



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoidaja (YAMK)
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

Vastuunjaon selkeyttämisen ja osallistavan osaamisen johtamisen merkitys henkilöstön työhön sitoutumiselle

- Tehtävänkuvien uudistaminen tehostetussa palveluasuamisessa

Sanna Kivimäki
Opinnäytetyö, Huhtikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen
YAMK-koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Sanna Kivimäki

Nimeke
Vastuunjaon selkeyttämisen ja osallistavan osaamisen johtamisen merkitys henkilöstön työhön sitoutumiselle
- Tehtävänkuvien uudistaminen tehostetussa palveluasumisessa

Toimeksiantaja
Gaius-säätiö sr, Puotilan palvelutalo

Tiivistelmä
Ikääntyneiden asumispalvelut ajautuvat päivä päivältä yhä suurempaan ahdinkoon. Suurimpana syynä tähän on hoitoalalla vallitseva, valtava työvoimapula. Aikaisemmin ikääntyneiden hoitotyössä toteutettu ”kaikki tekee kaikkea-periaate” ei ole enää nykyisen henkilöstörakenteen eikä lainsäädännön mukaan mahdollista, joten vastuu työn sujuvuudesta on jaettava eri ammattiryhmille työntekijän osaamisen tason mukaan.

Tämän osallistavan toimintatutkimuksen keinoin toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vastuunjaon selkeyttämisen ja osallistavan osaamisen johtamisen merkitystä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin työpajoissa tuotetusta materiaalista sekä palautettujen ennako- ja palautekyselyjen vastauksista. Aineiston analysoinnissa apuna käytettiin aineisto- ja teorialähtöistä sisällönanalyysia. Opinnäytetyön tavoitteena oli osallistavien ja dialogisten kehittämistyön menetelmin uudistaa henkilöstön tehtävänkuvat. Ammattiryhmittäin kirjatut tehtävänkuvat liitettiin Palvelutalon omavalvontasuunnitelmaan ja -laatukäsikirjaan.

Tämän konstruktivistisen -ja ekspansiivisen oppimisen mallia mukailevan kehittämisprosessin keskeisinä tuloksina voidaan pitää työntekijöiden oivallusta siitä, miten osaamiseen perustuva vastuun- ja työnjako sujuvoittaa työtä ja miten osallistava osaamisen johtaminen antaa koko henkilöstölle tasavertaisen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Työpajoissa kehittämisprojektin tuotoksena syntyneet kirjalliseen muotoon saatetut tehtävänkuvat ovat juurtumassa tehokkaaksi työkaluksi henkilöstön arkeen.

Kieli
suomi

Sivuja 63
Liitteet 3
Liitesivumäärä 21

Asiasanat
Vastuunjako, osallistaminen, tehtävänkuvat, osallistava osaamisen johtaminen



THESIS
April 2023
Master`s Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Sanna Kivimäki

Title
The Importance of Clarifying the Allocation of Responsibilities and Participatory Competence Management for Staff Commitment – Redesigning Job Descriptions in Enhanced Service Housing

Commissioned by
Gaius Foundation, Puotila Sheltered Housing

Abstract

Housing services for older people are falling into deeper distress day by day. The main reason for this is the huge labour shortage in the nursing sector. In the past, the principle 'everyone does everything' in older people care is no longer possible under the current staff structure and legislation, therefore, the responsibility for the smooth progress of work must be divided between various professional groups according to their competence levels.

The purpose of this thesis, based on the principles of participatory action research, was to explore the importance of clarifying the allocation of responsibilities and participatory competence management for commitment to work. The data was collected from the material produced in workshops and from the responses of the preliminary and feedback surveys. Data and theory-driven content analysis were used to analyse the collected data. The aim of the thesis was to use participatory and dialogic development methods to redesign the staff job descriptions. The job descriptions written by occupational groups were attached to the in-house monitoring plan and quality manual of Puotila Sheltered Housing.

The key results of this development process, based on a constructivist and expansive learning model, are the employees' understanding of how a competence-based allocation of responsibilities and tasks can facilitate work and how participatory competence management gives all employees equal opportunities to influence their own work. The redesigned job descriptions produced in the workshops as a result of the development project are becoming an effective tool in the daily work of the staff.

Language
Finnish

Pages 63
Appendices 3
Pages of Appendices 21

Keywords
allocation of responsibilities, inclusion, job descriptions, participatory competence management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Organisaation osaaminen	6
2.1	Osaamisen kehittäminen on osa strategiaa, työ on osaamista	6
2.2	Yhteisöllinen osaaminen	7
2.3	Hiljainen tieto	8
3	Osaamisen johtaminen	9
3.1	Osallistava osaamisen johtaminen	9
3.2	Valmentava osaamisen johtaminen	9
4	Työtä ohjaava toiminta	11
4.1	Perustehtävän tunnistaminen	11
4.2	Roolit työssä	12
4.3	Roolit osaamisen kehittämisessä	13
5	Työtehtävien selkeyttäminen	13
5.1	Vastuun jakaminen	13
5.2	Itseohjautuminen	14
5.3	Työhön sitoutuminen	15
6	Toimeksiantaja ja lähtötilanne	16
7	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	17
8	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	18
8.1	Toiminnallinen ja laadullinen tutkimus	18
8.2	Mukailtu konstruktivistinen malli	18
8.3	Ennakkokysely	20
8.4	Työpajat	22
8.4.1	Tiedon nelikenttä	22
8.4.2	Ennakoiva dialogi	23
8.4.3	Arjen sankareiksi	26
8.4.4	Aktivoiva keskustelu	27
8.5	Uuden toimintatavan juurruttaminen	28
8.6	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	31
9	Tutkimuksen tulokset	33
9.1	Vastuu omasta työstä	33
9.2	Työhön sitoutuminen	35
9.3	Osallistamisen johtaminen	36
9.4	Asukas	39
9.5	Uudistetut tehtäväkuvat	40
10	Pohdinta	42
10.1	Johtopäätökset	42
10.2	Kehittämisen prosessin merkitys	47
10.3	Luotettavuuden arviointi	51
10.4	Eettisyys	52
10.5	Jatkokehittäminen	53
	Lähteet	56

