan palvelun tarve. Ensiksi asiakkaalle aloitetaan kuntouttava arviointijakso, jonka tarkoituksena on arvioida asiakkaan toimintakyky ja mahdolliset tarvittavat palvelut. Jakson tavoitteena on toimintakyvyn edistäminen, kotona pärjäämisen tukeminen ja turvallisuuden tunteen lisääminen. Kuntouttavan arviointijakson aikana tehdään RAI- toimintakyky arviointi, joka on lain ikääntyneen väestötoimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista (980/2012) mukaan tehtävä toimintakykyarviointi. (Siilinjärven kunta 2021, 2–5.)

Siilinjärvellä kotihoidon organisaatio muodostuu kotihoidon päälliköstä, kahdesta osastonhoitajasta ja yhdestä apulaisosastonhoitajasta, fysioterapeutista, sairaanhoitajista ja lähihoitajista. Henkilökunnan ikäjakauma on 18–64 vuoden välillä. Kotihoitoa kehitetään Siilinjärvellä aktiivisesti. Vuonna 2022 otettiin käyttöön Videovisiti- järjestelmä etäkotihoidossa. Työnjakajien työtä helpottamaan tuli Procomp ohjelma, joka optimoi työntekijöille asiakkaiden käynnit käyntijanoille ja ottaa huomioon tarvittavat siirtymäajat asiakkaiden välillä. Työnjakajan tehtäväksi jää työntekijöiden sijoittaminen käyntijanoille. (Puurunen 2022.)

Siilinjärven kunnan väestön ikääntyessä palvelujen tarve hoiva- ja vanhustalouksissa kasvaa ja aiheuttaa lisää kustannuspaineita. Hoiva- ja vanhustalouksissa työskentelevillä on paljon sairauslomia, vaikka viime vuosina ne ovat olleet hieman laskussa. Siilinjärven kunnan työhyvinvointisuunnitelman mukaan sairauslomia pyritään vähentämään työhyvinvointia parantavin keinoin sekä perehdytystä kehittämällä. Siilinjärven kotihoidossa henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja puute osaavasta henkilökunnasta on jatkuvaa. Uusia tehtäviä on saatu Siilinjärven kotihoitoon jo useamman vuoden ajan, mutta niiden täyttäminen on osoittautunut haasteelliseksi. Ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytoinnin haasteet, vakinaisen henkilökunnan irtisanoutumiset ja sijaisten saatavuusongelmat ovat vaikeuttaneet henkilöstötilannetta vielä lisää. Covid19- tilanteesta johtuen henkilöstökoulutuksia on ollut vähemmän ja toiminnan kehittäminen on ollut haasteellista pandemiasta johtuvien kokoon-tumisrajoitusten vuoksi. (Puurunen 2022; Siilinjärven kunta 2022, 132.)

Vuoden 2023 alussa Siilinjärven sosiaali- ja terveystaloukset siirtyivät Pohjois-Savon hyvinvointialueelle. Organisaatorakenne ja koko hyvinvointialue on vuoden 2023 alussa vielä muutosvaiheessa ja tämän johdosta kehittämistyössä keskitytään itseohjautuvuuteen yksilö- ja tiimitasolla. Kehittämistyössä puhutaan Siilinjärven kotihoidosta, koska tutkimusluvan on myöntänyt Siilinjärven kunnan hoiva- ja vanhustalouksijohtaja.

2.4 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Kehittämistyön tarkoitus on työn muotoilun menetelmää hyödyntäen tehdä itseohjautuvuutta näkyväksi Siilinjärven kotihoidon tiimille.

Kehittämistyön tavoitteena on, että Siilinjärven kotihoito voi edistää kehittämistyössä saadun uuden tiedon avulla itseohjautuvien tiimien kehitystyötä.

Kehittämistehtävät:

1. Miten Siilinjärven kotihoidon tiimissä ymmärretään itseohjautuvuus?
2. Miten työn muotoilun avulla itseohjautuvuutta voisi kehittää Siilinjärven kotihoidon tiimissä?
3. Miten esihenkilö voi tukea työn muotoilun edellytyksiä työyhteisössä?

3 Itseohjautuvuus ilmiönä

3.1 Itseohjautuva työntekijä

Kotihoidon ja koko sote- alan vaikea tilanne yhdistyy selkeästi työntekijöiden hyvinvointiin. Yksi keino työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi on itseohjautuvuuden lisääminen ja työntekijän itseohjautuvuuden tukeminen. Itseohjautuvuuden voimakas korostaminen työelämässä 2020-luvulla johtuu suureksi osaksi työelämän muutoksesta kohti asiantuntijaorganisaatioita. Itseohjautuvuuden perusajatuksena on, että työntekijä ottaa vastuuta omasta työstään ja saa samalla johdolta luottamusta toimia itseohjautuvasti. Johdon tulee muuttaa johtamismalliaan ja olla enemmän kannustaja ja tuen antajana. Itseohjautuvuus ei ole yksiselitteinen käsite ja sille löytyy monia eri määritelmiä, riippuen miltä kannalta asiaa tarkastellaan. Yleisesti tarkastelutasoja on kolme: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoa ja näiden välillä on eroja, kuinka asia määritellään. Yhteistä näille on autonomian lisääntyminen ja hajautettu päätöksenteko. (Huttunen 2020, 25–27; Kostamo ym. 2020, 7–8, 12; Sinkkonen & Lehto 2022, 87.)

Kostamon (2017, 80) mukaan itseohjautuvuus on itsenäisestä toimintaa ilman ulkopuolista ohjausta. Siihen liittyy työntekijän itsenäisen päämäärän tunnistaminen. Martela (2020, 22) kuvaa työntekijän olevan itseohjautuva, kun hän pystyy käyttämään omaa harkintaansa päätöksen teossa ilman luvan kysymistä esihenkilöiltä. Samalla työntekijä pystyy edistämään toiminnallaan organisaation päämääriä.

Itseohjautuvan työntekijän tulee olla motivoitunut työhönsä ja hänellä tulee olla halua tehdä asioita ilman pakkoa. Työntekijällä on selkeä päämäärä, jota tavoitellaan. Päämäärän saavuttamiseksi tarvitaan osaamista. Itseohjautuvuudessa osaamisella tarkoitetaan tehtävään läheisesti liittyviä teknisiä taitoja ja työntekijän kykyä johtaa itseään. Ilman näitä työntekijä tarvitsee johdolta niin paljon apua päämäärän saavuttamiseen, ettei itseohjautuvuus pysty toteutumaan. (Martela ym. 2017, 12.)

Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet. Puhuttaessa itseohjautuvuudesta viitataan usein professorien Deci ja Ryan (2000) kehittämään itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory, SDT). Itseohjautuvuusteoriaa on aiemmin kuvattu ihmisen motivaation liittyvänä teoriana, mutta nykyisin tämä on laajentunut käsittämään esimerkiksi työorganisaatioiden tutkimuksen. (Deci ym. 2017, 19.)

Tämä psykologiaan liittyvä teoria rakentuu ajatuksesta, että ihminen on aktiivinen toimija ja toimiakseen ihminen tarvitsee ympäristöstään tukea psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Nämä perustarpeet ovat autonomian eli vapaaehtoisuuden, pätevyden ja yhteenkuuluvuuden tarve. Autonomiata kuvataan tarpeena omien kokemusten ja toiminnan

säätelyyn. Autonomian ominaisuutena voidaan pitää sitä, että toiminta on ihmisen omille arvoille ja kiinnostuksen kohteille hyväksyttävää ja sopivaa. Pätevyys nähdään tarpeena tuntea tehokkuutta ja olla asiantuntija. Ihmisellä on tarve kokea, että hän pystyy selviytymään haasteista ja saa aikaiseksi asioita. Pätevyyttä heikentäviä asioita ovat liian vaikeat haasteet, negatiivinen palaute sekä henkilökohtainen kritiikki. Kolmas perustarve on yhteenkuuluvuuden tarve. Ihmisellä on tarve välittää ja tuntea yhteyttä muihin ihmisiin ja sosi-aalisiin ryhmiin. Näiden perustarpeiden täytyminen on välttämätöntä motivaation syntymiselle, työskentelymotivaatiolle sekä hyvinvoinnille. Jos tarpeet eivät täyty, ihminen turhautuu ja motivaatio laskee. Tämä voi aiheuttaa myös stressiä ja työuupumusta. Motivaatio työtehtävissä vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin. (Deci ym. 2017, 19–22; Ryan & Deci 2017, 8–11; Deci & Ryan 2000, 227–230)

Ryynänen ym. (2020, 257) toteavat, että erityisesti autonomia on psykologisista perustarpeista tärkein ja se edesauttaa muiden tarpeiden tyydyttymisessä. Työelämässä psykologisten perustarpeiden tukeminen on kustannustehokasta ja helppoa esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutustilanteissa. Perustarpeiden tyydyttyminen tuo suotuisia vaikutuksia työntekijän elämään niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Näitä vaikutuksia voivat olla esimerkiksi parempi hyvinvointi, motivaatio sekä työssä jaksaminen.

Ryan ja Deci puhuvat (2017) sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisen motivaation omaavat ihmiset motivoituvat itse tehtävästä. He toivovat työlleen haasteita, ohjaavat itse työtänsä ja heillä on sisäinen innostus tehtävänsä tekemiseen. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkopuoliseen kontrolliin eli jonkun toisen määräämään asiaan. Se voi näkyä esimerkiksi rangaistuksen pelkona tai palkkion haluamisena. Ulkoisesti motivoituvat tarvitsevat motivaatioon kannustusta, ohjausta ja ajoittain jopa rinnalla kulkemista. Työmotivaatio on sekoi-tus sekä sisäisestä että ulkoisesta motivaatiosta. On tunnistettava työntekijää motivoivat asiat, jolloin työntekijä viihtyy paremmin omassa työssään. Sisäisellä motivaatiolla on tutkimuksien mukaan suotuisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen, jotka yhdessä vähentävät työuupumusta. (Deci ym. 2017, 25; Ryan & Deci 2017, 20–22; Erikson & Ohinmaa 2019, 127.)

3.2 Itseohjautuvuus työyhteisössä

Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa vastuuta ja valtaa oman työn suunnittelussa ja toteutuksessa. Tiimitasolla tämä tarkoittaa tiimien mahdollisuutta toimia työyhteisössä ja tehdä työtänsä itseohjautuvasti ilman vahvaa organisaation johdon ohjausta. (Larjovuori ym. 2021, 6.)

Schreuder ym. (2017, 138) kuvaavat itseohjautuvan tiimin viittaavan mihin tahansa ryhmään, joka tekee itsenäisesti päätöksiä sellaisista asioista, jotka tyypillisesti tekisi esihenkilö. Englannin kielessä itseohjautuvasta tiimistä käytetään monia erilaisia termejä, esimerkiksi self-directed, empowered, autonomous tai self-managing. Käsitteiltään nämä kaikki ovat hieman erilaisia, mutta kaikista löytyy samoja tiimin autonomiseen päätöksentekoon ja tulosjohtamiseen liittyviä asioita. (Renkema ym. 2018, 81.)

Leenamajja Otalan ja Tiina Mäen (2017, 277) mukaan itseohjautuvalla tiimillä on

- tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteita seurataan reaaliaikaisesti
- oikeutus toimintaansa ja päätösvalta toimintatapoihinsa
- selkeät periaatteet ja yhteiset käytänteet
- vastuulliset itseohjautuvat jäsenet
- mahdollisuus rekrytoida tiimiin uusia työntekijöitä, taloudelliset asiat huomioiden
- selkeät ammattiroolit, jotka yhdistyvät prosesseihin
- vastuu huolehtia uusien työntekijöiden hyvästä perehdytyksestä.

Salovaara (2020, 14) ehdottaa artikkelissaan, että itseohjautuvuuden tilalla puhuttaisiin työelämässä yhteisöohjautuvuudesta. Sana kuvaa hänen mielestään paremmin tilannetta, jossa on tarkoitus lisätä tiimien toiminta- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja samalla vähentää esihenkilön päätöksentekovaltaa. Ala-Mutka (2019, 195) kuvaa yhteisöohjattavuutta tulokseksi, joka syntyy yhteistyöstä. Hän nostaa esille yhteistyön ja yhdessä tekemisen sekä näitä yhdistäviä tekijöitä, kuten kulttuurin, arvot ja vision. Yhteisöohjautuvuudessa tiimi suuntautuu yhdessä kohti yhteistä päämäärää. Tiimissä sovitaan yhdessä työnjako ja vastuut, joilla parhaiten päästään päämäärään. (Ala-Mutka 2019, 195; Martela ym. 2021, 14.)

Kuviossa 2 on kuvaus itseohjautuvuuden ja työyhteisön yhteisöohjautuvuuden määrittämisestä, niiden eroavaisuuksista ja johtamistavan vastakohtista Martela ym. (2021) mukaan.

ITSEOHJAUTUVUUS	YHTEISÖOHJAUTUVUUS
Työntekijä	Tiimi
Työntekijä kykenee toimimaan itsenäisesti. Hän ei tarvitse ulkopuolista ohjausta ja kontrollia toimiakseen.	Tiimi kykenee toimimaan itsenäisesti. Tiimi ei tarvitse ulkopuolelta tulevaa ohjausta ja kontrollia toimiakseen.
Vastakohta: ylhäältäpäin ohjaus	Vastakohta: Esihenkilöjohtoinen tiimi

Kuvio 2. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjattavuuden määritelmät ja vastakohtat mukailten (Martela ym. 2021, 15)

Itseohjautuvuus kotihoidon tiimeissä. Kotihoidon itseohjautuvuudesta puhuttaessa esimerkiksi otetaan hollantilainen Buurtzorg. Se on laajasti maailmalla tunnettu kotihoitoa tarjoava yritys, joka toimii itseohjautuvuuden periaatteilla. Buurtzorgin tarkoituksena on tarjota asiakaskeskeistä hoitoa erilaisessa ja yksinkertaisemmassa organisaatiossa. Kotihoitoyritys on saanut laajaa kiinnostusta ympäri maailmaan ja heidän toimintamalliaan on otettu käyttöön esimerkiksi Yhdysvalloissa, Japanissa, Kiinassa ja Iso-Britanniassa. Buurtzorgin tiimit ovat itseohjautuvia 10–12 hengen sairaanhoitajatiimejä, joilla on vastuullaan noin 50–60 kotona asuvaa asiakasta. Tiimit vastaavat kokonaisvaltaisesti asiakkaiden hoidosta ja samalla tiiminsä toiminnasta modernia tietotekniikkaa hyödyntäen. Toimintamallissa ei ole esihenkilöitä vaan pieni joukko valmentajia, jotka ovat käytettävissä ongelmien ratkaisuun. Buurtzorgin filosofian ydin on, että byrokratian vähyydellä saadaan aikaan enemmän hoitoa asiakkaille ja paremmat työolot sairaanhoitajille. Keskittymällä asiakkaan ja hänen lähipiirinsä omiin resursseihin, luottamalla sairaanhoitajien ammattitaitoon ja jakamalla vastuu työntekijöiden kesken, saavutetaan laadukasta hoitoa asiakkaalle ja työtyytyväisyyttä henkilökunnalle. (Nandram & Koster 2014, 179–180; Jos de Blok 2015, 533–535; Weerheim ym. 2018, 113–114.)

Buurtzorgin toimintamalli on rantautunut Suomeen ja itseohjautuvuuden kokeiluja on tehty kotihoidossa ympäri Suomea. Vuonna 2015 yksityinen kotihoito Dedora Oy siirtyi itseohjautuvaan tiimimalliin Lahden seudulla. Dedora Oy:n malli on hyvin samanlainen kuin Buurtzorgin eikä sellaisenaan sovi kunnalliseen kotihoitoon. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalveissa otettiin käyttöön vuonna 2016 uusi johtamismalli ja yhtenä osa-alueena mallissa olivat itseohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit. Esihenkilöt ja työntekijät saivat

valmennusta itseohjautuvuudesta ja uudentlaisista rooleista. Esihenkilöt opettelivat kannustamaan työntekijöitä ratkaisemaan itse ongelmia. Työntekijät harjoittelivat rekrytointia, kokousten johtamista sekä työvuorojen suunnittelua. Kokeilut koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi. Haasteina kokeiluissa koettiin asennemuutoksen läpivienti ja mahdollisuudet kehittää itsensä johtamisen taitoja. (Ojala & Mäki 2017, 270, 283–285.)

Järvenpään kaupunki aloitti 2017 kokeilun itseohjautuvista tiimeistä kotihoidossa. Tarkoitus oli samalla tehdä itseohjautuvasta tiimimallista julkiseen kotihoitoon sopiva malli. Kokeilun myötä itseohjautuvuus tiimeissä kasvoi, vastuut jakautuivat paremmin osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Töiden suunnittelu, organisointi, kehittäminen ja arviointi tiimeissä muuttui järjestelmällisemmäksi. Kokeilun positiivisia vaikutuksia olivat henkilökunnan sairauspoissaolojen vähentyminen, työn mielekkyyden lisääntyminen, osallistumismahdollisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Itseohjautuvuuden oppimisprosessista on tehty julkaisu, jonka avulla tiimimallia voi kokeilla vapaasti mikä organisaatio tahansa. (Alkula ym. 2019.)

3.3 Työhyvinvointi ja itseohjautuvuus

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, jota voidaan kuvailla laajasti. Työhyvinvointi on työntekijän näkökulmasta katsottuna työssä viihtymistä, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työssä viihtyminen ja hyvä työhyvinvointi auttavat työntekijöitä jaksamaan pidempään työelämässä ja se lisää samalla henkilökohtaista hyvinvointia. Organisaation näkökulmasta työhyvinvointiin voidaan liittää johtaminen ja toimintatavat. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaatioiden kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. (Manka & Manka 2016, 75; Larjovuori ym. 2021, 17; Vänskä 2022, 13.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, johon kuuluvat turvallisuus, terveys, hyvinvointi ja mielekäs työ. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat hyvä työilmapiiri, ammattitaitoinen henkilökunta ja kannustava johtamistapa. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on hyvin johdetun ammattitaitoisen työyhteisön ja työntekijöiden tekemää tuottavaa työtä, joka tehdään turvallisesti ja terveellisesti. Näiden toteutuessa työyhteisö ja työntekijät pitävät työtään mielenkiintoisena ja kannustavana sekä kokevat työn tukevan kokonaishyvinvointiaan. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Puttosen ym. (2016, 6) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä sekä mahdollisuutta tehdä työtä turvallisessa ja terveyttä edistävässä ympäristössä. Henkilökohtainen työhyvinvointi näkyy työntekijän kykyinä paneutua työn tekemiseen sekä yhteistyöhön muiden kanssa. Työhyvinvointiin on läheisesti sidoksissa työntekijän työhön liittyvät asiat ja henkilökohtainen elämä, jotka ovat tärkeää saada tasapainoisesti sovitettua yhteen.