Liitteet

Liite 1 Ennakko- ja palautekysely

Liite 2 Uudistetut tehtäväkuvat

Liite 3 Sovelletun aineiston abstrahoinnin eli käsitteellistämisen mukaiset taulukot

1 Johdanto

”Työ tekijäänsä kiittää” sanotaan vanhassa suomalaisessa sananlaskussa, mutta hoitoalalla tämä sanonta on tullut tiensä päähän. Jatkuva pula osaavista ja sitoutuneista työntekijöistä nakertaa ikääntyneiden asumispalvelujen perusteita ja hoidon jatkuvuudesta käydään loputonta keskustelua. Suomalaisen väestön kasvaneen elinajanodotteen myötä myös elämän loppuvaiheessa tarvittavan avun määrä on lisääntynyt ja hoivapalveluita tarvitsevia ikääntyneitä on koko ajan enemmän. Asumispalvelupaikkoja puolestaan on liian vähän ja suurena syynä palveluiden vajavaisuuteen on vanhustyössä työskentelevän henkilöstön vähenevä määrä.

Suuri osa koulutettujen hoitajien työajasta kuluu kirjallisten töiden ja erityistehtävien kuten lääkehoidon hoitamiseen. Kouluttamattomia työntekijöitä taas ei huomioida tarpeeksi hoitajamitoituksissa, vaikka heidän työnsä ikääntyneiden hoivapalveluissa on korvaamatonta. Tämä yhtälö aiheuttaa sen, että ikääntyneiden hoivatyöhön ei yksinkertaisesti riitä tarpeeksi työntekijöitä, puhumattakaan osaavista, motivoituneista ja työtään arvostavista ammattilaisista.

Minkäänlaiset väliaikaiset palkitsemisratkaisut eivät korjaa tilannetta pysyvästi eivätkä saa ihmisiä hakeutumaan hoitoalalle. Muutoksia on, palkkarakenteen lisäksi, tehtävä työn- ja vastuunjakoon sekä henkilöstörakenteeseen. Tehtävänkuvia uudistamalla ja työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan palkata lisää kouluttamatonta, mutta osaavaa henkilöstöä avustavaan hoitotyöhön, kodinhoidollisiin tehtäviin sekä mahdollistamaan ikääntyneiden aktiivista ja toiminnallista arkea. Näin toimimalla hoitajille vapautuu enemmän aikaa sellaisille työtehtäville, jotka vaativat heidän osaamistaan ja huomiota.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen selvittää, millainen merkitys vastuunjaon selkeyttämisellä ja osallistavalla osaamisen johtamisella oli työhön sitoutumiseen. Toimintatutkimus toteutettiin Itä-Helsingissä sijaitsevassa

ympäri vuorokautista tehostettua palveluasumista tarjoavassa Puotilan palvelutalossa. Tavoitteena oli osallistavin ja dialogisin kehittämistyön menetelmin yhdessä henkilöstön kanssa tuottaa jokaiselle palvelutalossa työskentelevälle ammattiryhmälle vastuunjako selkeyttävä ja käytännön työtä ohjaava tehtäväkuva sekä selvittää selkeytetyn vastuunjaon vaikuttavuutta ryhmäkotien arkeen.

2 Organisaation osaaminen

2.1 Osaamisen kehittäminen on osa strategiaa, työ on osaamista

Oppivaa organisaatiota ja osaamisen kehittämistä on tutkittu paljon ja erilaisista näkökulmista sekä Suomessa että kansainvälisesti. Aiheen kiinnostavuudesta kertoo se, että kirjallisuutta ja tutkimus artikkeleita organisaation osaamisen tärkeydestä löytyy monelta vuosikymmeneltä. Saralan ja Saralan (1999, 26–34) ajatus siitä, että työyhteisön osaamisen kehittäminen tarvitsee suunnitelman ja henkilöstön sitouttamisen jatkuvan oppimisen kulttuuriin on tänäkin päivänä perusta organisaation osaamisen kehittymiselle. Oppivan organisaation sijasta tänä päivänä voidaan puhua työssä oppimisesta. Osaamisen kehittämisessä korostetaan yhdessä tekemällä oppimista ja yksilön osaamisen jakamista koko henkilöstön käyttöön. (Kauhanen 2012, 157–158; Wallo, Kock, Lundqvist ja Coetzer 2020.)

Työyhteisön osaamista ei voi kehittää ilman toimivaa strategiaa. Toimivaa strategiaa taas ei voi olla ilman osaavaa työyhteisöä. Strategiaan perustuvan osaamisen kehittämisen perusta on, että kaikki tietävät mitä ovat tekemässä ja mikä on tekemisen tavoite. Tärkeää on, että koko henkilöstö on alusta alkaen mukana strategian suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa, jotta toimintasuunnitelma on toteutettavissa. (Manka ja Manka 2016, 84–91.) Eklund (2021) puolestaan korostaa uskallusta ja uusia innovaatioita osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Tavoitteellisessa ja tulevaisuuteen suuntaavassa strategiassa on selkeästi määritelty minkälaisia osaajia, kuinka paljon ja

millaisia työtehtäviä tekemään henkilöstöä tarvitaan. Hyvän strategian tulisi myös olla henkilöstöä innostava ja haastava. Virheet ovat sallittuja ja ne tulisi kokea eteenpäin vievänä voimavarana.

2.2 Yhteisöllinen osaaminen

Yhteisöllisestä oppimisesta ja sen vaikuttavuudesta työyhteisön osaamiseen löytyy paljon tutkimustietoa kasvatustieteen alalta. Hoivatyön osalta tutkittua tietoa on vähän, vaikka yhteisöllisyys käsitteenä onkin tuttu. Poikajärvi ja Kilja (2021) sanovat yhteisöllisen osaamisen olevan yhteisöllistä oppimista, jossa pitkäkestoisen, luottamuksellisen ja vuorovaikutteisen työyhteisön toiminnan seurauksena syntyy uudenlainen toimintakulttuuri tai toimintatapa. Hyrkkö ja Kajamaa (2021, 337–344) ovat samoilla linjoilla, mutta korostavat oppimisessa luovuutta ja innovatiivista ajattelua. Engeström (2004, 60–61) kutsuu uuden idean, luovuuden, toimivan vuorovaikutuksen ja yllättävänkin ongelmanratkaisun tuloksena tapahtuvaa yhteisöllistä uudistumista ja muutosta työyhteisön toiminnassa ekspansiiviseksi oppimiseksi.

Jones ja Jones (2008, 71–72) ovat havainneet, että tahto ja tarve oppia yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa lisää arvostusta toisten tekemää työtä kohtaan ja motivoi ryhmän jäseniä yhdessä muuttamaan työtapoja toimivammiksi. Engeströmin (2004, 10–19) tapaan Laal ja Ghodsi (2011, 488–489) ovat sitä mieltä, että yhteisöllistä ja ekspansiivista oppimista tapahtuu, kun eri osaamisen tasoilla olevat työntekijät työskentelevät keskenään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ilman kilpailua ja pelkoa epäonnistumisesta. Yhteisöllinen oppiminen antaa kaikille työryhmän jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin ja työn prosesseihin, haastaa olemassa olevia toimintatapoja ja vahvistaa koko organisaation osaamista. Cornèr, Kajamaa ja Tuunainen (2022, 212–215) lisäävät vielä työyhteisöjen välisen yhteisöllisen oppimisen näkökulman. Ajoittain jännitteisen ja ristiriitatilanteita aiheuttavan vuorovaikutteisen oppimisen kautta syntyy rajoja ylittävää, molempia työyhteisöjä palvelevaa yhteisöllistä osaamista.

2.3 Hiljainen tieto

Organisaatioissa ei ole täysin ymmärretty, millainen voimavara jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on työyhteisölle. Jokaisessa työyhteisössä on valtavasti osaamista, jota ei välttämättä ole osattu kirjoittaa strategiaan tai prosessikuvauksiin ja usein unohdetaan, millainen vaikutus kokeneempien ja iäkkäämpien työntekijöiden osaamisella, tiedoilla ja taidoilla on koko työyhteisön osaamiseen ja toimivuuteen. Kun työyhteisön kaikki jäsenet näkevät henkilöstön kesken jaetun tiedon ja osaamisen yhteisenä, yhteisöllisenä ja sosiaalisena toimintana, puhutaan hiljaisesta tiedosta. Juuri tätä tietoa, kokemusta ja asennetta ei aina osata hyödyntää. Hiljaisen tiedon siirtyminen on kuitenkin korvaamatonta, sillä eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä kasvaa vuosittain ja monet hyvät käytännöt unohtuvat. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2022, 11–12.)

Arjen työssä ja toiminnassa mukana pysyminen vaatii koko henkilöstöltä uusiutumista sekä täsmällisen tiedon oppimista ja hallintaa. Näiden lisäksi hiljaisen tiedon siirtymisellä on suuri vaikutus yksittäisen työntekijän osaamisen vahvistumisessa, joten hiljaisen tiedon osuutta ei pidä aliarvioida. Hiljainen tieto on kiinteästi sidoksissa työntekijöiden toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, tilanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Kokemus työn sujumisesta ja toimintatapojen uudistumisesta luo turvallisuuden tunnetta ja lisää myös kokemattomien työntekijöiden osaamista. (Voutilainen 2020.) Toisaalta, kuten Tikkanen (2015, 204) on pohtinut, työn sujuvuutta voidaan päinvastaisesta tarkoituksesta huolimatta heikentää, jos koko työyhteisön toimintatavan sijasta siirretään omia, työn sujuvuutta hankaloittavia tapoja ja asenteita.

3 Osaamisen johtaminen

3.1 Osallistava osaamisen johtaminen

Kuten osaamisen kehittämisen myös osaamisen johtamisen on lähdettävä organisaation strategiasta. Juutin (2016, 31–37) mielestä hyvän johtamisen lähtökohtana on tukea henkilöstön työlle asettamia tavoitteita ja kehittää niiden toteuttamiseksi vaadittavaa osaamista. Osallistuminen päätöksentekoon ja työtapojen uudistamiseen lisäävät kokemusta työn mielekkyydestä, kun taas tehdystä työstä saatu arvostus motivoi työntekijää oppimaan uutta. Pekkalan ja Luoma-ahon (2019, 21–23) näkemyksen mukaan organisaation toiminnasta kertoo paljon se, sallitaanko henkilöstön osallistua työn suunnitteluun ja kuunnellaanko heidän ehdotuksiaan työn sujuvuuden parantamisesta. Syvänen, Strömberg ja Kokkonen (2017, 130–138) korostavat vuorovaikutuksellisuutta ja dialogisuutta työntekijöiden osallistamisessa. Heidän mukaansa dialoginen johtaminen, vastavuoroisuus ja vuorovaikutuksellinen yhteistoiminta motivoivat henkilöstöä kehittämään ja uudistamaan toimintatapoja. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon sitouttaa henkilöstöä ja lisää työhyvinvointia.