Työntekijän työhyvinvointi on muuttuva tila, johon vaikuttavat työn kuormittavuus ja henkilökohtaiset sekä työhön liittyvät voimavarat. Muutokset työssä, työn sisällössä ja työyhteisössä vaikuttavat työhyvinvointiin.

Uutela (2019, 16) määrittelee työhyvinvoinnin positiivisuus ja voimavara näkökulmista. Positiivisessa näkökulmassa on keskeistä esimerkiksi ihmisen onnellisuus, hyväntahtoisuus ja riippumattomuus. Mankan ja Mankan (2016, 69.) mukaan työn voimavarojen kehittäminen ja työn vaatimuksien kohtuullistaminen lisää työhyvinvointia. Voimavarat ovat muutettavissa tilanteista riippuen. Työntekijän työhyvinvointia vahvistaa parhaiten tasapaino vaatimuksien ja voimavarojen kesken (Larjovuori ym. 2021, 17).

Työhön liittyvistä voimavaroista tärkeää ovat esihenkilöltä saatu tuki, idearikas ilmapiiri sekä mahdollisuus kehittää ja ennustaa omaa työtä. Näiden voimavarojen lisääminen luo energisyyttä ja tuo työhyvinvointia työntekijälle. Työhyvinvoinnille merkityksellistä on luoda työntekijälle mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, vaikuttaa työnsä hallintaan, tehdä itselle merkityksellistä työtä sekä tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Työhön liittyvää kuormitusta lisäävät esimerkiksi työn yksitoikkoisuus, vuorotyö sekä yötyön tekeminen. Informaatiotulva lisää työn kuormittavuutta ja heikentää samalla työntekijän työn hallinnan, mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunnetta. (Mäkinieniemi ym. 2015, 12; Manka & Manka 2016, 71,114.)

Työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat työsopimus-, työterveyshuolto-, yhteistoiminta- ja työturvallisuuslaki. Lakien mukaan työnantajan velvollisuus on taata työntekijöille turvallinen ja terveellinen työntekopaikka, josta työnantajan on huolehdittava myös muutostilanteissa. Työsopimuslaki (55/2001) määrittää työntekijän työskentelemään työnantajan alaisuudessa saaden palkkaa työstään. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa työnantajaa järjestämään ja toteuttamaan työntekijöille työterveyshuollon. Yhteistoimintalain (1333/2021) tarkoituksena on kehittää yrityksen ja työntekijöiden yhteistä vuorovaikutusta ja arvostavaa toimintakulttuuria. Lain tarkoituksena on parantaa ja kehittää yrityksen toimintaa sekä edistää työhyvinvointia. (Vänskä 2022, 15.)

Esihenkilön rooli työhyvinvointia edistävässä toimenpiteissä on merkittävä. Työturvallisuuslaissa (738/2002) esihenkilö on velvoitettu huolehtimaan ja ennaltaehkäisemään työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja psyykkisiä terveyshaittoja. Lain avulla turvataan työntekijöiden työkykyä kehittämällä työympäristöä ja työolosuhteita. Esihenkilöillä pitää olla taito löytää tosiasioden rinnalle myös tunneosaaminen. Hyvä vuorovaikutus koko työyhteisössä on merkki onnistuneesta johtamisesta. Työntekijällä on velvollisuus johtaa itseään ja osallistua toimivaan työyhteisöön. Työturvallisuuslaki määrää tietyt puitteet työhyvinvoinnille, mutta lopullinen työhyvinvointi saavutetaan jokaisessa organisaatiossa erikseen. (Manka & Manka 2016, 9; Vänskä 2022, 15.)

Martelan ym. (2021,18) julkaisemassa itseohjautuvuutta ja työn imua käsittelevässä tutkimuksessa itseohjautuvuuden tunne voidaan liittää parempaan työhyvinvointiin ja vähäisempään työpahoinvoinnin tunteeseen. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjattavuuden mahdollisuudet lisäävät työn imua, työntekijöiden työhyvinvointia ja vaikuttavat samalla työntekijän palautumiseen. Työn imu kuvautuu innostuksena työn tekemiseen. Mankan ja Mankan (2016, 110) mukaan työn imu auttaa sitoutumaan työhön. Työntekijä kykenee auttamaan muita saavuttamaan asetetut tavoitteet. Samalla hän on itse motivoitunut omasta työstään ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Työn imu on sidoksissa työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin niin työssä kuin kotona. Se on muuttuva olotila, joka voi muuttua työpäivän aikana useasti.

Työntekijän psykologisten perustarpeiden toteutuminen ja erityisesti vaikuttamisen mahdollisuudet, voivat tutkimuksien mukaan parantaa työntekijän kokemusta työhyvinvoinnista. Tutkimuksista ilmenee, että psykologiset perustarpeet voidaan saavuttaa työn suunnitellulla, erilaisilla palkitsemismenetelmillä ja hyvällä johtamistavalla. Esihenkilöiden rooli korostuu työntekijöiden perustarpeiden toteutumisessa ja tukemisessa. Antamalla työntekijälle mahdollisuus itse vaikuttaa työtehtäviinsä ja niiden vaatimuksiin, tuetaan työhön sitoutumista, työn imua, työssä jaksamista ja motivaatioita. (Rigby & Ryan 2018, 133–140; Ryyänen ym. 2020, 257; Larjovuori ym. 2021, 18.)

4 Valmentava johtaminen itseohjautuvuutta tukemassa

4.1 Itseohjautuvuuden johtaminen

Johtamistavan muutos on edellytys työntekijän ja tiimin itseohjautuvuuteen siirtymisessä. Johtajuudesta tulee löytyä keinoja työntekijän osaamisen, motivoinnin ja työhyvinvoinnin tukemiselle. Oikeanlainen johtajuus auttaa työntekijää löytämään työnsä merkityksellisyyden ja lisää työhön sitoutumista. Erilaisia näkökulmia itseohjautuvan tiimin johtamiselle on esitetty runsaasti ja erityisesti liiketoiminnan puolella on kokeiltu uudenlaisia malleja itseohjautuvuuden johtamiseen. Tällä hetkellä arvostetaan johtamistyylejä, jotka ovat ihmisläheisiä ja itseohjautuvuutta vahvistavia. Itseohjautuvuuteen sopivia johtamistyylejä ovat esimerkiksi palveleva-, jaettu- ja valmentavajohtaminen. Näistä kaikista löytyy hyvän johtamisen periaatteita, kuten luottamuksen ja keskustelun ilmapiiri, oikeudenmukaisuus, ihmisen arvostus ja kehittämismyönteisyys. (Larjovuori ym. 2021, 14; Sinkkonen & Lehto 2022, 98.)

Itseohjautuvuudessa työntekijälle mahdollistetaan itsenäinen työskentely. Tämä valmius toimia itsenäisesti on tiiviisti yhteydessä johtajuuteen ja organisaatiossa vallitsevaan johtamisen kulttuuriin. Organisaation on annettava mahdollisuus itseohjautuvuuteen sekä yksilölle että tiimille. Tähän tarvitaan tilaa ja vapautta antava ilmapiiri. Muutos lähtee organisaation johdosta ja heidän asenteidensa muutoksesta. Arvostava johtaminen antaa mahdollisuuden itseohjautuvuuden johtamiselle ja samalla muodostuu pohja muille johtajuuden osa-alueille, kuten vastuun antamiseen ja kannustamiseen. Organisaation johtajat tarvitsevat luottamusta ja uskoa siihen, etteivät työntekijät tarvitse jatkuvaa holhousta. Työntekijän ja tiimin tulee kokea, että heillä on oikeasti valtaa vaikuttaa asioihin. Työntekijöiden saama luottamus organisaation johdolta lisää valmiutta vastuun ottamiseen. (Aura ym. 2021, 5; Sinkkonen & Lehto 2022, 91.)

Yhteisöohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa ei tarkoita sääntöjen poistumista. Säännöt, ohjeet ja periaatteet ohjaavat edelleen toimintaa. Ne eivät ohjaudu enää perinteisesti ylhäältä alaspäin työntekijöille, vaan niistä päätetään yhdessä. Muutos lähtee liikkeelle tiimien työntekijöiden ehdotuksesta. Muutokseen sitoutuvat parhaiten tiimit, jotka itse haluavat kokeilla itseohjautuvuuden malleja. Tiimien itseohjautuvuuteen ei ole valmiita ratkaisuja, vaan tiimien pitää kokeilemalla löytää heille sopiva ratkaisu. (Martela ym. 2021, 29–34.)

Itseohjautuvuudessa johtamisella ja esihenkilön roolilla on suuri merkitys, jotta työntekijän psykologiset perustarpeet täyttyvät ja sitä kautta motivaatio lisääntyy. Tähän tarvitaan muutostohtajuutta. Muutosjohtajan tulee olla innostunut vuorovaikutukseen ja työntekijöiden tukemiseen. Hänen tulee olla muuntautuva, työhönsä sitoutunut ja ideoita löytävä

suunnannäyttäjä. Tutkimuksien mukaan esihenkilön tuki työntekijän itseohjautuvuuden kehityksessä luo positiivisia seurauksia työntekijälle ja parantaa hänen työhyvinvointiaan. Esihenkilön rohkaisu, palautteen anto, kuuntelu ja mielekkäiden tehtävien antaminen parantavat työntekijän työhön sitoutumista, työstä suoriutumista ja työtyytyväisyyttä. Nämä puolestaan vähentävät sairauspoissaoloja, työuupumusta ja työntekijöiden vaihtuvuutta. (Deci ym. 2017, 31, 38; Renkema ym. 2018, 81.)

4.2 Valmentava johtajuus ja esihenkilön rooli

Valmentava johtaminen on tullut itseohjautuvuuden myötä suosituksi organisaatioiden johtamismallina. Keskeistä valmentavassa johtamisessa on vuorovaikutus, toisen ihmisen arvostus ja tavoitteellinen kehittäminen. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilön rooli on erilainen kuin aiemmissa organisaatioissa on ollut. Esihenkilön rooli on olla mahdollistaja ja rakentaja. Mahdollistetaan työn tekeminen ja yhteistyö organisaation sisällä sekä rakennetaan luottamusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on edistää työyhteisöä muuttumaan kannustavaksi tiimiksi, jossa tehdään itsenäisiä päätöksiä ja yhdessä oppimisen kautta saavutetaan parempia tuloksia. Tähän tarvitaan työyhteisön innostavaa ilmapiiriä ja vuorovaikutustaitoja. (Aura ym. 2021, 7; Soback 2021, 10–11; Sinkkonen & Lehto 2022, 92–93.)

Tiimin itseohjautuvuuden lisääntyessä esihenkilön rooli muuttuu asteittain ensin osallistavaksi ja myöhemmin eri vaiheiden jälkeen valmentajaksi. Tämä muutos ei tapahdu hetkessä. Esihenkilöt koulutetaan itseohjautuvuuden edistäjiksi, jolloin tarvittavat muutokset toteutuvat. Esihenkilöllä on aluksi aktiivinen ja opettavainen rooli, jossa tiimiä autetaan omaksumaan uusia tehtäviä. Myöhemmin päätöksenteko siirtyy tiimille, jolloin esihenkilö siirtyy taka-alalle ja rooli muuttuu valmentajaksi. Valmentava esihenkilö mahdollistaa tiimin omatoimisen päätöksenteon ja antaa ratkaisuehdotuksia pyydettyäessä. Esihenkilön on edelleen oltava tavoitettavissa, mutta hänen ei tarvitse olla fyysisesti lähellä tiimiläisiä. Esihenkilölle voi olla vaikeaa luopua entisestä roolistaan ja antaa vastuu työntekijöille tehtävistä, jotka ovat aiemmin olleet hänen päätettävissä. (Renkema ym. 2018, 83; Weerheim ym. 2019, 121; Aura 2021, 33.)

Valmentavan esihenkilötyön juuret ovat coachingissa eli valmennuksessa. Tässä ohjauksellisessa kehittämismenetyksessä ulkopuolinen valmentaja ohjaa esihenkilöä ja toimii näin organisaatiossa esihenkilöiden kehittäjänä. Valmentava esihenkilötyö on organisaation sisäinen toimintatapa, jossa esihenkilö käyttää ohjauksellisia keinoja omassa työssään ja valmentaa omia työntekijöitään. Positiivisen ihmiskäsityksen avulla ajatellaan, että ihmisellä on paljon kapasiteettia ja kykyä kehittyä. Tavoitteena on auttaa työntekijää kehittymään oppimisen kautta. Silloin saavutetaan parempi suorituskyky, joka auttaa sekä työntekijää

itseään että koko organisaatiota. Tähän päästäkseen tarvitaan esihenkilöltä hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä kysellä, kuunnella, ohjata, neuvoa, vastuuttaa ja keskustella työntekijän kanssa. Valmentajana esihenkilö auttaa työntekijää oivaltamaan omat vahvuutensa työsäään ja työn tekemisessä. Esihenkilön aito kiinnostus ja läsnäolo on tärkeää työntekijöiden keskuudessa. Tärkeimmät työkalut valmentavalla esihenkilöllä ovat esimerkiksi johtaminen, hyvä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa sekä tuen ja ohjauksen antaminen työntekijöille. (Mäkelä 2013, 19–20; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27; Uutela 2019, 14,78.)

Uutelan (2019, 4) mukaan valmentavassa esihenkilötyössä erottuu viisi erilaista toimintaan tai käytäntöön liittyvää osatekijää. Valmentavassa esihenkilötyössä esihenkilö

- mahdollistaa työntekijälle oppimisen ja huolehtii arjen sujumisen
- antaa myönteistä palautetta ja edistää työntekijän oppimista
- kehittää työhyvinvointiin liittyviä voimavaroja
- edistää työyhteisössä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä
- näkee vaivaa tutustuakseen työntekijöihin ja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä.

Esihenkilön on tehtävä tietoinen ajattelu- ja toimintatapojen muutos siirtyessään kohti valmentavaa johtamistyyliä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2021, 52) mukaan jokapäiväistä johtamistyötä ohjaavat keskeiset valmentavan johtamisen toimintatavat, joista saa selkeän rakenteen koko valmentavaan esihenkilötyöhön. Ensimmäisessä toimintatavassa johtamisen tulee olla tavoitteellista ja suuntaa antavaa. Tiimin työskentely pohjautuu tavoitteille. Esihenkilö ohjaa tiimiä kohti tavoitteita ja on suunnan näyttäjä. Toisessa toimintatavassa korostuu yhteisöllisyys ja esihenkilön rooli yhteisöllisyyden rakentajana. Esihenkilö toimii tasavertaisena toimijana tiimissä ja samalla osallistuttaa tiimiä mukaan ideointiin ja ajatus-työhön. Tavoitteena on saada tiimi tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan vastuuta. Esihenkilöllä on oltava voimakas valmentajan rooli. Kolmas toimintatapa liittyy onnistumisen edellytyksiin ja ihmisen arvostukseen. Esihenkilö on mahdollistaja ja luo positiivista arvostusta tiimin jäseniin. Arvostaminen vaatii tietoisuutta omasta ajattelutavasta ja samalla kykyä hyväksyä oma inhimillisyys. Esihenkilö ei ole tiimin keskipiste vaan tasavertainen toimija muiden kanssa.

Kuviossa 3 on kuvattuna valmentavan esihenkilön toiminta- ja ajattelutavat jatkuvana kehänä, jossa voidaan siirtyä toiminnasta toiseen. Jokaista kolmea toiminta- ja ajattelutapaa tarvitaan valmentavassa esihenkilötyössä.



Kuvio 3. Valmentavan esihenkilön kolme keskeisintä toiminta- ja ajattelutapaa (mukaillen Ristikangas ym. 2021, 52)

Valmentava johtajuus ja työhyvinvointi. Useissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatioissa johtajien valmentavalla toiminnalla on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen ja työssä oppimiseen. Esihenkilön tulee ylläpitää kannustavaa asennetta ja rakentaa terve suhde työntekijöihin. Valmentava esihenkilö mahdollistaa työpaikalla uuden oppimisen ja samalla edistää työhyvinvointia työpaikalla. Organisaatioissa on tärkeää kehittää valmentavaa johtamista, jossa kuunnellaan, autetaan ja tuetaan työntekijän kehittymistä. Vaihtoehtoisesti organisaatioon voidaan palkata uusia esihenkilöitä, jotka osaavat tehdä valmentavaa esihenkilötyötä. Näillä toimenpiteillä edistetään henkilökunnan työhyvinvointia. (Uutela 2019, 5; Ali ym. 2021, 152; Wang ym. 2021, 11.)

Johtamisosaaminen on onnistunut, kun se toimii työn voimavarana ja saa aikaan motivaation kehittymisen. Tämä johtaa työhön sitoutumisen kautta hyvään työsuoritukseen. Työhön sitoutumiseen liittyvät läheisesti positiiviset tunteet työstä ja työn mielekkyydestä. Nämä yhdessä saavat aikaan hyvinvoinnin tunnetta. Esihenkilön tuen on osoitettu olevan yksi tärkeä osa tätä kokonaisuutta. Valmentava johtamismalli on positiivinen oppimisprosessi, joka vahvistaa itseohjautuvaa toimintaa ja auttaa suuntaamaan tavoitteiden asetteluun. Tavoitteet saavutetaan kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä ja tiimejä. Tällä keinolla tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja työhyvinvointia. Valmentavalla esihenkilötyöllä voidaan vahvistaa työntekijän tunnetta työn merkityksellisyydestä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Valmentavan johtajuuden keskiössä on positiivinen,

luottavainen ja kannustava yhteistyö esihenkilön ja työntekijän välillä. (Tanskanen ym. 2019, 1217–1219, 1233–1234; Sinkkonen & Lehti 2022, 98.)