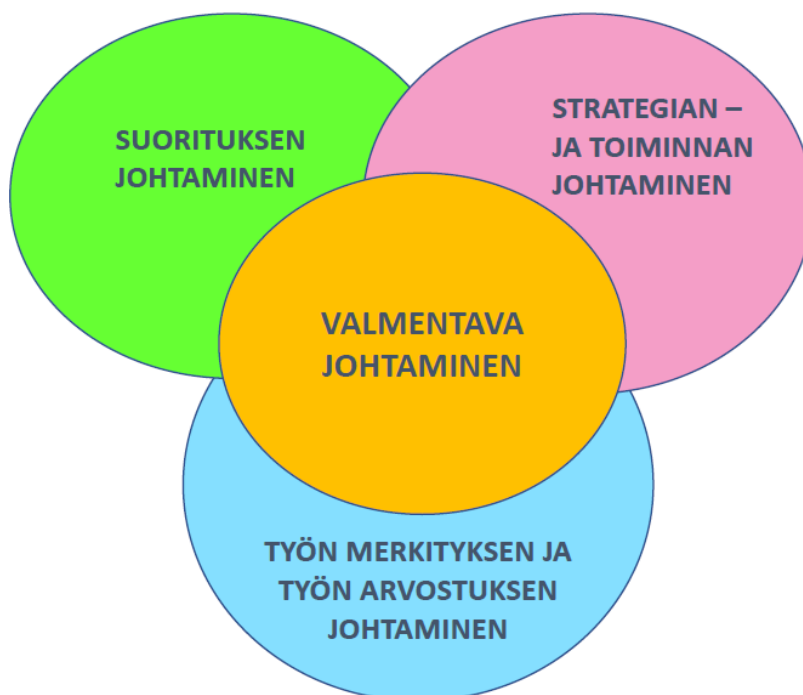
Onnistuessaan osallistava johtaminen on sujuvaa viestintää, yhdessä tekemistä ja henkilöstön valmentamista kohtaamaan vastoinkäymisiä ja keksimään ratkaisuja tehottomaan toimintaan. Osallistava johtaminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa työssä esiintyviin prosesseihin ja huomioi eriävät mielipiteet osana osaamisen kehittämistä. Parhaillaan osallistava johtaminen lisää organisaation positiivista näkyvyyttä ja sitouttaa henkilöstöä hyvällä työilmapiirillä sekä nostaa osaamisen tasoa ja prosessien toimivuutta. (Laajalahti ja Pennanen 2019, 34–37.)

3.2 Valmentava osaamisen johtaminen

Valmentavan johtamisen malli sisältää pitkälti samoja asioita kuin osallistava johtaminen, mutta sen ajatuksena on korostaa ja vaikuttaa syvällisemmin

työntekijän omaan osaamiseen, itseohjautumiseen ja motivaatioon tehdä työtä. Syväsen ym. (2017) ajatuksen mukaisesti myös valmentavassa johtamisessa korostetaan vuorovaikutuksen, dialogin ja käynnissä olevan prosessin merkitystä toiminnan muutoksen onnistumiseen. Työterveyslaitos (2022) määrittelee valmentavan johtamisen olevan johtamista, jossa henkilöstö tai yksittäinen työntekijä saadaan oivaltamaan oman toimintansa merkitys koko organisaation toiminnan kehittämässä ja ottamaan vastuuta päätöksenteosta sekä vastaamaan oman vastualueensa toiminnasta. Valmentavassa johtamisessa painottuu myös henkilöstön tai yksittäisen työntekijän vapaus valita oma tapansa tehdä työtä ja tahto löytää ratkaisu vallitsevaan ongelmaan. Esihenkilön vastuulla on kannustaa, kuunnella, ohjata ja haastaa työntekijää tekemään strategian ohjaamia ratkaisuja ja saada työntekijä oivaltamaan miten hyvin tehty tai vaihtoehtoisesti tekemättä jätetty työtehtävä vaikuttaa työyhteisön toimintaan.

Sosiaalisen median vaikutus näkyy vahvasti myös osaamisen johtamisen kehittämässä. Vaikka valmentavan johtamisen merkitystä ja vaikuttavuutta on tutkittu ainakin 2000-luvun alusta alkaen, on siitä selkeästi tullut tämän ajan ilmiö ja johtamisen suuntaus. Alkujaan urheilutoiminnasta tutuksi tullut johtamisen malli on viimeisen vuosikymmenen aikana siirtynyt myös muiden organisaatioiden johtamiseen. Yhtenä syynä tähän kehitykseen Ristikangas ja Ristikangas (2017, 18–19, 268–271) pitävät sitä, että internetin maailmassa kasvaneet nuoret kyseenalaistavat hierarkkiset johtamisrakenteet ja vaativat johtamiselta enemmän vuorovaikutuksellisuutta, ohjausta ja kannustamista. Pelkän suorittamisen ja strategiaan perustuvan toiminnan sijasta valmentavalla johtamisella kannustetaan itsenäiseen ajatteluun ja itseohjautuvuuteen sekä ohjataan työntekijää löytämään merkitys ja arvostus omalle työlleen (kuvio 1). Whitmore (2017, 11–13, 99–101) korostaakin osaamisen johtamisen olevan ongelmanratkaisun sijaista organisaation strategiaan pohjautuvaa ohjausta ja valmennusta, jossa työntekijöiden ratkaisukeskeinen ajattelu voimistuu ja tämän taidon myötä koko organisaation suorituskyky paranee.



KUVIO 1. Valmentava johtaminen, mukailtu Ristikangas ja Ristikangas (2017) ja Whitmore (2017)

4 Työtä ohjaava toiminta

4.1 Perustehtävän tunnistaminen

Perustehtävän tunnistaminen ja tiedostaminen työtä tehdessä on toimivan työyhteisön perusedellytys. Perustehtävä on tarkoitus sille, miksi ja mitä varten kyseistä työtä tehdään. Tärkeää on myös ymmärtää, että perustehtävän toteutumiseksi tarvitaan koko henkilöstön yhteistyötä, ei yksittäisen työntekijän tai esihenkilön suorittamia toimenpiteitä. (Järvinen 2008, 31–41.)

Toimimattoman ja aikaansaamattoman työyhteisön ongelmana on usein epätietoisuus perustehtävästä. Salmisen (2021) mukaan strategian johtamisessa epäonnistutaankin usein juuri siksi, että organisaation

perustehtävä on kateissa sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä eikä yhteistä ajatusta toiminnan suunnasta löydetä. Korhonen (2011, 7–11) on tutkimuksessaan kiinnittänyt huomioita juuri perustehtävän hallinnan tärkeyteen. Jos suunta on väärä, täytyy se osata tunnistaa ja pysähtyä yhdessä pohtimaan sitä, miksi ja mitä varten työtä tehdään, mikä on päämäärä ja miten sinne päästään? Perustehtävän tunnistaminen luo yhteenkuuluvuutta ja innostaa työntekijöitä käyttämään omaa osaamistaan ja toisiltaan oppimiaan tietoja ja taitoja koko työyhteisön hyväksi (Juuti 2016, 83). Juuti (2016, 83–85) puhuu myös jaetusta johtamisesta ja jatkaa jo aiemmin esille tullutta teemaa siitä, että luottamuksellinen, kaikkien mielipiteitä arvostava ja perustehtävää toteuttava työyhteisö on työntekijöitä innostava ja palkitseva ympäristö.

4.2 Roolit työssä

Valvira (2022) sekä lait sosiaali- (2015) ja terveydenhuollon (1994) ammattihenkilöistä määrittelevät pitkälti sen, millaisissa ammatillisissa tehtävissä työntekijä voi toimia tehostetun palveluasumisen yksikössä. Lisäksi mm. aluehallintavirastot, sosiaali- ja terveysministeriö sekä kuntien vanhuspalveluista esitetyt palvelukuvaukset ja strategiat sanelevat omat ehtonsa henkilöstön osaamiselle ja pätevyyksille. Ammatillisen osaamisen ohella työssä on toimittava vastuullisesti ja työroolille asetettujen velvoitteiden mukaisesti.

Työroolit eivät aina ole selkeitä eivätkä tehtävät roolien mukaisia. Työyhteisössä yhdellä työntekijällä voi olla monta roolia tai rooli näyttäytyy toisella työntekijällä paljon vahvempana kuin toisella. Ristiriitatilanteilta ei voida välttyä, mutta roolien erilaisuuden kääntäminen positiiviseksi voimavaraksi luo positiivista riippuvuutta, mikä puolestaan edistää työyhteisön ryhmäytymistä ja moniammatillista yhteistyötä. (Aarnikoivu 2008, 106–114.) Leen (2015, 2261–2263) mukaan työntekijän on tärkeää tietää oma roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä, jotta omaa työtä voi hallita ja osaamista kehittää. Kun työlle asetut tavoitteet ovat tiedossa ja saavutettavissa, työ koetaan mielekkäänä ja motivoivana.

4.3 Roolit osaamisen kehittämisessä

Yleisesti työyhteisön osaamisen kehittäjän roolin ajatellaan olevan esihenkilöllä. Työn kehittäminen tuo väistämättä mukanaan muutoksen aikaisempaan toimintaan ja tässä muutoksessa esihenkilön rooli korostuu. Esihenkilön on tunnistettava työyhteisössä vallitsevat roolit, jotta henkilöstön osallistaminen muutokseen onnistuu. Kieltävän, epäilevän ja passiivisen työntekijän asenteet aiheuttavat muutosvastarintaa, joka voi pahimmillaan estää koko projektin onnistumisen. Osallistuva, innostuva ja haastava työntekijä taas kantaa vastuuta muutoksen toteuttamisesta ja auttaa työyhteisöä sopeutumaan uuteen toimintamalliin. (Pirinen 2014, 204–215.)

Osaamisen kehittämisessä tarvitaan monenlaisia rooleja ja erilaisten roolien välinen yhteistyö kehittämistyössä korostuu. Eritason osajilla on oma tehtävänsä kehittämistyön onnistumisessa. Niiranen (2014, 51–53) on selvittänyt kehittämisen johtamisen rooleja tutkiessaan esihenkilöiden pääasiallista työnsisältöä. Hänen mielestään perustehtävän osaamisen varmistaminen, vastuu osallistavasta osaamisen johtamisesta ja tavoitteiden asettamisessa kehittämistyössä ovatkin pääsääntöisesti esihenkilötason rooleja.