Ristikangas ja Ristikangas (2022, 172–173) toteavat luottamuksen olevan organisaatioiden voimavara. Luottamusta tulee kehittää systemaattisesti. Tämä luo parempaa ilmapiiriä työpaikoille ja tuo samalla kehitysmuotoisyyttä sekä tuottavuutta. Luottamukseen investoiminen tuo hyvinvointia työntekijöille ja samalla parantaa organisaation tulosta. Esimerkkinä he mainitsevat Druvan- hankkeen, jossa Kemiönsaaren kunta panosti johtamisosaamisen ja yhteistyön kehittämiseen kolmen vuoden ajan. Tuloksena oli työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä luottamuksen lisääntyminen, yhteistyön tiivistyminen ja sairauspoissaolojen vähentyminen. Luottamuksen lisääntyessä kunnan työntekijöiden työhyvinvointi vahvistui. Valmentava johtajuus rakentuu molemmin puoliseen luottamukseen. Luottamusta saadaksesen esihenkilön tulee itse ensin oppia luottamaan työntekijöihinsä.

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset valinnat

5.1 Toimintatutkimus

Tutkimuksellisessa kehittämisessä kehittämistyön idea on lähtöisin työelämästä ja sen haasteista. Toimintatutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun työelämälähtöisessä kehittämistyössä on tarkoitus muuttaa toimintoja tai käytänteitä. Toimintatutkimuksessa yhteiskehittämisellä etsitään ratkaisuja käytännön ongelmaan tai uudistamaan käytänteitä. Samalla luodaan uutta tietoa tai ymmärrystä ilmiöstä. Tässä tutkimusmenetelmässä tutkija on itse mukana tutkittavassa tapauksessa yhdessä työyhteisön kanssa. Toimintatutkimuksessa yhdistyy monta tutkimusmenetelmää ja siksi puhutaankin usein tutkimusstrategiasta menetelmän sijaan. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa työ on systemaattista, analyysoivaa ja reflektiivista toimintaa. (Kananen 2014, 9–11; Ojasalo ym. 2014, 18; Salonen ym. 2017, 41.)

Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Ensin valitaan kehittämisoingelma ja asetetaan työn tavoitteet. Sen jälkeen tutkitaan kirjallisuutta sekä muuta lähdeaineistoa ja etsitään aiemmin löydettyä tietoa. Kun aineistoon on tutustuttu, voidaan vielä tarkentaa kehittämistehtävää ja vahvistaa suunnitelma. Kehittäminen aloitetaan kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämäärään etenemiseksi on. Seuraavaksi analysoidaan saatu aineisto ja arvioidaan tehtyjä asioita. Prosessi on harvoin suoraviivainen ja ehjä kokonaisuus, sillä siinä voidaan palata takaisin edelliseen vaiheeseen. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi ympäristö, jossa kehittämistyötä tehdään sekä itse työelämän moninaisuus. Tällöin puhutaan kehittämistyön syklisyydestä, jossa jokainen vaihe muodostaa oman kehän ja seuraavalle kehälle siirtyessä arvioidaan edellisen kehän toimintaa. Kehittämistoiminnan syklisyydessä nousevat tärkeäksi vuorovaikutus, pohdinta ja tuotoksien arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 60–61; Salonen ym. 2017, 53–54.)

Toimintatutkimuksessa on tärkeää yhdessä kehittäminen. Tällöin puhutaan osallistavasta kehittämisestä, jossa yhdessä kehitetään ratkaisuja ongelmaan. Ryhmän jäsenillä on asiattuntijan rooli omasta toiminnastaan ja tutkijan mukanaolo tuo puolueettoman näkökulman ratkaistavaan ongelmaan. Työyhteisön itsensä keksimä ratkaisu ongelmaan on helpompi hyväksyä ja siihen sitoudutaan paremmin. Osallisuudessa käytetään erilaisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on osallistuttaa kehitystyössä mukana olevia koko kehitystyön ajan. (Ojasalo ym. 2014, 59; Salonen ym. 2017, 56.)

5.2 Kehittämistyön menetelmät

Työn muotoilu. Työn muotoilulla tai tuttavallisesti työn tuunaamisella (job crafting) tarkoitetaan työntekijän aktiivista ja omaehtoista työn muokkaamista. Tämä on työntekijälähtöinen keino, jolla voidaan auttaa hallitsemaan omaa työtä muutoksien keskellä. Työn muotoilulla voidaan kehittää työntekijän työympäristöä, työskentelytapoja, itse työn sisältöä ja osaamista, jota työssä tarvitaan. (Vanharanta ym. 2021,4.)

Työn muotoilun autonomia on yhteydessä läheisesti Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriassa kuvattuun autonomiaan ja motivointiin. Työntekijän autonomia lisääntyy, kun hän saa tehdä päätöksiä itsenäisesti, voi vaikuttaa työhönsä ja hänelle mahdollistetaan työn muotoilu. Työntekijä sitoutuu työhönsä ja motivoituu kun hänelle annetaan tilaisuus itseohjautuvuuteen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 11–13; Vanharanta ym. 2021, 37.)

Työntekijä voi muotoilla työtänsä monilla eri tavoilla. Yksilötasolla muotoilua voidaan käyttää esimerkiksi työn fyysisiin olosuhteisiin, työaikaan, työn vaatimuksiin sekä työntekijän omiin voimavaroihin. Tims ym. (2013, 429) mukaan työtä voidaan muotoilla neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ovat rakenteellisten työresurssien eli autonomian lisääminen, sosiaalisen työresurssin eli palautteen pyytäminen, haasteellisuuden lisääminen työhön ja estevaatimuksien vähentäminen. Hyrkkänen ja Vartiainen (2019, 11) toteavat, että nykyisin tulisi puhua myös kolmesta uudesta ulottuvuudesta työn monimuotoisuuden takia. Heidän mukaansa työn muotoilua voidaan tehdä työaikaan, työympäristöön ja digitaalisiin työtapoihin. Näihin ulottuvuuksiin on päädytty esimerkiksi etätöiden ja uusien yhteydenpitomahdollisuuksien takia. Uudet digitaaliset sovellukset toisaalta mahdollistavat joustavan työskentelyn, mutta samalla luovat haasteita työntekijöiden osaamiselle, työaikoihin sekä työskentely-ympäristöön.

Kuviossa 4 on kuvattu työn muotoilun seitsemän ulottuvuutta. Työtä voidaan muotoilla, joko lisäämällä tai vähentämällä näitä seitsemää ulottuvuutta. Työaikaa voidaan muotoilla esimerkiksi työtä tauottamalla ja fyysistä työympäristöä muuttamalla työskentelytiloja paremmin toimivaksi. Työn muotoilun edellytyksenä on, että työntekijä ymmärtää organisaatiotasoiset tavoitteet työlle sekä oman roolinsa työyhteisössä. Tärkeää on myös ymmärtää koko työyhteisön yhdessä sopimat yhteiset pelisäännöt. (Vanharanta 2021 ym. 42–23.)



Kuvio 4. Työn muotoilun menetelmät (mukaillen Vanharanta ym. 2021, 39)

Työn muotoilun on ymmärretty olevan yksilöstä lähtevää toimintaa, mutta se käy hyvin työyhteisön käyttöön. Työyhteisö kehittää yhdessä merkitykselliseksi kokemiaan työn voimavaroja ja samalla karsii huonoksi koettuja toimintatapoja. Koko työyhteisön työn muotoilulla voidaan vaikuttaa työn hallintaan jakamalla töitä uudelleen. Työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin vaikutetaan opettelemalla vastaanottamaan tai antamaan palautetta työkavereille. Eriytyisen tärkeää on yhdessä tehdyt ja sovitut pelisäännöt ja tavoitteet. Näiden avulla hallitaan sekä työntekijän että koko työyhteisön ajankäyttöä. Yhteiset viestintäkanavat ja palaverikäytännöt auttavat priorisoimaan työaikaa ja työtehtäviä, jolloin lisätään koko työyhteisön voimavaroja. Työyhteisössä työn muotoilulla saadaan näkyviin kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt, joilla toimintaa ohjataan. Nämä säännöt pitää olla kaikkien tiedossa työn muotoilun onnistumiseksi. (Seppälä & Hakala 2017, 156; Vanharanta ym. 2019, 24–25.)

Yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisen menetelmässä yhdistyy organisaation ja mahdollisesti asiakkaan yhteinen tavoite kehittämiselle. Se on käsitteenä moninainen ja se pystytään liittämään erilaisiin asioihin tilanneriippuvaisesti, jolloin yhteiskehittäminen käy hyvin työyhteisöjen kehittämiseen. Yhteiskehittämisestä hyötyy koko organisaatio ja se vaikuttaa positiivisesti sekä asiakastyytyväisyyteen että työyhteisön työmotivaatioon. Yhteiskehittämisen ajatuksena on luoda yhdessä tietoisesti uutta tietoa ja saavuttaa yhteinen ymmärrys asiasta. Vuorovaikutus ja tiedon välittyminen koko kehittämisryhmän jäsenten välillä on

olennaista ja tavoitteena on saavuttaa yhdessä muutos, ratkaisu tai uusi käytäntö yhteiseen ongelmaan. (Pöyry-Lassila 2017, 26–27; Kauppinen 2020, 3–4.)

Yhteiskehittäminen on prosessiluonteinen yhteistyö, joka luo perustan jatkuvalle kehitykselle. Perustana on oppiminen ja tasavertainen mahdollisuus osallistua yhdessä tekemiseen ja todelliseen vuoropuheluun. Tämän onnistuminen edellyttää jokaisen mukanaolevan osallistumista aktiivisesti kehittämistyöhön. Organisaatioissa yhteiskehittämisellä vähennetään hierarkkisuuutta, jolloin kaikki työntekijät pystyvät osallistumaan ja tuomaan mielipiteensä esille tasapuolisesti. Olennaista yhteiskehittämisessä on esihenkilöiden osallistuminen kehitystyöhön. (Isola ym. 2017, 32; Pöyry-Lassila 2017, 26–28.)

Yhteiskehittäminen aloitetaan suunnittelulla, jossa kootaan kehittämisen kannalta riittävän iso kehittämisryhmä. Mietitään mitä tietoa ja osaamista tarvitaan, jotta kehittäminen tulee onnistumaan mahdollisimman hyvin. Yhteiskehittäminen kannalta kehittämisryhmän tulee olla mahdollisimman heterogeeninen. Heiltä tulee löytyä tuntemusta kehitettävästä kohteesta oman työnsä kautta, jolloin taataan riittävä monipuolinen näkemys kehitettävästä kohteesta. (Isola ym. 2017, 32; Pöyry-Lassila 2017, 28.)

Yhteiskehittämisen näkökulmasta kaikki kehittämisryhmän jäsenet tuovat arvokasta tietotaitoa mukanaan ja ovat tasa-arvoisessa asemassa. Kehittämisryhmän erilaisten taustojen takia on tärkeää luoda heti kehitystyön alkuvaiheessa yhteiset toimintatavat ja tavoitteet, jotta kaikki tietävät kuinka ryhmässä toimitaan. Yhteisen kehittämiskohteen ymmärtämiseen voidaan käyttää havainnollistavia malleja kuten prosessikaavioita tai palvelupolkuja. Nämä mallit selkeyttävät ymmärrystä kehittämiskohteesta, jolloin keskusteluun voivat osallistua kaikki kehittämisryhmässä mukana olevat. Yhteiskehittämisen prosessi etenee vaiheelta eteenpäin. Siihen kuuluu alkuvaiheen perehtyminen aiheeseen ja muihin kehittämistyöhön osallistujiin, paljon vuorovaikutusta, ihmettelyä ja pohdiskelua sekä loppuyhteenvetdon tekeminen ja tuloksista kertominen. Yhteiskehittämisessä organisaation johdon on oltava aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Heidän avullaan kehitettävä asia saa näkyvyyttä ja lähtee elämään organisaatiossa. (Isola ym. 2017, 32; Pöyry-Lassila 2017, 28.)

Työpajatyöskentely. Yhteiskehittäminen tapahtuu prosessin mukaisesti ja sen toteuttaminen tehdään työpajassa, joka voi olla virtuaalinen tai fyysinen tapaaminen. Työpajatyöskentelyssä keskustellaan avoimesti, jolloin jokaisen työpajaan osallistuvan mielipiteet saadaan kuuluviin. Samalla se tarjoaa mukanaoleville tilaisuuden vertaistukeen ja yhdessä oppimiseen. Työpajatyöskentelyssä dokumentoidaan löydetyt ratkaisut. Seuraavissa työpajoissa kokeillaan ja arvioidaan ratkaisujen toimivuutta. (Sipponen-Damonte 2020, 66–67; Vuokila-Oikkonen 2021, 26.)

Työpajassa toimii ohjaaja eli fasilitaattori, joka ohjaa sekä työskentelyä että osallistujia saavuttamaan päämäärän. Fasilitaattori esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja huolehtii, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus tuoda esille oma mielipiteensä. Hänen tehtävänä on luoda turvallinen ilmapiiri keskusteluille ja aktivoida osallistujia osallistumaan yhteistoimintaan. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu mahdollistaa kehittämisprosessin eteneminen huolehtimalla ajankäytöstä, sopimuksista ja vastuuhenkilöiden valitsemisesta. Näiden onnistuminen vaatii fasilitoijalta hyvää taustatyötä ja etukäteissuunnittelua. Ryhmätyömenetelmien oikeaan valintaan vaikuttaa esimerkiksi kehittämisryhmän koko, työpajan tavoitteet sekä tuntevatko kehittämisryhmän jäsenet entuudestaan toisensa. (Sipponen-Damonte 2020, 66–67; Vuokila-Oikkonen 2021, 26.)

Tarkka työsuunnitelma auttaa fasilitaattoria suunnittelemaan työpajan etukäteen. Työsuunnitelmassa suunnitellaan ajankäyttö, työpajan eteneminen ja tavoitteiden saavutettavuus jokaisessa työpajan vaiheessa. Se on hyvä tarkastuttaa organisaation edustajalla ennen työpajaa. Työsuunnitelma on fasilitoijan työväline, jota ei ole tarkoitus jakaa työpajaan osallistuvien kesken. Hyvällä suunnittelulla varmistetaan työpajan joustava eteneminen ja samalla luodaan osallistujille turvallinen ilmapiiri. Hyvä työsuunnitelma tuo fasilitoijalle mahdollisuuden olla paremmin mukana työpajan toiminnassa. (Sipponen-Damonte 2020, 45, 48.)

Työpajan alussa kerrotaan osallistujille työpajan tarkoitus ja tavoitteet, aikataulu sekä sovitaan yhteiset pelisäännöt. Työpajan aikataulu pidetään esillä koko työpajan ajan, jolloin se ohjaa keskustelun kulkua ja tukee aikataulussa pysymisessä. Pelisäännöissä voidaan sopia esimerkiksi puhelimen käytöstä ja puheenvuorojen pyytämisestä. Samalla sovitaan, että jokainen osallistuja voi esittää oman mielipiteensä asioista tasapuolisesti. Fasilitoija voi tarvittaessa muistuttaa pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta työpajan aikana. (Sipponen-Damonte 2020, 94.)

5.3 Aineiston keruu

Kyselylomake. Toimintatutkimuksessa kyselyä käytetään rajallisesti tiedonkeruumenetelmänä. Se sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen, perustietojen keräämiseen ja vaikutuksien arviointiin. Kysely tehdään haastattelemalla kasvotusten, puhelimitse, paperilomakkeella tai internetin välityksellä. Kyselylomake suunnitellaan teoretiedon pohjalta ja siitä saatava aineisto on oltava muutettavissa mitattavaan muotoon. Kysymysten on oltava täsmällisiä, ymmärrettäviä ja selkeitä. Lisäksi huolehditaan, että kysymyksiin on helppo vastata. (Kananen 2014, 102–103; Ojasalo ym. 2014, 40–41.)

Kyselytutkimuksissa käytetään mittaustapana asenneasteikkoa, jolla mitataan mielipiteitä ja asenteita. Likertin järjestysasteikko muodostaa katkeamattoman suoran, jossa suorien päissä ovat asteikon ääripäät kuten vaihtoehdot täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Suoran keskellä oleva vaihtoehto on neutraali, joka ei ota kantaa puolesta eikä vastaan. Tällä neutraalilla vaihtoehdolla saadaan Likertin asteikkoon väliasteikko tilastollista analyysia varten. Neutraalin vaihtoehdon tärkeys näkyy myös vastaajien vastausaktiivisuutena. Mikäli vaihtoehtoa ei ole, voi vastaaja jättää kokonaan vastaamatta väittämiin. Vastaus väittämiin on aina parempi vaihtoehto kuin tyhjä kyselylomake. (Vilkkä 2007, 45–46; Vehkalahti 2014, 35–36.)

Kyselylomaketta testataan ennen kyselyn lähettämistä. Testaaminen on tärkeää, jotta kyselylomakkeesta saadaan mahdollisimman luotettava ja vastaajalle sopivan pituinen. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja oikealle kohderyhmälle tehtyjä. Kyselylomakkeen testaajaksi valitaan pari kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joiden avulla tehdään tarvittavat korjaukset kyselylomakkeeseen. (Vehkalahti 2014, 48–49.)

Kyselylomakkeen mukana vastaajille lähetetään saatekirje, jossa heille annetaan tietoja tutkimuksesta. Saatekirjeessä kerrotaan kyselyn tekijät, kyselyyn osallistujat ja mitä kyselyllä on tarkoitus saavuttaa. Sen tarkoituksena on herättää vastaajan mielenkiinto ja motivoida vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeen suunnitteluun, tekemiseen ja visuaaliseen ilmeeseen on kiinnitettävä huomiota. Huono saatekirje sammuttaa vastaajan mielenkiinnon, jolloin vastaaja voi joko vastata kyselyyn välinpitämättömästi tai jättää kokonaan vastaamatta. (Vilkkä 2007, 65; Vehkalahti 2014, 47–48.)