5 Työtehtävien selkeyttäminen

5.1 Vastuun jakaminen

Innovatiivisen ajattelun lisäksi Hamel (2009, 5) peräänkuuluttaa uudenlaista näkökulmaa johtamiseen. Vastuunjakaminen työyhteisölle, luottamus, kannustus ja yhteistyö kaikkien tasojen välillä edesauttaa luomaan toimivaa ja vastuullista työyhteisöä. Vastuu omasta työstä perustuu ammatilliseen suhtautumiseen työtä kohtaan. Ammatillinen, oikeanlaiset työelämätaidot omaava ja perustehtävän hallitseva työntekijä osaa tehdä yhteistyötä ja toimia moniammatillisessa työryhmässä. Työntekijä tahtoo oppia uutta ja jakaa omaa

osaamistaan, arvostaa toisten osaamista, toimii johdonmukaisesti ja harkiten sekä sitoutuu yhteisiin pelisääntöihin. (Salminen 2015, 71–73.)

Ahlroth (2019) on pohtinut työkuulttuurin vaikutusta vastuun jakautumiseen. Luottamukseen perustuva ja avoimuuteen kannustava työilmapiiri lisää uskallusta ja tahtoa ottaa vastuuta. Sen sijaan, että moititaan työyhteisön toimimattomuutta ja odotetaan toisten tekevän vaaditut parannukset, voidaan itse tarttua epäkohtiin ja tehdä tai ehdottaa muutoksia. Pennanen (2018, 57–59) on todennut työroolien joustavuuden edesauttavan vastuun jakautumista tasaisemmin koko henkilöstön kesken. Toisaalta useissa työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa on noussut esille, että vastuu siirtyy helposti esihenkilöille tai niille työntekijöille, joilla on jo ennestään useita rooleja ja vastuualueita. Hamel (2009, 7–9) kannustaakin kehittämään vastuunjako siten, että se mahdollistaa koko henkilöstön osallistamisen päätöksentekoon ja innostaa koko työyhteisöä hyödyntämään käytössään olevia voimavaroja.

5.2 Itseohjautuminen

Työelämä ja organisaatioiden rakenteet ovat viimevuosina muuttuneet ja itseohjautumisesta on tullut näkyvämpi ja tavoitellumpi tapa toimia. Hierarkkiset ja moniportaiset organisaatorakenteet polkevat paikallaan, kun taas innovatiiviset ja vastuunjaoltaan uudismielisemmät organisaatiot kasvattavat suosiotaan. Ennakkoluuloista ja virheellisistä käsityksistä huolimatta itseohjautuvuuteen perustuva, ilman valtahierarkiaa toimivan organisaatiomallin on todennettu toimivan isoissakin organisaatioissa. (Laloux 2015.)

Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021, 13–18, 29–34) käsittelevät itseohjautumista yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista. Pääpiirteittäin he ovat samaa mieltä kuin Laloux (2021, 49) itseohjautuvuuden toimivuudesta työyhteisöissä, mutta korostavat, että yksikään yksilö tai työyhteisö ei voi olla täysin itseohjautuva vaan jokaisessa organisaatiossa tarvitaan hajautetun vastuunjaon ohella lopullisen päätöksen tekeviä vastuun kantajia, esihenkilöitä. Martela ym. (2021, 29–34) ajattelevatkin itseohjautuvuuden olevan enemmän

vallanjaon uudelleen jakautumista organisaation sisällä kuin itsenäistä päätöksentekoa.

Itseohjautuvaksi organisaatioiksi tai itseohjautuvaksi tiimiksi muuttuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja ennen kaikkea käytäntöjen ja vastuunjaon uudistamista. Weerheim, Van Rossum ja Dirk Ten Have (2018) huomauttavat, että itseohjautuva työyhteisö voi toteutua vain, jos uuteen toimintamalliin sitoutuu koko työyhteisö. He painottavat myös pitkäjänteistä prosessiajattelua muutoksen läpiviennissä ja uuden ajattelumallin käyttöönottamisessa. Työn imun tahdotaan kannustimien sijasta löytyvän henkilöstön omasta motivaatiosta ja halusta tehdä työtä itseohjautuvan tiimin jäsenenä perustehtävän toteutumiseksi ja asukkaan hyvän hoidon turvaamiseksi.

5.3 Työhön sitoutuminen

Työyhteisö koostuu eri-ikäisistä, erilaiset työtaidot omaavista ja eri elämäntilanteessa olevista työntekijöillä. Jokaisella työntekijällä on erilaiset odotukset työn merkityksellisyydestä, työyhteisön toimivuudesta ja työn johtamisesta. Nämä odotukset ja niiden kohtaaminen päivittäisen toiminnan kanssa vaikuttavat vahvasti työhön sitoutumiseen. (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2018.) Samaa mieltä on Hamel (2006) todetessaan, että palkka ei motivaattorina näyttele kovinkaan suurta osaa työntekijän päättäessä työyhteisöön jäämisestä vaan tärkeämpiä tekijöitä ovat vaikuttamisen mahdollisuus ja hyvä, oikeudenmukainen, joustava ja osallistava johtaminen.

Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon. Hakanen (2011, 44–46) on työn imuun vaikuttavia tekijöitä tutkiessaan huomannut, että työn pitää olla monipuolisia, henkilöstön täytyy olla tietoisia omista tehtävistään ja työlle asetetuista tavoitteista. Työssä käyttäytymisen pelisäännöt tulee hallita ja työilmapiiriin täytyy olla innovatiivinen ja osaamisen kehittämistä arvostava. Lerssi-Uskelin, Vanhala ja Vähätiitto (2011, 18–21) korostavat koko henkilöstön

yhteistä vastuuta työn sujuvuudesta ja innostumista perustehtävästä. Lisäksi he ovat sitä mieltä, että työhön sitoutumista edistettäessä on yksittäisen työntekijän sijasta huomioitava koko henkilöstö. Työstä saatu positiivinen, kannustava, oikea-aikainen ja rehellinen palaute sekä arvostava palkitseminen lisäävät koko työyhteisön yhteistä tahtotilaa. Hakanen, Bakker ja Turunen (2021) ovat päätyneet samanlaisiin johtopäätöksiin tutkiessaan työn imua vahvistavia tekijöitä. Heidän tutkimuksessaan tärkeäksi tekijäksi nousi vahvasti myös työn merkityksellisyys ja päätöksentekoon vaikuttaminen.