Työpajatyöskentely. Kehittämistyön ideointivaihe tapahtuu luovassa työpajatyöskentelyssä. Siinä mietitään mitä halutaan muuttaa, kehitellään uusia ideoita ja etsitään yhdessä keinoja muutokseen pääsemiseksi. Ideoiden kartuttamis- sekä kehittämisvaiheessa tuodaan esille kehittämisryhmän erilaisia näkemyksiä aiheesta. Omien näkemyksien esille tuominen on tärkeää kehittämisryhmään sitoutumisen kannalta. Osallisuuden tunne lisää motivaatiota ja vetovoimaa kehitettävää asiaa kohtaan. Osallisuutta lisäävä menetelmä on esimerkiksi MeWeUs ajatukset, jossa ensin kirjoitetaan ajatuksia yksin paperille, sitten ajatukset jaetaan parin kanssa ja sen jälkeen vielä koko kehittämisryhmälle. Tämä menetelmä antaa mahdollisuuden jokaisen kehittämisryhmäläisen mielipiteelle ja tukee samalla hiljaisen osallistujien osallisuutta työpajassa. Ideoiden jakaminen kehittämisryhmässä edesauttaa mielipiteiden esille tuomista ja samalla löydetään yhdessä ratkaisuja sekä uusia näkökulmia asioihin. Kaikki löydetyt ideat käsitellään yhdessä koko kehittämisryhmän kanssa ja sovitaan mitkä ideoista jatkokehitetään. Pienryhmätyöskentelyn avulla ideoita

jatkokehitetään ja etsitään toteutuskelpoisia ratkaisuja. (Kantojärvi 2012, 54–55; Salonen ym. 2017, 59; Sipponen-Damonte 2020, 74–79, 89.)

Ideoiden kehittämiseksi kehittämisryhmä päättää tärkeimmät jatkokehitysideat ja suunnittelee niiden toteutuksen. Kehittämisideoiden tulee olla realistisia ja toteuttamiskelpoisia. Tässä suunnitteluvaiheessa sovitaan esimerkiksi kehittämisen vastuuhenkilöt sekä mietitään kehittämisen tavoite ja tarkoitus. Toimenpidetaulukon avulla konkretisoidaan visuaalisesti kehittämisryhmässä sovitut toimenpiteet, niiden aikataulut sekä vastuuhenkilöt. Tällä varmistetaan työpajan tavoitteiden saavuttaminen ja huolehditaan samalla muutoksen tapahtumisesta. (Salonen ym. 2017, 60–61; Sipponen-Damonte 2020, 99.)

5.4 Aineiston analysointi

Määrällisen aineiston analysointi. Kananen (2014, 20–23) toteaa toimintatutkimuksen olevan enemmän laadullista tutkimusta, mutta siinä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kyselylomakkeen määrälliset vastaukset analysoidaan tilastollisten menetelmien avulla. Ennen kyselytutkimusaineiston analyysia, aineisto muutetaan numeraaliseen muotoon tilasto-ohjelmalla. Usein tämä on havaintomatriisi, jossa havainnot eli kyselyyn vastanneiden vastaukset ovat vaakariveillä ja pystyriveillä ovat muuttujat. Havaintomatriisissa muuttujia on yleensä enemmän kuin yksi. Ensimmäiseksi muuttujaksi laitetaan juoksevilla numeroinnilla tunniste, jolla kyselylomakkeet erotetaan toisistaan. (Vehkalahti 2014, 51–52.)

Seuraavaksi saatua aineistoa tarkastellaan havaintomatriisilla. Tarkastelu paljastaa nopeasti, jos taulukosta puuttuu tietoja tai arvot ovat selkeästi poikkeavia. Analyysissä voidaan esimerkiksi käyttää keskiarvoa ja keskihajontaa. Keskiarvo muodostuu yhteenlasketuista muuttujien arvoista, jotka on jaettu havaintojen lukumäärällä. Keskiarvo on helppo ymmärtää, mutta sen tulkitseminen voi olla haastavaa. Visuaalinen esitystapa helpottaa tulkinnaissa. Keskihajonta kuvaa muuttujan arvojen vaihtelua tietyn keskiarvon ympärillä. Pienessä keskihajonnassa luvut ovat lähellä keskiarvoa. Mitä suurempi hajonta on, sitä enemmän muuttujista löytää numeraalista tietoa. Keskihajonnalla saadaan selville esimerkiksi kyselyn vastaajien mielipide-erot, kun pelkästä keskiarvosta tämä ei selviä. (Ojasalo 2014, 134; Vehkalahti 2014, 55). Vanharanta ym. (2021, 44) toteavat, että arvoja tarkastellessa pitää pohtia työyhteisön toimivuutta ja löytyneitä epäkohtia. Löydetyt asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen ja esitellään työpajassa.

Laadullisen aineiston analysointi. Kanasen (2014, 104) mukaan analysointi voidaan ymmärtää monin eri tavoin ja on sen johdosta haastavaa. Joidenkin mielestä analysointi on koko tutkimusprosessi alkukartoituksesta johtopäätöksien tekoon saakka. Analyysi

määritellään aineiston käsittelemiseksi, pilkkomiseksi tai muokkaamiseksi, jossa eri menetelmiä apuna käyttäen muokataan aineistoa. Muokkaamiseen voidaan käyttää litterointia, koodausta, luokittelua tai teemoittelua. Aineistoa muokataan useamman kerran ja joka kerta aineistosta muodostuu uusi näkemys.

Litterointi tarkoittaa aineiston kirjoittamista puhtaaksi erillisiin tiedostoihin. Tähän voidaan käyttää valmiita analysointiohjelmia. Puhtaaksikirjoitusvaiheessa päätetään, mitä halutaan litteroida ja kuinka sanatarkasti asiat halutaan avata. Litteroinnin haastavuutena on, ettei alkuvaiheessa voida vielä tietää mitä aineistosta löytyy. Aineiston koodaaminen tarkoittaa aineiston pelkistämistä, jäsentämistä ja luokittelua. Koodimerkintätavat voi jokainen itse päättää. Koodimerkkejä voidaan kuvailla aineistosta löytyneiksi muistiinpanoiksi. Niiden avulla jäsentyy ajatus tutkittavasta aineistosta. Koodaus ei itsessään ole analyysi vaan mahdollistaa analyysin tekemisen myöhemmässä vaiheessa. (Kananen 2014, 106–109; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Analysoinnin vaiheet ovat luokittelu ja teemoittelu. Nämä vaiheet tarvitsevat ensiksi onnistuakseen edellisten vaiheiden eli litteroinnin ja koodauksen tekemisen. Luokittelu on aineiston järjestämistä ja luokkien määrien laskemista. Luokitellusta aineistosta voidaan tehdä taulukko, jossa luokat ovat numeraalisesti laskettuna. Teemoittelu on luokittelua, mutta siinä sisällöllä on suurempi merkitys kuin määreillä. Teemoittelussa tutkittavaa aineistoa pilkataan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaisesti. Aluksi aineisto ryhmitellään, jonka jälkeen ryhmistä etsitään samankaltaisuuksia ja tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja. Tämän jälkeen teemoja voidaan vertailla keskenään ja etsiä tietyn teeman mukaisia ilmauksia. (Kananen 2014, 111; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.)

6 Kehittämistyön toteutuminen

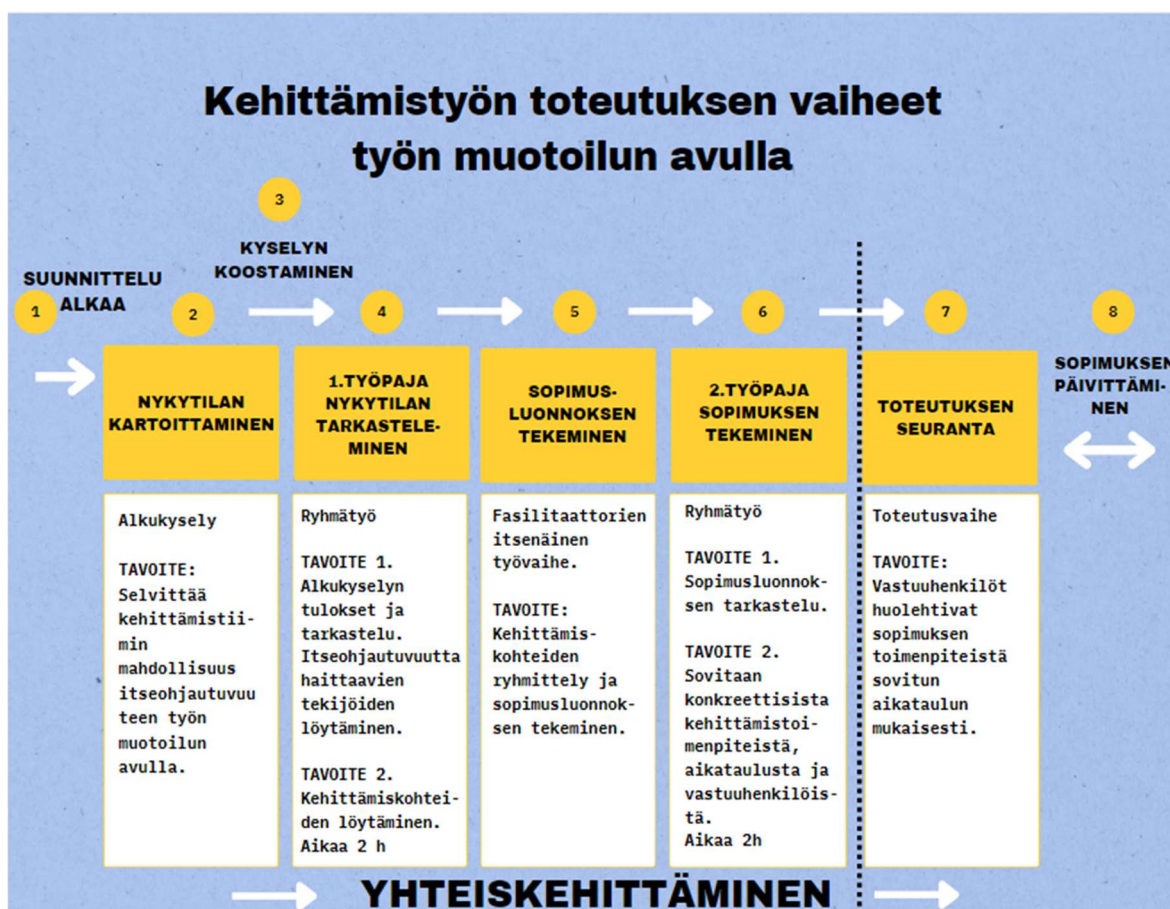
6.1 Kehittämistyön prosessi

Toimintatutkimuksen kehittämisprosessia mukaillen tämä kehittämistyön prosessi alkoi ongelman tunnistamisesta. Kehittämistyömme aihe tuli Siilinjärven kotihoidon päälliköltä. Pidimme joulukuussa 2021 kotihoidon esihenkilöiden kanssa ensimmäisen ideapalaverin. Helmikuussa 2022 oli toinen Teams palaveri, jossa saimme lisää toiveita kehittämistyölle. Toukokuussa 2022 haastattelimme Siilinjärven kotihoidon päällikköä saadaksemme yleisnäkemyksen kotihoidon tilasta ja kehittämiskohteista. Esittelimme kehittämistyön tutkimussuunnitelman marraskuussa 2022 ja tutkimusluvan saimme Siilinjärven kunnalta 30.12.2022.

Siilinjärven kotihoidon esihenkilöt valitsivat tiimin, josta he valitsivat kehittämistyöhön osallistuvat työntekijät. Esihenkilöt ja nämä valitut työntekijät muodostivat kehittämistyön kehittämistiimin. Alkukysely toteutettiin 2.-17.1.2023. Siilinjärven kotihoito halusi, että alkukysely tehdään paperisena kyselynä. Heidän mielestään paperinen kysely voisi lisätä kyselyyn vastaajien määrää. Alkukyselyn tavoitteena oli selvittää Siilinjärven kotihoidon tiimin ja esihenkilöiden tämän hetken mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen työn muotoilun avulla sekä selvittää mikä työyhteisössä tällä hetkellä toimii ja mikä on haastavaa. Analysoimme vastaukset ja näistä koostettiin työn muotoilun ja itseohjautuvuuden kannalta onnistuneet ja kehitettävät asiat. Muodostimme vastauksista yhteenvedon, jossa näkyvät jokaisesta väittämästä keskiarvo ja keskihajonta. Alkukyselyn tuloksista saimme näkyville asiat, jotka toimivat Siilinjärven kotihoidon tiimissä hyvin ja mitkä tarvitsevat kehittämistä. Näitä asioita hyödynsimme ensimmäisen työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Ensimmäisessä työpajassa 26.1.2023 esittelimme alkukyselyn tulokset. Tämän jälkeen kehittämistiimi etsi ryhmätyöskentelyn avulla työn muotoilua sekä itseohjautuvuutta haittavia ja edistäviä tekijöitä. Työpajan jälkeen analysoimme ryhmätöiden tulokset ja teimme niiden perusteella sopimusluonnoksen työn muotoilun ja itseohjautuvuuden edellytyksistä Siilinjärven kotihoidon tiimille. Sopimusluonnoksen lähetimme 9.2.2023 sähköpostitse Siilinjärven kotihoidon esihenkilölle toimitettavaksi kehittämistiimin jäsenille, jotta he pystyivät tutustumaan siihen ennen toista työpajaa. Toisessa työpajassa 16.2.2023 esittelimme kehittämistiimille sopimusluonnoksen ja teemat, joihin sopimusluonnos perustui (Liite 3). Ryhmätyöskentelyssä kehittämistiimi päätti kehittämiskohteet ja toimenpiteet sekä aikataulut ja vastuhenkilöt. Näiden perusteella teimme varsinaisen sopimuksen (Kuvio 9) työn muotoilun ja itseohjautuvuuden kehittämiseksi Siilinjärven kotihoidon tiimissä.

Työpajojen jälkeen 14.3.2023 pidimme Siilinjärven kotihoidon päällikön ja esihenkilön kanssa Teams palaverin, jossa mietimme konkreettisia toimenpiteitä sopimuksen toteuttamiseksi. Tästä eteenpäin kehittäminen jatkuu itsenäisesti Siilinjärven kotihoidossa uusien päivityksien, toteutuksien ja arviointien avulla. Kehittämistyömme valmistumisen jälkeen Siilinjärven kotihoidon pyynnöstä tapaamme vielä syksyllä 2023, jolloin he haluavat esitellä meille, miten kehittämissyö on heillä edennyt. Kuviossa 5 on havainnollistettu kehittämissyön toteutuksen vaiheet työn muotoilun menetelmää apuna käyttäen. Musta katkoviiva kuvaa mihin tämä kehittämissyö päättyi meidän osaltamme.



Kuvio 5. Kehittämissyön vaiheet työn muotoilun menetelmää hyödyntäen (mukaillen Vanharanta ym. 2021)

Kehittämissyössä hyödynnettiin osittain Aalto-yliopiston tutkijoiden Outi Vanharanta, Kirsi Polvinen ja Matti Vartiainen vuonna 2021 kehittämää työn muotoilun kehittämismenetelmää. Kehittämissyön teoria pohjautuu Tims ym. (2012) sekä Hyrkkäsen & Vartiainen (2019) esittämiin työn muotoilun ilmiöihin ja seitsemään kehittämialueeseen. Kehittämissyön keskiössä ovat yhteiskehittäminen, osallistujien keskustelut, yhteinen ymmärrys kehitettävästä kohteesta sekä yhteisten toimintaperiaatteiden sopiminen ja

aikataulut. Menetelmää hyödyntäen löydetään kehittämistyöhön liittyvät käytänteet sekä muotoiluun liittyvät tärkeät yhdessä sovittavat asiat. Yhteisillä sovituilla periaatteilla mahdollistetaan työntekijän itsenäisen työn muotoilu ja itseohjautuvuuden mahdollistavien elementtien löytäminen. (Vanharanta ym. 2021, 10, 40.)

Kehittämistyön toteutuksessa käytimme työn muotoilua, työpajatyöskentelyä ja yhteiskehittämistä. Ennen työpajoja suunnittelimme työpajojen kulun huolellisesti. Visualisoimme työpajassa käytetyn aineiston PowerPoint esitykseksi, teimme työsuunnitelman ja päätimme samalla työpajan työnjaon.

6.2 Aineiston kerääminen ja analysointi kyselyn avulla

Toteutimme alkukyselyn 2.1.- 17.1.2023. Alkukyselyn tavoitteena oli selvittää kehittämistiimin mahdollisuus itseohjautuvuuteen työn muotoilun avulla. Alkukyselyssä hyödynsimme osittain Aalto yliopiston tutkijoiden Vanharanta ym. (2021, 55–56) tekemää kyselylomaketta. Kysymykset koostuivat väittämistä, joissa selvitettiin vastaajan kokemuksia itseohjautuvuuden ja työn muotoilun mahdollisuuksista Siilinjärven kotihoidossa (Liite 2). Väittämiä oli esimerkiksi oman osaamisen kehittämisestä, työyhteisöltä ja esihenkilöltä saadusta tuesta, työn kuormittavuudesta, mahdollisuudesta saada lisää haasteita työn tekemiseen, työajasta ja työn työympäristöstä. Jokaista väittämää arvioitiin numeraalisesti Likertin asteikolla. Asteikossa yksi oli täysin eri mieltä, kolme oli neutraali ja viisi täysin samaa mieltä.

Kyselylomaketta esitestasimme kahdella henkilöllä. Esitestauksen perusteella muutimme kyselylomaketta kahden kysymyksen kohdalta selkeämmäksi. Muutimme kyselylomakkeen ulkoasua poistamalla ylimääräiset rivilyönnit ja pienentämällä riviväliä, jolloin saimme kyselylomakkeesta kaksi sivuisen. Toimitimme Siilinjärven kotihoidolle 15 kyselylomaketta, joita esihenkilö jakoi kahdeksalle työntekijälle. Kyselyn mukana oli saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin kyselyn tavoite ja tarkoitus. Kyselylomakkeet oli laitettu jokaiselle valmiiksi palautuskirjekuoreen.

Alkukyselyyn vastasi seitsemän henkilöä. Kyselyn analysoinnin aloitimme 18.1.2023. Vanharanta ym. (2021, 48) mukaan kyselylomakkeen tuloksia analysoidaan keskiarvon ja keskihajonnan kautta. Lisäksi tuloksista on tarkoitus löytää toimivat käytänteet ja kehittämistä vaativat kohteet. Käytimme analysoinnin apuna Excel taulukointia, johon laskimme vastauksien määrän, keskiarvon ja keskihajonnan.

6.3 Aineiston kerääminen ja analysointi työpajojen avulla

Työpaja 1. Ensimmäinen työpaja järjestettiin 26.1.2023 ja siihen osallistui viisi henkilöä. Annoimme kehittämistiimille luettavaksi opinnäytetyötä koskevan tietosuojailmoituksen,

jossa kerrottiin mitä varten tietoja kerätään, mitä tietoa kerätään ja millä perusteella tietoja kerätään. Muistutimme vielä, ettei kenenkään henkilötietoja kerätä kehittämistyön aikana.

Työpajan ensimmäinen tavoite oli alkukyselyn tulosten läpikäyminen. Esittelimme itseohjautuvuutta ja työn muotoilun menetelmiä Power-Point esityksen avulla. Tämän jälkeen esitimme alkukyselyn tulokset. Tulosten perusteella keskustelimme asioista, jotka itseohjautuvuuden näkökulmasta toimivat tällä hetkellä työyhteisössä hyvin sekä mitkä vaativat toimenpiteitä toimiakseen paremmin. Tarkoituksena oli saada kehittämistiimille yhteinen ymmärrys kehitettävistä aiheista. Toinen työpajan tavoite oli muodostaa itseohjautuvuutta ja työn muotoilua haittaavista tekijöistä kehittämiskohteita. Näitä kehittämiskohteita kehittämistiimi mietti pienryhmäkeskustelujen avulla. He pohtivat samalla, mitkä asiat edistävät ja mitkä ehkäisevät työn muotoilua ja itseohjautuvuuden toteutumista työyhteisössä.

Kuviossa 6 on ensimmäisen työpajapäivän Power Point materiaalia. Työpajatyöskentelyä esiteltiin yhteiskehittämisen välineenä ja samalla esiteltiin työpajan tavoitteet ja yhteiset säännöt.



Kuvio 6. Ensimmäisen työpajan esitysmateriaalia

Ensimmäisessä työpajassa haimme vastauksia kahteen kehittämistehtävämme kysymykseen.

1. Miten Siilinjärven kotihoidon tiimissä ymmärretään itseohjautuvuus?

Esitimme kehittämistiimille kysymyksiä itseohjautuvuudesta ja sen positiivisista vaikutuksista työyhteisöön. Jokainen kirjoitti omat vastauksensa Post-it lapuille ja vastaukset käsiteltiin koko kehittämistiimin kanssa.

2. Miten työn muotoilun avulla itseohjautuvuutta voisi kehittää Siilinjärven kotihoidon tiimissä?

Pienryhmissä tarkasteltiin alkukyselyn väittämiä uudelleen ja mietittiin asioita, jotka edesauttavat tai haittaavat väittämässä esitetyn itseohjautuvuuden ja työn muotoilun toteuttamista. Tämän jälkeen pienryhmissä pohdittiin käytänteitä, joista pitää sopia yhdessä koko tiimin kanssa. Vastaukset kirjoitettiin valmiiseen lomakepohjaan.

Työpajasta saadun aineiston analysointiin käytimme teemoittelua. Aineiston jaoin kahdelle eri kehittämistehtävän kysymykselle. Työpajasta tuli seitsemän A4 paperiarkkia tekstiä. Näistä osa oli valmiille kysymys- ja taulukkopohjille käsin kirjoitettua tekstiä ja loput Post-it lapuille kirjoitettua tekstiä. Aineiston puhtaaksi kirjoituksen aloitimme heti työpajan jälkeen. Puhtaaksikirjoituksen teimme Word tiedostoihin sanatarkasti. Apuna käytimme ryhmätyössä käytettyä tyhjää väittämäpohjaa. Post-it lappujen tekstit puhtaaksikirjoitimme ensin tyhjälle Word tiedostolle. Tässä vaiheessa litteroituja tekstejä oli viisi sivua Arial 11 fontilla ja yhden rivivälillä. Tämän jälkeen kävimme litteroidut tekstit uudelleen läpi ja samalla värikoodasimme eri väreillä kehittämistehtävän teemoihin liittyviä asioita.

Analyysissä hyödynsimme kysymyksen 1 kohdalla itseohjautuvuusteoriaa ja teemat muodostuivat psykologisista perustarpeista ja motivaation syntymisestä. Esimerkkinä taulukossa 1 on kuvattuna osa teemoittelun avulla tehdystä analyysistä kysymykseen: Mitä sana itseohjautuvuus tuo mieleen, työntekijänä ja tiimissä? Taulukko muodostuu alkuperäisestä ilmauksesta, pelkistetystä ilmauksesta, ryhmittelystä ja teemoista. Värikoodit auttoivat teemojen muodostamisessa.

Mitä sana itseohjautuvuus tuo mieleen työntekijänä ja tiimissä			
Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty vastaus	Ryhmittely	Teemat
Työntekijä/ tiimi voi itse vaikuttaa työntekoon	Vaikuttamisen mahdollisuus	Vaikuttaminen	Autonomia, vapaaehtoisuus
Toimii tilanteessa tavalla, jonka kokee toimivaksi	Aktiivinen toimija	Itseohjautuva	Autonomia, aktiivinen
On luova + kekseliäs työn suunnittelussa, toteutuksessa	Kyvykäs	Osaaminen. Itsensä johtaminen	Pätevyys, osaaminen
Ottaa asiasta selvää/ on aktiivinen toimija	Aktiivinen toimija	Itseohjautuva	Autonomia, aktiivinen
Joustoa työnrakenteisiin	Työn järkevä organisoiminen	Motivaation synnyttäjä	Motivaatio, mielenkiinnon syntyminen
Tiimissä yhteistyön merkitys korostuu, tehdään yhdessä päätöksiä, kehittämistoimenpiteitä	Yhteistyö tiimin sisällä lisääntyy	Yhteistyön tiivistyminen	Yhteenkuuluvuus, yhteisöllisyys
Työntekijänä: Oma-aloitteisuus	Oma-aloitteinen	Itseohjautuva	Autonomia, aktiivinen

Taulukko 1. Työntekijöiden näkemys sanaan itseohjautuvuus teemoittelun avulla

Kysymyksen 2 analyysissä hyödynsimme työn muotoilun seitsemää elementtiä. Etsimme kehittämissuunnitelman vastauksista itseohjautuvuutta ja työn muotoilua edistäviä tai haittaavia tekijöitä. Teemoittelua apuna käyttäen löysimme viisi suurempaa työn muotoilun kokonaisuutta. Näiden kokonaisuuksien pohjalta teimme Siilinjärven kotihoidon tiimille sopimusluonnoksen itseohjautuvuuden ja työn muotoilun edellytyksistä. Sopimusluonnos sisälsi konkreettisia kehittämiskohteita, joista tulee sopia yhdessä työn muotoilun onnistumiseksi. Lähetimme sopimusluonnoksen esihenkilölle sähköpostitse. Pyysimme kehittämistiimin jäseniä tutustumaan sopimusluonnokseen ja miettimään, mitkä ovat sopimusluonnoksen tärkeimmät kehittämiskohteet. Vanharannan ym. (2021, 50–51) mukaan näistä asioista sopiminen on edellytys, jotta työn muotoilu ja itseohjautuvuus voivat toteutua. Sopimusluonnosta tehdessä ei tarvitse noudattaa tarkasti työn muotoilun kaikkia elementtejä, vaan näistä voidaan tehdä suurempia kokonaisuuksia koostamalla useampi elementti saman kategorian alle. Näin voidaan tehdä, koska edellytykset työn muotoilulle liittyvät tavallisesti useaan ilmiöön samanaikaisesti.

Liitteessä 3 on esiteltynä sopimusluonnokseen vaikuttaneet viisi suurempaa työn muotoilun teemaa, sinisellä merkityt työn muotoilua ja itseohjautuvuutta edesauttavat tekijät sekä punaisella merkityt haittaavat tekijät. Liitteessä näkyy myös alkukyselyn väittämät, joiden avulla kehittämistiimi pohti itseohjautuvuuden ja työn muotoilun mahdollisuuksia.

Työpaja 2. Toinen työpaja järjestettiin 16.2.2023 ja työpajaan osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Annoimme uudelleen luettavaksi tietosuojailmoituksen, koska paikalla oli uusia työntekijöitä. Toisen työpajan tavoitteena oli käydä läpi kehittämiskohteiden pohjalta tehty sopimusluonnos, löytää kolme tärkeintä kehittämiskohdetta ja tehdä näille toimenpideohjelma.

Toinen työpaja alkoi kertauksella ensimmäisen työpajan käsitteistä. Esittelimme kehittämistiimille ensimmäisen työpajan tuloksista muodostetun yhteenvedon (Liite 3), jonka jälkeen keskustelimme yhteenvedon tuloksista ja teimme tarkentavia kysymyksiä. Tämän jälkeen esitimme yhteenvedosta muodostetun sopimusluonnoksen kehittämistiimille. Sopimusluonnoksesta keskusteltaessa mietimme yhdessä, mitä sopimusluonnoksessa esitetyt asiat käytännössä tarkoittavat. Sopimusluonnoksesta muodostettiin sopimus (Kuvio 9), jonka jokainen kehittämistiimin jäsen hyväksyi.

Yksilötyöskentelyn avulla haimme vastauksia kehittämistyömme kolmanteen kysymykseen, miten esihenkilö voi tukea työn muotoilun edellytyksiä työyhteisössä. Teimme tarkentavia kysymyksiä:

1. Miten esihenkilö voisi tukea teitä, jotta työn muotoilu onnistuisi?
2. Mitkä ovat edellytykset työn muotoilun onnistumiselle?

Kehittämistiimiläiset kirjoittivat vastauksensa tarkentaviin kysymyksiin Post-it lapuille. Tämän jälkeen keskustelimme yhdessä vastauksista ja lopuksi keräsimme talteen Post-it laput kehittämistiimiläisiltä.

Tämän jälkeen pienryhmätyöskentelyn avulla kehittämistiimi pohti sopimuksesta kolme tärkeintä kehittämiskohdetta. Samalla he miettivät, mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet kehittämiskohteiden onnistumiselle. Jaoimme kahden hengen ryhmille valmiit vastauspohjalomakkeet, joihin he kirjoittivat vastauksensa. Pienryhmien vastauksien perusteella kehittämistiimi valitsi kolme tärkeintä kehittämiskohdetta sekä sopi konkreettiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja kehittämisajataulut. Työpajan toteutuksen arviointi jäi tekemättä ajanpuutteen vuoksi. Kuviossa 7 on työpajassa esillä ollut ohjeistus ryhmätyön tekemiseen. Pienryhmätehtävää lähdettiin tekemään neljän vaiheen kautta, jotka löytyvät kalanruotokuviossa numeroituna.



Kuvio 7. Työpajassa esillä ollut ohjeistus

Työpajan jälkeen analysoimme kahdeksan vastausta kehittämistehtävän kolmanteen kysymyksen esihenkilön tuesta. Litteroimme käsin kirjoitetut Post-it lappuvastaukset Word tiedostoon. Vastauksista tuli kaksi A4 sivua tiedostoa, Arial 11 fontilla ja riviväli 1. Tämän jälkeen siirsimme kysymyksiä aineistot taulukkoon, jokainen vastaus omalle rivilleen. Seuraavaksi pelkistimme vastaukset, ryhmittelimme ja teemoittelimme ne valmentavan johtajuuden ja valmentavassa esihenkilötyöskentelyssä tarvittavien ominaisuuksien mukaan.

Pienryhmätyöskentelyn tulokset puhtaaksikirjoitimme ja pelkistimme, jonka jälkeen teimme toimenpidetaulukon kehittämiskohteista, vastuuhenkilöstä ja aikatauluista. Sopimuksen ja toimenpidetaulukon lähetimme sähköpostilla Siilinjärven kotihoidon esihenkilöille.

7 Tulokset

7.1 Nykytilan kartoitus

Alkukyselyn tavoitteena oli selvittää Siilinjärven kotihoidon tiimin mahdollisuutta itseohjautuvuuteen työn muotoilun avulla. Alkukysely toteutettiin paperisena kyselynä. Siilinjärven kotihoidon esihenkilö jakoi alkukyselyn kahdeksalle tiimin jäsenelle, joista seitsemän palautti kyselyn vastauskuoressa määräaikaan mennessä (n=7).

Alkukyselyssä oli kahdeksan väittämää, jotka pohjautuivat työn muotoilun teoriaan ja ilmiöihin. Väittämiä pyydettiin pisteyttämään Likert-asteikolla eli 1–5 asteikolla, jossa täysin eri mieltä oli numero 1, numero 3 ei samaa eikä erimieltä ja täysin samaa mieltä numero 5. Alkukyselyssä oli mahdollisuus kirjoittaa myös vapaata tekstiä.

Taulukossa 2 on esitetty väittämät, vastausmäärät, keskiarvo ja keskihajonta. Lihavoidut numerot kuvaavat suurinta määrää vastauksissa. Väittämään viisi vastasi kuusi (n=6) vastaajaa ja muihin väittämiin seitsemän (n=7) vastaajaa.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa eikä erimieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Minulla on mahdollisuus kehittää työssäni tarvittavaa osaamistani	0	0	2	3	2	4	0,8
2. Työyhteisössäni voi helposti pyytää apua, neuvoja ja palautetta	0	0	1	5	1	4	0,58
3. Voin vaikuttaa työni kuormittavuuteen	0	1	4	2	0	3,1	0,69
4. Voin halutessani saada haasteellisuutta työhöni	0	0	3	1	3	4	1
5. Voin vaikuttaa työn tekemisen ulkoisiin olosuhteisiin	0	2	1	1	2	3	1,27
6. Voin vaikuttaa työpäivän aikana ajan käyttöni	1	0	4	2	0	3	1
7. Pystyn käyttämään tietoteknisiä työkaluja tarkoituksen mukaisesti	0	1	1	1	4	4,1	1,21
8. Saan esihenkilöltäni tarvittaessa kannustusta ja tukea työtehtäviin	0	3	0	1	3	3,6	1,5

Taulukko 2. Siilinjärven kotihoidon kehittämistiimin nykytilan kyselyn vastaukset

Alkukyselyn perusteella Siilinjärven kotihoidon tiimissä itseohjautuvuus ja työn muotoilu koettiin onnistuvan osittain (Taulukko 2). Vastaajien mielestä itseohjautuvuus ja työn muotoilu oli mahdollista oman osaamisen, työyhteisöltä saadun tuen, työn haasteellisuuden lisäämisen sekä työhön liittyvien teknisten laitteiden ja ohjelmistojen osalta. Heikoimmin itseohjautuvuus ja työn muotoilu mahdollistui työn kuormittavuuteen sekä työaikaan liittyvissä asioissa.

Yli puolet (n=4) kaikista vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että pystyy käyttämään tietoteknisiä työkaluja tarkoituksenmukaisesti. Suurin osa (n=5) kyselyyn vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä avun, neuvon ja palautteen helposta pyytämisestä työyhteisössä. Vastaajista yli puolet (n=4) koki saavansa halutessaan haasteellisuutta työhönsä, loppuilla vastaajista oli neutraali mielipide väittämästä.

Kyselyn vastauksista näkyy, että suurin osa (n=5) tunsivat voivansa kehittää työssä tarvittavaa osaamistaan. Yli puolella (n=4) vastaajista oli neutraali mielipide vaikutusmahdollisuudesta työn kuormittavuuteen ja työajan käyttöön.

Suurimmat erot syntyivät kahden väittämän kohdalla. Vastaajista kolme oli samaa mieltä ja kolme oli jokseenkin eri mieltä esihenkilöltä tarvittaessa saatavaan kannustukseen ja tukeen työtehtävissä. Kolmannes vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä vaikuttamisen mahdollisuudesta työn tekemisen ulkoisiin olosuhteisiin.

Tutkittaessa itseohjautuvuuden ja työn muotoiluun onnistumiseen liittyviä väittämien keskiarvoja (Taulukko 2) huomataan, että kaikkien vastauksien keskiarvot ovat kolmen ja viiden välillä. Vastaajien mielipiteet olivat joko neutraaleja, jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvon 3 sai kyselyn väittämä 6., joka koski mahdollisuutta muotoilla työaika. Keskiarvon 3,1 sai väittämä 3. eli kuormittavuuteen vaikuttamisen mahdollisuudet. Tietoteknisten laitteiden käyttöä koskeva väittämä 7. sai keskiarvon 4,1.

Väittämien keskihajontoja (Taulukko 2) tarkasteltaessa huomataan, että keskihajonta tuo esille ristiriitaisuudet vastaajien kokemuksissa. Keskiarvo keskihajonnalle on yksi. Koettu itseohjautuvuus ja työn muotoilun mahdollisuus eroaa erityisesti vastauksissa koettuun tukeen työyhteisössä 0,58 sekä esihenkilön kannustukseen ja tukeen 1,5. Seuraavaksi suurimmat keskihajonnat olivat väittämien työn kuormittavuuteen vaikuttaminen 0,69 ja työn haasteellisuuden lisääminen 1,27.

Avoimia vastauksia tuli kaksi. Toisessa vastauksessa painotettiin työn vaihtelevuutta ja resurssien puutteesta johtuvaa ajoittaista kiirettä, jolloin itseohjautuvuus ja työn muotoilu koettiin haastavana. Toinen vastaus liittyi alkukyselyn toteutukseen. Tässä vastaaja mietti,

olisiko alkukyselyn kysymykset pitänyt suunnata työntekijöille ja esihenkilöille erikseen. Hänen mukaansa heillä voi olla eri näkemykset asioista.

7.2 Itseohjautuvuus Siilinjärven kotihoidon tiimin ymmärtämänä

Ensimmäisessä työpajassa selvitettiin kehittämistiimin ymmärrystä itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuutta kysyttiin kysymyksillä

1. Mitä sana itseohjautuvuus tuo mieleen työntekijänä, tiimissä tai työyhteisössä?
2. Mitä hyvää itseohjautuvuus voisi tuoda tiimillemme?

Kysymyksillä haluttiin saada selville kehittämistiimin ymmärrys käsiteltävästä aiheesta ennen käsitteiden määrittelyä. Ensimmäisen työpajan itseohjautuvuuteen liittyviin kysymyksiin vastasi kuusi henkilöä. Yksi vastanneista kertoi, ettei hänellä ollut mitään aiempaa tietoa itseohjautuvuudesta ja loput kertoivat kuulleensa asiasta aiemmin.

Kehittämistiimin vastaukset jaettiin neljään eri kategoriaa. Nämä olivat vapaaehtoisuus eli autonomia, osaaminen ja pätevyys, yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys sekä motivaatio ja mielenkiinnon syntyminen.