6 Toimeksiantaja ja lähtötilanne

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Itä-Helsingissä toimivan Puotilan palvelutalon johtoryhmä. Puotilan palvelutalo on voittoa tavoittelemattoman ja kotimaisen säätiön yksikkö, joka tarjoaa ikääntyneille eritasoisia asumispalveluja. Puotilan palvelutalon lisäksi säätiöllä on kaksi vastaavanlaista palvelutaloa pääkaupunkiseudulla. Asumispalvelujen lisäksi säätiöllä on oma, ateriapalveluista vastaava yksikkö, joka huolehtii kaikkien säätiön palvelutaloissa asuvien ravitsemuksesta. Palvelutalolla on puitepalvelusopimus Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kanssa koskien tehostettua, ympärivuorokautista hoivaa. Puitepalvelusopimuksen lisäksi palvelutaloon voi tulla asumaan, jos asukkaalle on myönnetty palveluseteli tai hän maksaa asumisen ja hoivapalvelut itse. (Puotilan palvelutalo, 2023.)

Puotilan palvelutalo sijaitsee merellisessä ympäristössä Itä-Helsingissä. Se on elämää kunnioittava, laadukas ja vakaa yhteisö, jossa asukkaiden ja henkilöstön on turvallista asua ja työskennellä. Ympärivuorokautisen, tehostetun palveluasumisen neljä ryhmäkotia antavat kodin yhteensä 88:lle ikääntyneelle. Suurimmalla osalla asukkaista on diagnosoitu muistisairaus. Asukkaan kotona tapahtuvassa hoidossa ja huolenpidossa lähtökohtana on asukkaan oman elämänrytmin ja yksityisyyden kunnioittaminen sekä yhteisöllinen ja persoonallinen arki. (Puotilan palvelutalo, 2023.)

Kehittämisprojektin lähtökohtana oli toimeksiantajan huoli siitä, miten nykyisessä työvoimatilanteessa saadaan riittävästi osaavaa henkilöstöä ja miten henkilöstö saadaan sitoutumaan juuri tähän työyhteisöön. Puotilan palvelutalon henkilöstön päivittäinen toiminta, perustehtävän ymmärtäminen sekä vuosia sitten kirjatut toimenkuvat tarvitsivat uudistamista ja selkeyttämistä. Jotta henkilöstön osaamisen kehittäminen ja toimintatavan muutos toteutuisivat palvelutalon arjessa suunnitellulla tavalla, tarvittiin toiminnan tueksi ja turvaksi yhteisöllistä ja dialogista yhteistyötä sekä osallistavaa, mahdollistavaa ja sitouttavaa johtamista. Puotilan palvelutalossa asioista keskustellaan yhdessä dialogisen johtamistavan mukaisesti ja työntekijöillä on mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä ja innovaationsa päätöksentekoon. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Yhä enemmän huomioidaan inhimillisyyttä, luovuutta, oma-aloitteellisuutta ja vastuullisuutta keskusteltaessa henkilöstön työtavoista ja työhön sitoutumisesta.

7 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin vastuunjaon ja osallistavan osaamisen johtamisen merkitystä työhön sitoutumiseen. Tavoitteena oli palvelutalossa työskentelevien, eri ammattiryhmien, tehtäväkuvien selkeyttäminen ja uudistaminen yhdessä henkilöstön kanssa osallistavin kehittämistyön menetelmin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toiminnallisen tutkimuksen keinoja noudattaen kerätä tietoa siitä, miten uudistetut ja selkeytetyt tehtäväkuvat muuttivat ympärivuorokautisen tehostetun palveluasumisen ryhmäkodeissa työskentelevän henkilöstön vastuunjakoja ja työhön sitoutumista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää osallistavan osaamisen johtamisen näkyvyyttä kehittämisprosessissa.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia opinnäytetyön keskeisiin kysymyksiin:

Miten tehostetussa palveluasumisessa työskentelevän henkilöstön vastuunjako voidaan selkeyttää, jotta työhön sitoutuminen paranee?

Miten osallistava osaamisen johtaminen näkyy
kehittämisprosessissa?

8 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

8.1 Toiminnallinen ja laadullinen tutkimus

Toikon ja Rantasen (2009, 29–34) mukaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta puhutaan silloin, kun päivittäisessä työssä esiin tulleelle ongelmalle aletaan suunnitelmallisen kehittämistoiminnan avulla etsiä ratkaisua ja toiminnan muutosta tutkitaan paikan päällä, työyhteisössä. Toisin sanoen työyhteisöä vaivaava käytännön ongelma halutaan löytää tutkimalla ja parantamalla asiaa työyhteisöstä nousevien muutosehdotusten perusteella. Kirjonen (2008, 117–120) lisää vielä toiminnan muutoksen tarpeen ja näkemyksen siitä, että toiminnan kehittäminen on välttämätöntä työn sujuvuuden parantamiseksi.