Autonomia ymmärrettiin liittyvän itseohjautuvuuteen. Vastauksissa kerrottiin, että itseohjautuva ihminen on aktiivinen toimija, oma-aloitteinen ja itsenäinen. Vaikuttamisen mahdollisuus ja itsenäinen ongelman ratkaisu koettiin itseohjautuvuudeksi. Tästä selkeä esimerkki tuli esille, kun työntekijä kertoi kuinka hän itse muuttaa päivän työjärjestystä järkevämmäksi ja toimivammaksi.

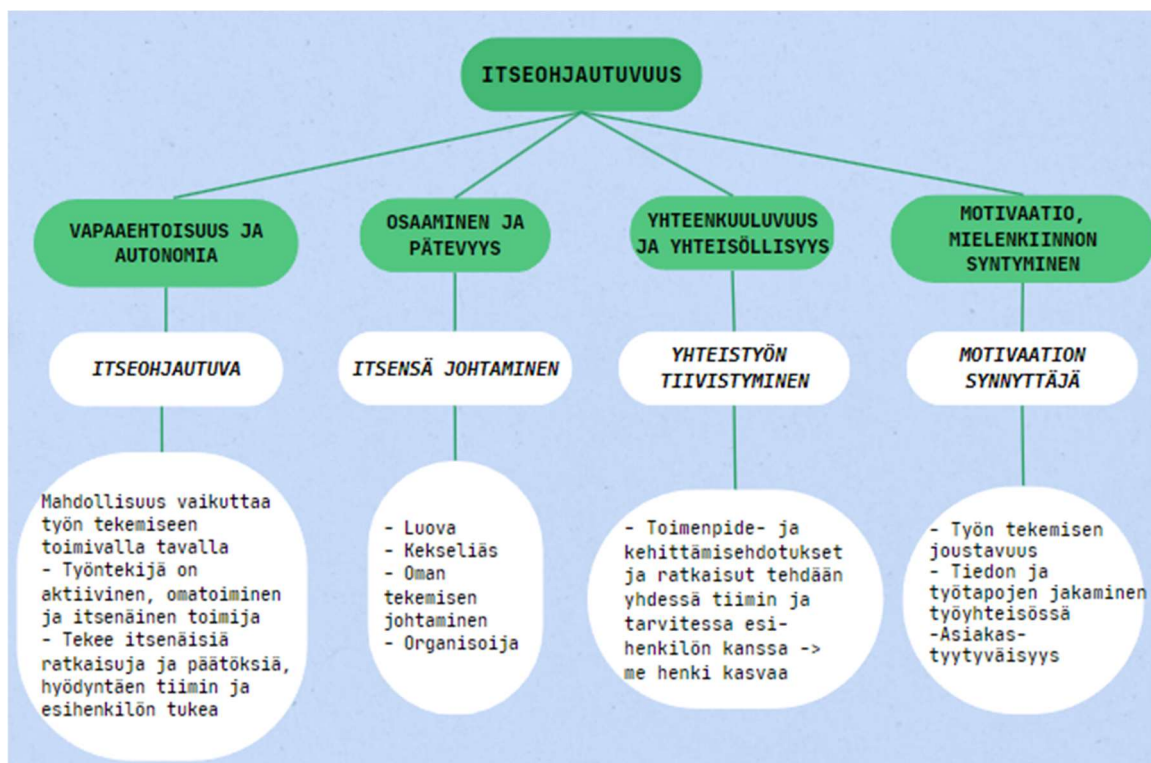
Säästän itseäni ja autoani siirtämällä työntekijän suunnittelemat asiakaskäynnit järkevämmiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi käyn samassa talossa olevien asiakkaiden luona samalla reissulla, jos se vaan on mahdollista.

Vastauksista tuli esille, että itseohjautuvuuteen tarvitaan erilaisia taitoja ja osaamista. Pätevä työntekijä saa työnsä tehdyksi ja on aikaansaava. Vastauksien mukaan itseohjautuva työntekijä on myös luova ja kekseliäs. Itseohjautuvan ihmisen pitää osata johtaa itseään. Tärkeää on lisäksi itsenäinen päätöksen teko, vastuunotto ja organisointikyky.

Yhteisöohjattavuuden kannalta vastauksissa tuli esille työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys. Me henki kasvaa yhdessä tekemisen myötä. Vastauksien mukaan itseohjautuvuus tuo mukanaan yhteisöllisyyttä ja yhteistyön tiivistymistä.

Motivaation syntyminen koettiin kuuluvan itseohjautuvuuteen. Vastaajat kokivat, että itseohjautuvuudella voitaisiin saada työn tekeminen joustavammaksi. Lisäksi motivaatiota voi lisätä tiedon ja työtapojen jakaminen työyhteisössä sekä asiakastyytyväisyyden

lisääntyminen. Kuviossa 8 on ryhmiteltyä itseohjautuvuuden vastaukset neljän kategorian alle. Kursivoidut otsikot ovat ryhmittelyssä käytettyjä ilmaisuja ja niiden alla pelkistettyjä ilmauksia.



Kuvio 8. Itseohjautuvuus kehittämistiimin vastauksien mukaan

7.3 Työn muotoilun keinoja itseohjautuvuuden kehittämisessä

Siilinjärven kotihoidon itseohjautuvuuden ja työn muotoilun keinoja haettiin ensimmäisessä työpajassa pienryhmätehtävien avulla. Ryhmätehtävistä nostettiin esille itseohjautuvuutta ja työn muotoilua edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Samalla he pohtivat asioita, joista heidän mielestään pitäisi keskustella tiimissä itseohjautuvuuden ja työn muotoilun onnistumiseksi.

Itseohjautuvuuden keinoiksi työpajassa nostettiin kolme kokonaisuutta, joita olivat työrauha, työyhteisön ja esihenkilön tuki sekä yhteiset toimintakäytännöt. Muita itseohjautuvuuden mahdollistajia olivat esimerkiksi riittävän ajan antaminen ideointiin ja koulutuksiin ja tarvittavan perehdytyksen antaminen uudelle työntekijälle.

Itseohjautuvuuden edellytyksiksi koettiin halu keskustella yhteisten toimintakäytäntöjen, pelisääntöjen sekä työrauhan edistämisestä. Vastauksissa toivottiin, että työyhteisö sopii yhdessä itseohjautuvuuden toimintamallin käytön ja pitää sitä suotavana toimintana.

Viestintä ja pelisääntöjen puuttuminen estävinä tekijöinä. Itseohjautuvuutta ja työn muotoilua estävistä tekijöistä vastauksissa nostettiin esille yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ja viestintään liittyvät ongelmat. Ryhmätyöskentelyn vastauksissa todettiin, etteivät viestit tavoita tiimin sisällä työskenteleviä eikä viestit siirry tiimistä toiseen. Viestintäkanavia on paljon ja niitä käytetään vaihtelevasti, jolloin osa viesteistä jää lukematta. Ongelmana koettiin, etteivät kaikki työntekijät ota vastuuta tekemisistään ja työyhteisössä on niin sanottuja vapaamatkustajia. Osa vastaajista koki, etteivät kaikki työntekijät halua ottaa uusia haasteita vastaan. Yhteisiin pelisääntöihin ei sitouduta ja osa työntekijöistä toimii vastoin ohjeistuksia. Kaikkien työntekijöiden voimavaroja ja osaamista ei osata hyödyntää oikealla tavalla. Siilinjärven kotihoidon henkilökunnan suuri vaihtuvuus koettiin perehdytyksen vajavaisuutena.

Kuormittavuus itseohjautuvuutta estävänä tekijänä. Kehittämistiimin mukaan kuormittavuuteen vaikuttaa henkilökunnan suuri vaihtuvuus ja resurssipula. Suuri määrä sijaisia vähentää yhteisöllisyyttä ja lisää kuormittavuutta. Yhteisöllisyyden esteiksi miellettiin iso työyhteisö, jossa työntekijät eivät tunne toisiaan. Kuormittavuutta koettiin lisäävän toiminnanohjausjärjestelmä, joka jakaa asiakkaat aikajanoille, suunnittelee asiakaskäynnit ja siirtymäajat asiakkaiden välillä. Siirtymäajat koettiin liian pieniksi ja pienikin viivästys asiakkaiden luona saa aikaan koko aikataulun sekoittumisen. Kuormittavuutta lisää toimistotilojen taustahäly, joka estää työrauhan toteutumisen.

Ryhmätöiden vastauksista muodostui viisi suurempaa työn muotoilun kokonaisuutta, joiden pohjalta työtä voidaan muotoilla Siilinjärven kotihoidon tiimissä itseohjautuvampaan suuntaan. Kokonaisuuksiksi muodostuivat

- yhteisten käytänteiden kehittäminen
- perehdytyksen ja osaamisen kehittäminen
- kuormituksen vähentäminen ja työajan hallinta
- yhteisöllisyyden kehittäminen
- työympäristön kehittäminen

Näiden löytyneiden kokonaisuuksien pohjalta suunniteltiin kotihoitoon sopimus työn muotoilun keinosta (Kuvio 9).



Kuvio 9. Sopimus työn muotoilun keinosta Siilinjärven kotihoidon tiimissä

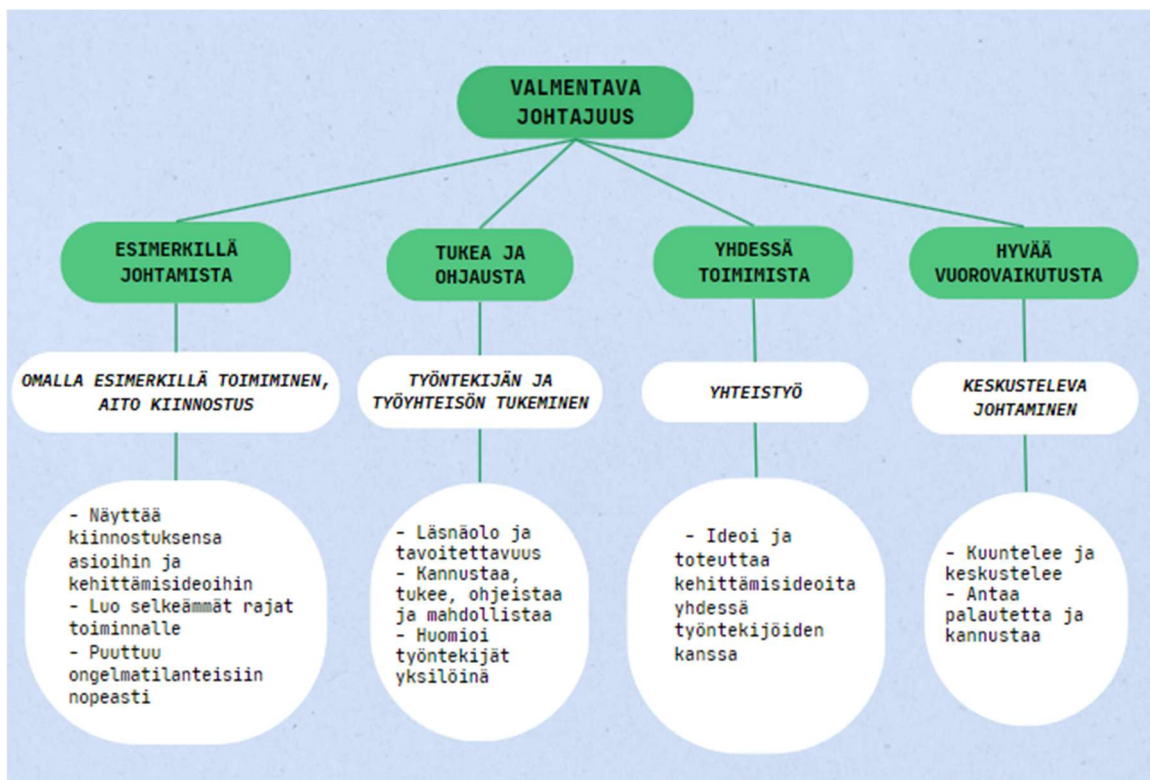
7.4 Esihenkilö tuen antajana työn muotoilussa

Alkukyselyssä tuli ristiriitaisia vastauksia väittämään 8. eli saan esihenkilöltäni tarvittaessa kannustusta ja tukea työtehtäviin. Tämän vuoksi esihenkilön tuen antamista kysyttiin molemmissa työpajoissa. Ensimmäisessä työpajassa väittämässä oli esihenkilöltä saatuun

tukeen kohdistunut kysymys. Vastajista puolet oli täysin samaa mieltä ja puolet jokseenkin erimieltä esihenkilöltä saamastaan tuesta.

Toisen työpajan kysymys oli, miten esihenkilö voisi tukea teitä, jotta työn muotoilu onnistuisi. Kehittämistiimi toivoi esihenkilöltä sekä yksilöllistä, että työyhteisöön kohdistuvaa tukea. Tukea toivottiin myös oppimisen mahdollistamiseen. Työn muotoilun onnistumiseksi esihenkilön haluttiin olevan tsemppaaja, läsnäolija, organisoija ja yhteisten pelisääntöjen mahdollistaja. Esihenkilön odotettiin johtavan omalla esimerkillään ja olevan aidosti kiinnostunut sekä työstä että työntekijöistä. Kehittämistiimi korosti erityisesti esihenkilön tarvitsevan kotihoidon käytännön työn tuntemusta, jotta hän ymmärtää kotihoidon työtä ja pystyy ymmärtämään työntekijöitä sekä työyhteisöä. Toisaalta vastajat toivoivat esihenkilöltä selkeää johtamista, suunnannäyttämistä ja ongelmatilanteisiin puuttumista. Yhdessä kehittäminen ja toimiminen esihenkilön kanssa tuli joissakin vastauksissa esille. Esihenkilöltä odotettiin yhdessä ideointia ja yleistä kiinnostusta esitettyihin kehitysideoihin. Työn muotoilun kannalta koettiin tärkeäksi hyvä vuorovaikutus. Esihenkilöltä toivottiin positiivista ja rakentavaa palautetta sekä kannustusta. Kuuntelun taito ja yhdessä asioista keskustelu koettiin tärkeäksi.

Kuviossa 10 on luokiteltuna esihenkilöltä toivottavan tuen eri alueet työn muotoilun onnistumiseksi. Toivottava tuki on valmentavaa esihenkilötyötä ja löydetyt teemat aiheelle ovat esimerkiksi johtaminen, ohjaus ja tuki, yhdessä toimiminen sekä keskusteleva johtajuus. Teemojen alla ryhmittelyssä käytetyt ilmaukset ovat kursivoituna. Kursivoitujen ilmauksien alla on pelkistetyt ilmaukset käsiteltävästä aineistoista.



Kuvio 10. Kehittämistiimin toivoma tuki esihenkilöltä työn muotoilun onnistumiseksi

7.5 Itseohjautuvuuden ja työn muotoilun edellytykset

Toisessa työpajassa kysyttiin nimettömästi jokaiselta kehittämistiimin jäseneltä, mitkä ovat edellytykset itseohjautuvuuden ja työn muotoilun onnistumiselle. Viidessä vastauksessa itseohjautuvuuden ja työn muotoilun onnistumisen edellytyksiä olivat viestinnän kehittäminen, tiedon jakaminen koko työyhteisöön, pienryhmätoiminnan ja tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen sekä palautteenannon parantaminen.

Yhteisessä keskustelussa kehittämistiimiläiset toivat esille toiveen pienryhmätyöskentelystä tilanteesta, jossa pitää opiskella uusia asioita esimerkiksi uutta potilastietojärjestelmää. Kehittämistiimi koki, että osa työntekijöistä tarvitsee enemmän aikaa oppimiselle ja asioita pitää pystyä opiskelemaan hitaammin omassa tahdissa. Tiimipalavereita toivottiin lisää, jolloin mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan niihin. Kehittämistiimin mukaan suuri työyhteisö luo haasteita tiimipalaverien järjestämiseen sekä viestintään. Yhteisistä pelisäännöistä puhuminen ja tiedottaminen koettiin tärkeäksi. Yhteiset pelisäännöt mahdollistavat selkeämmät rajat toiminnalle, jolloin niistä on helpompi muistuttaa työyhteisöä.

Viestinnän kehittäminen korostui kummassakin työpajassa ja yksilötehtävissä. Oikea-aikaista viestintää pidettiin yhtenä itseohjautuvuuden ja työn muotoilun onnistumisen

edellytyksenä. Palautteen antaminen ja kehityskeskustelut koettiin välttämättömiksi itseohjautuvuuden kannalta.

Yhdessä sovitut kehittämiskohteet ja toimenpiteet. Toisessa työpajassa kehittämissiimi päätti sopimuksen kolme tärkeintä kehittämiskohdetta. Tärkeimmäksi kehittämiskohdeeksi nousi viestinnän kehittäminen. Toimenpiteiksi viestinnän kehittämiseen sovittiin tiimipalavereiden käytänteet, tiimin viikkotiedotteet ja Teamsin käytön lisääminen viestinnässä. Kaksi muuta kehittämiskohdetta olivat yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen sekä riittävien työvälineiden ja työrauhan varmistaminen. Kehittämissiimi toi esille, ettei itseohjautuvuutta ja työn muotoilua voida toteuttaa ennen kuin nämä kolme ensimmäistä kehittämiskohdetta on saavutettu koko työyhteisössä. Tämä mahdollistaa itseohjautuvuuden ja työn muotoilun aloittamisen yhtä aikaa koko työyhteisössä. Kuviossa 11 on yhteenveto työpajassa tehdystä toimenpidetaulukosta, jossa näkyvät toimenpiteet, vastuutahot ja aikataulut kehittämiskohteiden toteuttamiseksi.

KEHITETTÄVÄ KOHDE	TOIMENPITEET	VASTUUTAHO	AIKATAULU
VIESTINTÄ	<ul style="list-style-type: none"> Muistio tiimipalavereista Tiimin viikkotiedote Teamsin käytön lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilöt ja työntekijät 	<ul style="list-style-type: none"> Aloitettu vuonna 2022
PELISÄÄNNÖT	<ul style="list-style-type: none"> Pelisääntöjen päivittäminen Pelisäännöt mukaan perehdytykseen Mentoroinnin lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> Sairaanhoitajapalavereissa pelisääntöjen suunnittelu Esihenkilöt kokoavat suunnitellut pelisäännöt yhteen Sovitaan yhdessä lopulliset pelisäännöt ja jalkautetaan koko työyhteisöön 	<ul style="list-style-type: none"> Kevään 2023 aikana
TYÖVÄLINEET JA TYÖRAUHA	<ul style="list-style-type: none"> Vastuualueet ajan tasalle Työreput jokaiselle työntekijälle Työtilojen järjestäminen työrauhan parantamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilöt ja työntekijät 	<ul style="list-style-type: none"> Kevään 2023 aikana

Kuvio 11. Kehittämissiimin päättämät toimenpiteet, vastuutahot ja aikataulut

8 Pohdinta

8.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Terveystieteidenhuollossa on tällä hetkellä työvoimapula ja työntekijät voivat koronavuosisien jälkeä huonosti. Tutkimuksien mukaan moni terveydenhuollossa työskentelevä on suunnitellut vaihtavansa alaa (Pekkarinen 2020, 5, 21–26). Kultalahti ja Viitala (2014, 576–577) toteavat tutkimuksessaan, että tärkeimpiä työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työn mielenkiintoisuus, vaihtelevuus ja joustavuus. 1980–2000-luvulla syntyneet toivovat vaihtelua työtehtäviin sekä työaikoihin. Terveellinen työilmapiiri, vahva esihenkilön tuki ja huomio ovat tälle sukupolvelle tärkeämpiä kuin muille työntekijöille. Näihin toiveisiin voidaan vastata esimerkiksi valmentavalla johtamisella ja resursoimalla esihenkilöille riittävästi aikaa ja tukea tähän työhön.

Kehittämistyön toimeksiantaja oli Siilinjärven kotihoito. Siilinjärven kotihoidossa halutaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin kehittämällä työntekijöiden mahdollisuutta toimia itseohjautuvasti (Puurunen 2022.) Tarkoituksena kehittämistyössä oli työn muotoilun menetelmää hyödyntäen tehdä itseohjautuvuutta näkyväksi Siilinjärven kotihoidon tiimille. Tavoitteena oli, että Siilinjärven kotihoito voi edistää kehittämistyössä saadun uuden tiedon avulla itseohjautuvien tiimien kehitystyötä. Työpajoissa kehitettiin työn muotoilun menetelmillä Siilinjärven kotihoidon käyttöön itseohjautuvuutta edistäviä toimenpiteitä.

Ensimmäisessä kehittämistehtävässämme selvitimme, miten Siilinjärven kotihoidon tiimissä ymmärretään itseohjautuvuus. Alkukyselyn ja työpajatyöskentelyn mukaan itseohjautuvuus on vapaaehtoisuutta eli autonomiaa, osaamista ja pätevyyttä sekä yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Kehittämistiimin mukaan itseohjautuvuuteen liittyy lisäksi motivaatio ja mielenkiinnon syntyminen.

Alkukyselyn perusteella Siilinjärven kotihoidon tiimissä itseohjautuvuus ja työn muotoilu koettiin onnistuvan osittain. Vastaajien mielestä itseohjautuvuus ja työn muotoilu oli mahdollista erityisesti oman osaamisen, työyhteisöltä saadun tuen, työn haasteellisuuden lisäämisen sekä työhön liittyvien teknisten laitteiden ja ohjelmistojen osalta. Eniten vastaukset jakautuivat esihenkilöltä saadun tuen ja kannustuksen saamiseen sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa oman työn kuormittavuuteen.

Erot vastauksissa voivat johtua siitä, että kyselyn yhteenvedossa ei eritelty esihenkilöitä ja työntekijöitä erikseen. Itseohjautuvuuden taso voi olla hyvin erilainen esihenkilöllä ja työntekijällä. Yleisen käsityksen mukaan esihenkilöltä odotetaan pääsääntöisesti itseohjautuvaa työtettä. Esihenkilöllä on erilainen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja käyttää päätösvaltaa kuin työntekijällä. Morikawa ym. (2022, 317–318) tekemästä tutkimuksesta käy ilmi,

että itseohjautuvuuden kokeminen liittyy työntekijän asemaan organisaatiossa. Esihenkilötehtävissä olevat kokevat enemmän itseohjautuvuutta verrattuna työntekijöihin, joilla ei ollut hallinnollisia tehtäviä hoidettavana. Martela (2020, 23) puhuu artikkelissaan työntekijän oikeuksista työn tekemiseen sekä työn johtamiseen. Oikeudet viittaavat työntekijän mahdollisuuksiin itse päättää työn tekemiseen liittyvistä tavoista. Johtamisen oikeudet taas kuvaavat vastuunottamista työn päämääristä ja niihin liittyvistä tavoitteista. Näiden toteutumiseen tarvitaan työntekijältä motivaatiota, itsenäistä halua toimia ja olla itseohjautuva.

Toisessa kehittämistehtävässä selvitimme, miten työn muotoilun avulla itseohjautuvuutta voisi kehittää Siilinjärven kotihoidon tiimissä. Käytimme tähän apuna työpajatyöskentelyä ja yhteiskehittämistä. Ensimmäisessä työpajassa etsittiin itseohjautuvuutta edistäviä sekä estäviä tekijöitä työn muotoilun ulottuvuuksiin liittyvien kysymyksien avulla. Kehittämistiimin vastauksista muodostui viisi suurempaa työn muotoilun kokonaisuutta, joiden pohjalta työtä voidaan muotoilla Siilinjärven kotihoidon tiimissä itseohjautuvampaan suuntaan. Näiden löytyneiden kokonaisuuksien pohjalta suunnittelimme Siilinjärven kotihoitoon sopimusluonnoksen työn muotoilun keinosta.

Kehittämistiimi löysi Siilinjärven kotihoidon tämän hetken toiminnasta useita itseohjautuvuutta estäviä tekijöitä. Ryhmätyöskentelyn vastauksissa todettiin, etteivät viestit tavoita tiimin sisällä työskenteleviä eikä viestit siirry tiimistä toiseen. Viestintäkanavia on paljon, niitä käytetään vaihtelevasti ja osa viesteistä jää lukematta. Renkema ym. (2018, 82) tuovat esille artikkelissaan, että itseohjautuvat tiimit tarvitsevat onnistuakseen toiminnassaan selkeää kommunikointia. Tiimejä ei tule ylikuormittaa liiallisella tiedolla ja viestintäkanavien helppokäyttöisyyteen tulee panostaa.

Pelisääntöjen epäselvyys aiheutti paljon keskustelua kehittämistiimissä ja tähän asiaan liitettiin myös perehdytyksen liittyvät ongelmat. Vanharanta ym. (2021, 30) nostavat tutkimuksessaan esille hyvin saman suuntaisia tuloksia. Heidän mukaansa yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ja toimintaan liittyvien reunaehtoien epätarkkuus vaikeuttivat työn muotoilua. Pelisääntöihin liittyvät epätarkkuudet vaikuttivat negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon sekä halukkuuteen muotoilla työtään itseohjautuvaan suuntaan.

Työpajassa tuli esille työntekijöiden vaikeus tutustua työkavereihin. Tämä johtuu heidän mukaansa liian isosta työyhteisöstä. Vuorovaikutus työyhteisössä koettiin hankalaksi ja yhteenkuuluvuuden tunne jäi huonoksi. Vänskä (2021, 138) toteaa väitöskirjassaan, että yhteisöllisyydellä ja vuorovaikutuksella on selkeä yhteys toisiinsa. Yhteisöllisyys tuo työyhteisöön avointa tiedonkulkua, yhteenkuuluvuutta ja arvostamista.

Kehittämistiimin mielestä osa työntekijöistä ei halua ottaa vastuuta tai uusia haasteita vastaan. Larjovuori ym. (2021, 19) korostavat, että työntekijän kyky ottaa vastaan työnantajan

tarjoamia mahdollisuuksia vaihtelee suuresti. Heidän mukaansa näitä haluttomia työntekijöitä ei pidä pakottaa, vaan antaa heille tukea asian käsittelymiseen. Itseluottamus ja omiin kykyihinsä uskomisen auttavat itseohjautuvuuden toteutumisessa sekä halukkuuteen vaikuttaa omaan työhönsä. Erityisen suotuisa vaikutus tällä on, kun vaikuttamisen mahdollisuudet kohdistuvat työtä kuormittaviin asioihin.

Työpajoissa ilmeni tarve antaa mahdollisuus olla itseohjautuva sekä yksilönä että tiimissä. Seppälä & Hakanen (2017, 161) toteavat, että työn muotoiluun positiivisesti suhtautuva tiimi vahvistaa eteenpäin suuntautuvaa ilmapiiriä työyhteisössä. Samalla se auttaa työntekijöitä suoriutumaan paremmin työtehtävistään ja lisää työhyvinvointia.

Kolmantena kehittämistehtävänä selvitimme, miten esihenkilö voi tukea työn muotoilun edellytyksiä työyhteisössä. Työpajoista ilmenneiden vastauksien mukaan esihenkilöllä on iso merkitys työntekijöiden itseohjautuvuuden kehitystyössä. Kehittämistiimin toiveet esihenkilön toiminnalle ovat valmentavan esihenkilöroolin kaltaisia. Esihenkilön toivotaan kuuntelevan herkällä korvalla työntekijöitä. Kuuntelua tarvitaan ymmärtämään, milloin työntekijä tarvitsee enemmän ohjausta tai milloin hän pystyy toimimaan itseohjautuvasti. Soback (2021, 167–168) toteaa kirjassaan, että valmentavan johtajan tulee tuntee työntekijänsä. Jokaista työntekijää tulee ohjata yksilöllisesti ja esimerkiksi vastuuta tulee antaa työntekijälle hänen omien kykyjensä mukaan. Vaatimustaso ei saa olla työntekijälle liian suuri.

Työpajoista saatujen tuloksien perusteella työntekijät toivovat, että esihenkilö näkee heidät yksilönä ja samalla tuntee aitoa kiinnostusta sekä heitä itseään että heidän työtään kohtaan. Työntekijät toivoivat myös kannustusta, positiivista palautetta, läsnäoloa ja tsemppaamista esimiehen taholta. Uutela (2019, 145) nostaa väitöskirjassaan esille, että läsnä oleva esihenkilö tuntee työntekijänsä sekä heidän potentiaalinsa ja kehittämisen kohteet. Valmentavassa johtajuudessa korostuvat toisen ihmisen arvostaminen, vuorovaikutus ja halu tukea muita. Laurila (2017, 167, 220) korostaa omassa väitöskirjassaan, että esihenkilön tulee ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon erityisesti silloin, kun muutoksien suunnittelu koskee työntekijää. Esihenkilön tulee ymmärtää työntekijän tunteita ja kestää tunteiden ristiriitaisuutta. Mäkelä ym. (2013, 66) kuvaavat lähijohtajuuden ja esihenkilötyön kehittymisen tärkeimmiksi elementeiksi valmentavan otteen johtamisessa sekä vuorovaikutussuhteet työntekijöiden kanssa. Työntekijöitä tukeva työhyvinvointi kehittyy huomioimalla, kuuntelemalla ja kyselemällä.

Esihenkilöltä toivottiin joustamisen ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Vastauksista nousi toive, että esihenkilö mahdollistaisi aikaa uuden asian omaksumiselle tai etätöiden tekemisen. Nämä lisäävät työntekijöiden autonomian tunnetta ja antavat mahdollisuuden

itseohjautuvuuteen. Uutela (2019, 5) toteaa, että valmentava esihenkilö koetaan olevan sekä oppimisen että sujuvan työarjen mahdollistaja. Ryynänen ym. (2020, 257) nostavat artikkelissaan esille, että esihenkilöiden joustavien johtamismenetelmien käyttäminen lisää työntekijöiden itseohjautuvuuden tunnetta. Työntekijöiden itseohjautuvuus lisääntyy, kun he saavat itse päättää keinot työn tekemiselle. Heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa, vaikka tavoitteet ovat tarkasti organisaation määrittämiä.

8.2 Kehittämistyön arviointi

Toimintatutkimus on muutokseen tähtäävää tutkimusta ja erityisesti ihmisten toimintaan liittyvä muutos on tärkeää. Toimintatutkimusta arvioitaessa mietitään, miten kehittämistyölle asetetut tavoitteet ovat yhteydessä tuloksiin. Toimintatutkimusprosessin sykli voidaan ajatella onnistuneen silloin, kun asetetut tavoitteet voidaan havainnollisesti todistaa. Arviointia tulisi tehdä yhdessä niiden kanssa, jotka ovat kehittämistyöhön osallistuneet. (Kananen 2014, 137.)

Kehittämistyö eteni prosessimaisesti kehittämistyön suunnitelmaa noudattaen. Siilinjärven kotihoidon kehittämistiimiin osallistujien määrä poikkesi alkuperäisestä suunnitelmasta. Suunnitelmassa ollut 12 hengen ryhmä pieneni 6–8 henkilöön. Kehittämistyössä oli tarkoitus työn muotoilun menetelmää hyödyntäen tehdä itseohjautuvuutta näkyväksi Siilinjärven kotihoidon tiimille. Alkukyselyn väittämien avulla haimme kehittämistiimin näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja työn muotoilun mahdollisuuksista. Ensimmäisessä työpajassa kerroimme itseohjautuvuuden määritelmiä ja kartoitimme kehittämistiimin itseohjautuvuuden nykytilaa.

Kehittämistyön tavoitteena oli, että Siilinjärven kotihoito voi edistää kehittämistyössä saadun uuden tiedon avulla itseohjautuvien tiimien kehitystyötä. Kehittämistyössä yhteiskehittämisen ja työpajatyöskentelyn avulla tuotiin itseohjautuvuusajattelua lähemmäksi työyhteisön arkea. Työpajatyöskentelyllä sitoutimme kehittämistiimin ideoimaan itseohjautuvuutta ja työn muotoilua edistäviä ja estäviä tekijöiltä. Teimme Siilinjärven kotihoidon tiimille kirjallisen sopimuksen tukemaan itseohjautuvuutta. Sopimuksen jälkeen tehtiin yhdessä kehittämistiimin kanssa toimenpideohjelma, jonka avulla itseohjautuvuuden kehittäminen tiimissä voidaan aloittaa. Siilinjärven kotihoito aloittaa kehittämisen toimintaansa kohti itseohjautuvuutta tähän kehittämistyöhön osallistuneen kehittämistiimin kanssa. Siilinjärven kotihoidon esihenkilöt ovat suunnitelleet tarkemmin toimenpideohjelman vastuuhenkilöt ja aloitusajat jokaiselle kehittämiskohteelle. Siilinjärven kotihoidon esihenkilön mielestä työpajat koettiin hyvinä kehittämisen ja yhdessä tekemisen näkökulmasta. Syksyllä 2023 on sovittu Siilinjärven kotihoidon esihenkilöiden kanssa yhteenvetotapaaminen, jossa he esittelevät meille, kuinka itseohjautuvuus on edennyt Siilinjärven kotihoidossa.

Vanharanta ym. (2021,49) toteavat, että työn muotoilun ryhmäkeskusteluille tulisi varata aikaa vähintään 2–3 tuntia. Siilinjärven kotihoidolla ei ollut mahdollista järjestää aikaa työpajoille enempää kuin kaksi tuntia kerrallaan. Pidempi työskentelyaika työpajoissa olisi mahdollistanut aikaa sekä työpajojen arviointiin että monipuolisemman menetelmien käytön esimerkiksi ideointivaiheessa. Loppuyhteenvedot ja arviointi työpajojen tavoitteisiin pääsemisestä jäivät liian vähälle huomiolle.

Siilinjärven kotihoidon esihenkilöt suunnittelivat kehittämistiimin osallistujat. Kehittämistyön tekijöille jäi epäselväksi, minkä verran työntekijät itse pystyivät vaikuttamaan halukkuuteensa osallistua kehittämistyöhön. Kehittämistyöhön sitoutumisessa on tärkeää oma motivaatio ja vapaaehtoisuus kehittämiseen. Toisaalta esihenkilöt olivat hyvin mukana työpajoissa, toivat mielipiteitään esille ja ideoivat asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Vänskä (2022, 121, 140) toteaa, että esihenkilöillä on ratkaiseva rooli kehittämistyössä. Esihenkilöiden mukanaolo luo esimerkiksi työyhteisöön sitoutumisen tunnetta, parempaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä.

8.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Työelämälähtöisessä kehittämisessä sovelletaan samoja tieteellisen tutkimuksen sääntöjä kuin muussakin tutkimuksessa. Kehittämistyössä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja vastuuta. Samaa käytäntöä tulee noudattaa myös arvioitaessa tuloksia ja niiden hyödyntämistä työelämässä. Keskeistä luotettavuutta arvioitaessa on menetelmien monipuolisuus ja tarkka dokumentointi koko prosessin ajan. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta pitää pystyä näyttämään toteen käytetyt menetelmät, prosessin kulku ja siitä nousseet päätelmät. Tutkijoiden pitää olla objektiivisia, jolloin tulokset nousevat kehitetyistä aineistoista eikä tutkijoiden omista mielipiteistä tai tulkinnoista. (TENK 2023, 12; Kananen 2014, 134–137; Ojasalo ym. 2014, 48).

Kehittämistyömme tehtiin toimintatutkimuksena. Salonen ym. (2017, 41) mukaan toimintatutkimuksessa tiedon kerääminen, aineiston analysointi ja toiminnan muutos tapahtuvat samanaikaisesti kehittämistyön edetessä. Kananen (2014, 134–137) toteaa toimintatutkimuksen yleistettävyyden liittyvän dokumentointiin ja tutkimuksen lähtökohtatilanteeseen. Toimintatutkimuksessa ei ole tarkoitus pystyä yleistämään tutkimustuloksia vaan tulokset ovat tapauskohtaisia. Kehittämistyössä tuloksia verrataan kehittämistyön tavoitteisiin ja yleensä mittaustuloksena on joko muutos tai oppiminen.

Kehittämistyömme alussa päätimme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023, 11–14) ohjeiden mukaan yhteiset pelisäännöt ja selvitimme lupakäytänteet. Eettisyyden varmistamiseksi perehdyimme Siilinjärven kotihoidon tutkimuslupakäytänteisiin ja haimme

käytänteiden mukaisesti lupaa kehittämistyölle sekä teimme yhteistyösopimuksen Siilinjärven kotihoidon kanssa. Tutkimusluvan kehittämistyölle saimme Siilinjärven hoiva- ja vanhushuoltopäälliköltä 30.12.2022. Tutkimusluvan ehtona oli kirjallisen raportin toimittaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueen ikääntyvien palvelujen käyttöön.

TENK:n (2023, 15) ohjeita noudattaen lähetimme Siilinjärven kotihoitoon kyselylomakkeen mukana saatekirjeen (Liite 1), jossa kerroimme kehittämistyön idean ja tavoitteet. Saatekirjeessä he saivat tietoa omasta roolistaan kehittämistiimin jäsenenä, mahdollisuudesta kysellä alkukyselyä sekä kehittämistyöstämme. Laitoimme saatekirjeeseen yhteystietomme mahdollista yhteydenottoa varten. Siilinjärven kotihoitoon esihenkilöt valitsivat kehittämistyöhön osallistujat. Jokaiselta osallistujalta pyysimme vapaaehtoisen kirjallisen suostumuksen kehittämistyöhön osallistumiseen. Henkilötietoja emme keränneet alkukyselylomakkeessa eikä työpajojen aikana. Kehittämistyön tietosuojailmoitus oli esillä työpajoissa. Alkukyselylomakkeista ja työpajoista saatuja aineistoja säilytimme ja käsitelimme ohjeiden mukaisesti. Aineistot hävitämme tietoturvallisesti kehittämistyömme valmistumisen jälkeen.

Kananen (2014, 124, 134–137) toteaa, että toimintatutkimuksessa voidaan käyttää monia eri tutkimusmenetelmiä yhtä aikaa. Toimintatutkimukseen tämä monimenetelmällisyys käy hyvin silloin, kun aineistosta halutaan rikas ja mahdollisimman monipuolinen. Kehittämistyömme aineiston keräämisessä käytimme sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi. Kehittämistyömme nykytilan kartoitukseen käytimme kyselylomaketta. Alkukyselyn vastauksien määrä oli vähäinen, jonka vuoksi kyselyn tuloksia ei voi yleistää. Työpajoissa ideointiin ja kehittämiseen käytimme yhteiskehittämistä ja osallistamista. Työpajoissa painotimme jokaisen kehittämistiimin jäsenen yksilöllisyyttä ja toisten mielipiteiden kunnioittamista. Työpajoissa hyödynsimme yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentelyä, jolloin saimme esille jokaisen kehittämistiimin jäsenen mielipiteen.

Eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi tutustuimme TENK:n 2023 ohjeisiin ja sitouduimme noudattamaan niitä kehittämistyötä tehdessämme. Teimme työn rehellisesti, huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen jokaisessa prosessin vaiheessa. Otimme huomioon luotettavuuden suunnitteluvaiheesta alkaen ja huolehdimme sen toteutumisesta koko kehittämistyön prosessin ajan. Raportin kirjoitimme huolellisesti ja tarkasti LAB ammattikorkeakoulun ohjeistuksia sekä prosessia noudattaen. Kehittämistyömme luotettavuuden ja uskottavuuden saavuttamiseksi, olemme raportissa kertoneet tarkasti eri työvaiheet ja menetelmät. Kehittämistyössämme käytimme monipuolisesti ajantasaista kotimaista ja kansainvälistä lähdekirjallisuutta. Valikoimme lähteet luotettavuuden ja arvioitavuuden perusteella. Raporttia kirjoittaessamme emme tuoneet tuloksissa omia mielipiteitämme esiin, vaan analysoimme tuloksia puolueettomasti ja rehellisesti. Kumpikaan meistä ei ole työskennellyt

Siilinjärven kotihoidossa, joten tämä lisää kehittämistyömme luotettavuutta ja puolueettomuutta.

8.4 Jatkokehittämisehdotuksia

Kehittämistyön perusteella voidaan päätellä, että työn muotoilun menetelmää voidaan käyttää kotihoidon itseohjautuvuuden kehittämistyössä varsin vähäisellä resurssoinnilla. Siilinjärven kotihoito voi käyttää kehittämistyöstä saatua materiaalia itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Työpajoissa löytyi kehittämiskohteita, joita Siilinjärven kotihoito voi jatkossa kehittää. Näitä ovat esimerkiksi perehdytyksen vahvistaminen ja mentoroinnin kehittäminen.

Mielenkiintoista olisi tehdä vuoden kuluttua uusi kysely Siilinjärven kotihoidon tiimille. Kyselyssä voisi kysyä, onko itseohjautuvuus tiimissä muuttunut ja pystytäänkö työtä muotoilemaan paremmin kuin ennen. Lisäksi voisi kysyä, onko itseohjautuvuus ja työn muotoilun menetelmät tuoneet Siilinjärven kotihoitoon parempaa työhyvinvointia ja vähentäneet henkilökunnan vaihtuvuutta. Jatkokehittämisaiheena voisi tutkia, kuinka itseohjautuvuutta voisi lisätä koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotihoidossa työn muotoilun menetelmiä apuna käyttäen.

Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent
- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Helsinki: Growman.
- Ali, M., Islam, T., Ali, F. H., Raza, B. & Kab, G 2021. Enhancing nurses' well-being through managerial coaching: a mediating model. International journal of humanrights in healthcare. Vol. 14 (2), 143–157. Viitattu 17.11.2022. Saatavissa [DOI 10.1108/IJHRH-10-2020-0088](https://doi.org/10.1108/IJHRH-10-2020-0088)
- Alkula, T., Palmu, T. & Sinkkonen, J. 2019. Itseohjautuva kotihoito -kehittämishanke Järvenpäässä. Kuntatyö 2030. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT ja kunta-alan pääsopijajärjestöt. Viitattu 18.11.2022. Saatavissa <https://www.kuntatyo2030.fi/katso/884>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020-tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 30.3.2023. Saatavissa https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19–43. Viitattu 8.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What and Why” of Goal Pursuits: Human needs and Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. Vol. 11(4), 227-268. Viitattu 8.11.2022. Saatavissa https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- de Blok, J. 2015. Guest editorial: Nursing has got stuck in ‘the system’, so let’s change the system! Journal of Research in Nursing. Vol. 20 (7), 532–535. Viitattu 18.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/1744987115604067>
- Erikson, T.& Ohinmaa, T. (suom.) 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Jyväskylä: Atena.
- Hakala, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali- innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenus Print. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-255-7>

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Helsinki: Books on Demand.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2019. Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Roininen, M. (toim.) Teoksessa Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261, 11–18. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Isola, A.-M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpaperi 33/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.12.2022. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1

Kananen, J 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopisto Oy – Juvenes Print.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, S., Kesäniemi, E., Luojus, S. Lange. P. & Lönn, N. 2020. Tarpeesta ratkaisuksi: yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Forum Virium. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355342/Forum%20Viriumin%20ja%20Laur%20yhteisjulkaisu_Tarpeesta%20ratkaisuksi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 79–105.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli 2/2020, 7–13. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Viitattu 7.11.2022. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Kultalahti, S. & Viitala, R.L. 2014. "Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work". Journal of Organizational Change Management, Vol. 27, 569-582. Viitattu 17.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>

Kröger, T., Van Aerschot, L. & Puthenparambil, J. M. 2018. Hoivatyö muutoksessa Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 2018, 6. Viitattu 7.12.2022. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen H. & Heikkilä-Tammi K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa, Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto: Työsuojelurahasto. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa

[https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni itseohjautuva opas290621.pdf](https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf)

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 2/2020, 21–28. Henkilöstöjohton ryhmä- HENRY ry.

Viitattu 7.11.2022. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työnimu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto, Business + Economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 10.11.2022.

Saatavissa <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Morikawa, M. Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus Vol. 41 (4), 312–328.

Viitattu 2.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE, Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan alan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu

nro 92. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kuntaesimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf>

Nandram, S. & Koster, N. 2014. Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care*, Vol. 22 (4), 174-184. Viitattu 18.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JICA-06-2014-0024>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro

Otala, LM. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote- alalla – kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. 265–285.

Pekkarinen, L. 2020. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Kevan tutkimuksia 1/2021. Viitattu 7.12.2022. Saatavissa <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 15.2.2023. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puurunen, A. 2022. Kotihoidon päällikkö Siilinjärven kunta. Haastattelu 24.5.2022.

Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Pohjonen, S. & Noso, M. (toim.) *Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen.* Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2, 25–31. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Viitattu 3.12.2022. Saatavissa <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf>

Ryan, R. & Deci, E. 2017. *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.* New York: The Guildford Press

Renkema, M., Bondarouk T. & Bos-Nehles, A. 2018. Transformation to self-managing teams: lessons learned. A look at current trends and data. *Strategic hr review*, Vol. 17 (2), 81–84. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-10-2017-0072/full/html>

Rigby, S. & Ryan, R. 2018. *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations.* *Advances in Developing Human Resources*

Vol. 20 (2), 133–147. Viitattu 1.4.2023. Saatavissa

<https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014 Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2022. Valmentava johtajuus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3), 246–260. Helsinki: Työelämän tutkimusyhdistys ry. Viitattu 9.11.2022. Saatavissa

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Juvenes Print- Suomen yliopistopaino Oy.

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisohjautuvuuteen. Työn tuuli 2/2020, 14–20. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Viitattu 10.11.2022.

Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Saukkonen, S-M., Marttila, T. & Mölläri, K. 2023. Kotihoito 2021. Kotihoidon asiakkaista lähes puolet oli paljon kotihoidon palveluja käyttäviä. Tilastoraportti 1/2023. Viitattu 23.2.2023. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145861/Tilastoraportti_1_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saukkonen, S-M., Mölläri, K. & Puroharju, T. 2021. Kotihoito 2020. Yli puolella säännöllisen kotihoidon asiakkaista palvelujen käyttö on päivittäistä. Tilastoraportti 27/2021. Viitattu 23.2.2023. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142999/TR27_2021_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schreuder, F., Schalk, R. & de Jong, J. 2017. Psychological contracts in self-directed work teams: development of a validated scale and its effects on team commitment. Team Performance Management: An International Journal, Vol. 23 (3), 136–155. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa

<https://doi.org/10.1108/TPM-07-2016-0035>

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS- kustannus. 149–167.

Siilinjärven kunta 2021. Kotihoidon myöntämisperusteet 1.11.2021 alkaen. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa <https://storage.googleapis.com/siilinjarvi-production/2021/11/e9be790f-kotihoidon-myontamisperusteet-1.11.2021-2.pdf>

Siilinjärven kunta 2022. Tilinpäätös 2021. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa https://storage.googleapis.com/siilinjarvi-production/2022/06/62af0852-tilinpaatos_2021_valtuusto.pdf

Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus; ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppijan. 87–98.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books Oy

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Viitattu 7.12.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L3P19a>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Viitattu 7.12.2022. Saatavissa <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2019. Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. Journal of happiness studies Vol. 20, 1217–1240. Viitattu 17.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023. Viitattu 24.3.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. 2013. Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80 (2012), 173–186. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö hyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Vanharanta, O., Polvinen, K. & Vartiainen, M. 2021. Autonomian rajat ja mahdollisuudet mikro- ja Pk-yrityksissä. AURA-projektin loppuraportti. Aalto yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 1/2021. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/102372/isbn9789526402383.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vanharanta, O., Granberg, A. & Kuusisto, H. 2019. Kallisarvoinen työaika. Roininen, M. (toim.) Teoksessa Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261, 21–26. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Pdf julkaistu 2019. Helsingin yliopisto. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <http://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vuokila-Oikkonen, P. 2021. Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen lähestymistapana ja menetelmänä. Teoksessa Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen. Diak työelämä 25, 23–32. Tampere: PunaMusta Oy
- Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 21.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>
- Wang, W., Kang, S-W. & Choi, S. 2021. Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US Employees. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18 (20),10638. Viitattu 1.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/ijerph182010638>
- Weerheim, W., Van Rossum L. & Ten Have, W.D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. Leadership in Health Services. Vol. 32 (1), 113–128. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/lhs-11-2017-0066>

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olemme LAB-ammattikorkeakoulun (Mira) sekä Savonia-ammattikorkeakoulun (Hannele) sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Valmistumme keväällä 2023. Teemme kahden eri ammattikorkeakoulun yhteistyönä opintoihimme liittyvää kehittämistyötä työyhteisön itseohjautuvuudesta.

Kehittämistyömme tavoitteena on, että Siilinjärven kotihoito voi edistää kehittämistyössä saadun uuden tiedon avulla itseohjautuvien tiimien kehittämistyötä. Kartoitamme kehittämistyössä sekä tiimin itseohjautuvuuden että työn muotoilun edellytyksiä ja ehkäiseviä tekijöitä. Kartoituksen jälkeen kehitämme yhdessä tiimin kanssa työpajassa kehittämisehdotukset.

Pyydämme sinulta vielä kirjallista suostumusta kehittämistyöhön osallistumisesta. Emme kerää kehittämistyössä henkilötietoja.

Annamme mielellämme lisää tietoa sekä kehittämistyöstä että siihen liittyvistä aiheista.

Ystävällisin terveisin:

Hannele ja Mira

Ystävällisin terveisin:

Hannele ja Mira

Hannele Häkkinen Puh: [REDACTED]
Sosiaali- ja terveysalan koulutus,
(ylempi AMK),
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen
[hannele.hakkinen@\[REDACTED\]](mailto:hannele.hakkinen@[REDACTED])

Mira Matikainen Puh: [REDACTED]
Sosiaali- ja terveysalan koulutus,
(ylempi AMK),
Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä
[mira.matikainen@\[REDACTED\]](mailto:mira.matikainen@[REDACTED])

Liite 2. Kyselylomake

Kysely nykytilan kartoittamiseen

Arvioi seuraavien väittämien paikkaansa pitävyyttä asteikolla 1-5, jossa

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En samaa enkä erimieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä.

Ympyröi vastaus ja kirjoita perustelu vastauksen alle lyhyesti.

1. Minulla on mahdollisuus kehittää työssäni tarvittavaa osaamistani

1. Täysin eri mieltä 5. Täysin samaa mieltä
1. 2. 3. 4. 5.

2. Työyhteisössäni voi helposti pyytää apua, neuvoja ja palautetta

1. Täysin eri mieltä 5. Täysin samaa mieltä
1. 2. 3. 4. 5.

3. Voin vaikuttaa työni kuormittavuuteen

1. Täysin eri mieltä 5. Täysin samaa mieltä
1. 2. 3. 4. 5.

4. Voin halutessani saada lisää haasteellisuutta työhöni

1. Täysin eri mieltä 5. Täysin samaa mieltä
1. 2. 3. 4. 5.

5. Voin vaikuttaa työn tekemisen ulkoisiin olosuhteisiin (Esimerkiksi: toimistossa, etätöissä, asiakkaan luona)

1. Täysin eri mieltä 5. Täysin samaa mieltä
1. 2. 3. 4. 5.

6. Voin vaikuttaa työpäivän aikana ajan käyttöni

1. Täysin eri mieltä

5. Täysin samaa mieltä

1.

2.

3.

4.

5.

7. Pystyn käyttämään tietoteknisiä työkaluja tarkoituksen mukaisesti. (Esimerkiksi: Teams, sähköposti)

1. Täysin eri mieltä

5. Täysin samaa mieltä

1.

2.

3.

4.

5.

8. Saan esimieheiltäni tarvittaessa kannustusta ja tukea työtehtäviin

1. Täysin eri mieltä

5. Täysin samaa mieltä

1.

2.

3.

4.

5.

Mitä muuta haluat sanoa?

Kiitos vastauksista!

Hannele & Mira

Liite 3. Sopimusluonnoksen liitetyt teemat

VÄITTÄMÄT JOIDEN
POHJALTA
SOPIMUSLUONNOSTA
ALOITETTIIN TEKEMÄÄN

1. Minulla on mahdollisuus kehittää työssäni tarvittavaa osaamistani
2. Työyhteisössäni voi helposti pyytää apua, neuvoja ja palautetta
3. Voin vaikuttaa työni kuormittavuuteen
4. Voin halutessani saada lisää haasteellisuutta työhöni
5. Voin vaikuttaa työn tekemisen ulkoisiin olosuhteisiin (Esimerkiksi: toimistossa, etätöissä, asiakkaan luona)
6. Voin vaikuttaa työpäivän aikana ajan käyttööni
7. Pystyn käyttämään tietoteknisiä työkaluja tarkoituksen mukaisesti. (Esimerkiksi: Teams, sähköposti)
8. Saan esimieheiltäni tarvittaessa kannustusta ja tukea työtehtäviin

YHTEISIÄ KÄYTÄNTÖJÄ KEHITETÄÄN	PEREHDYTYSTÄ JA OSAAMISTA KEHITETÄÄN	KUORMITUSTA VÄHENNETÄÄN JA TYÖAIKAA HALLITAAN	YHTEISÖLLISYYTTÄ YLLÄPIDETÄÄN JA KEHITETÄÄN	TEKNOLOGIAN KÄYTÄNTÖJÄ KEHITETÄÄN
Tiedonkulkuk	Hyvä perehdytys	Voi suunnitella työtä ja päivän kulkua	Viestintäkanavat	Monipuolinen valikoima
Yhteiset toimintakäytännöt	Työyhteisön ja esimiehen tuki	Työrauha	Kehityskeskustelut	Hyvät työvälineet
Perehdytys	Varataan aikaa perehdytykseen	Riittävä lepoaika	Tiimipalaverit	Rauhallinen tila
Työrauhan edistäminen	Koulutukset	Yksilöllinen työvuorosunnittelu	Avoimuus	Hyvä viestintä
Aikatauluisa pysyminen	Osaamisen jakaminen	Avun pyytäminen	Esimiehen tuki	Selkeät ohjeet
Viestinnän pelisäännöt	Voimavarojen hyödyntäminen	Resurssipuula	Lupa itseohjautuvuudesta	Työrauhan puuttuminen
Viesti ei kulje	Resurssipuula	Äkilliset keskeytykset	Positiivinen palaute	Vähän tietokoneita
Työskennellään eri tiimeissä	Perehdytyksen ja koulutuksen puute	Siirtymät ja ajoajat	Luottamus	Uuden opettelu vie aikaa
Ei oteta vastuuta	Tilojen puute (hiljaisten)	Tausta häly	Viesti ei kulje	Päällekkäisyys järjestelmissä
	Ei oteta haasteita vastaan	Vaihtuvat asiakkaat	Paljon sijaisia	
			Iso työyhteisö ei tunneta toisiaan	