Tässä kehittämistyössä esiin nostettuja tutkimuskysymyksiä lähestyttiin ennen kaikkea osallistavan toimintatutkimuksen näkökulmasta. Tarkoituksena oli toimintatutkimukseen kuuluvin osallistamisen menetelmin antaa vastuuta projektin suunnittelusta, sujuvuudesta, analysoinnista ja arvioinnista henkilöstölle sekä kehittää yhdessä koko henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista. Tärkeää oli oivallus siitä, miten oman työn hallitsemiseen voitiin vaikuttaa. (Heikkinen 2007, 32–33; Toikko & Rantanen 2009, 89–112.)

8.2 Mukailtu konstruktivistinen malli

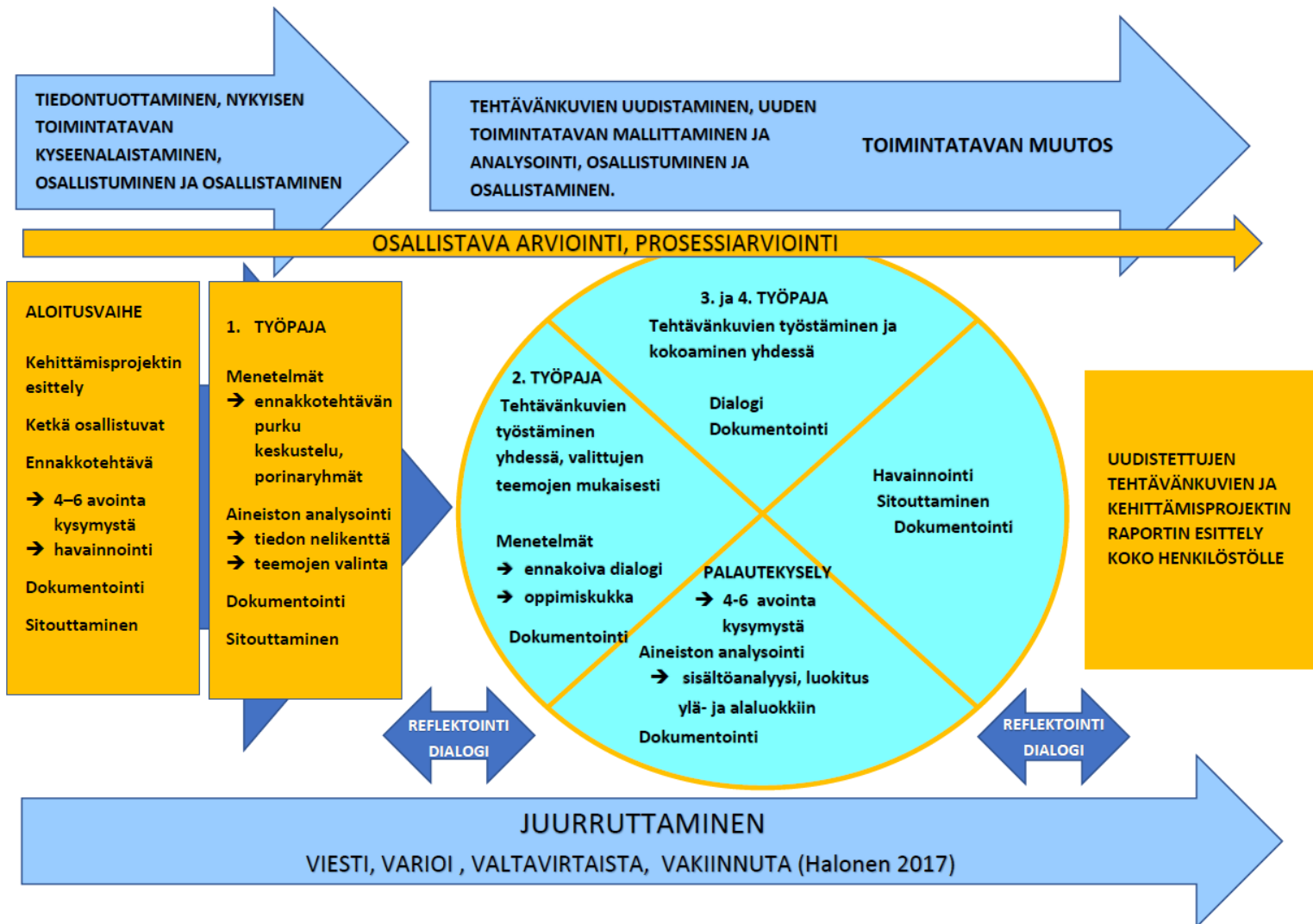
Kuten Puotilan palvelutalon kehittämistoimintaan yleensäkin, opinnäytetyön kehittämisprosessiin sopivan mallin valintaan vaikutti vahvasti se, miten yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen, dialogisuus, osaamisen johtaminen ja kokemus saadaan kehittämisprojektin edetessä ja kehittämistyön tuloksissa

parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Kehittämistyössä ja selkeytettyjen, yhdessä muokattujen tehtäväkuvien käyttöönottamisessa tärkeintä oli henkilöstön osallistuminen ja yhdessä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin eteneminen. (Salonen 2013, 16–20.)

Useissa toimintatutkimusraporteissa ja toimintatutkimusta esittelevissä teoksissa on kuvattu malleja, joiden avulla kehittämistoimintaa voidaan ohjata ja kehittämistoimintaan osallistuvia voidaan aktiivisesti osallistaa kehittämisprojektin toteutukseen. Toikko ja Rantanen (2009, 64–67) sekä Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski (2007, 80–83) kuvaavat teoksissaan lineaarista ja spiraalimallia. Lineaarisen mallin heikkoutena on vahva ennalta asetettu, suoraviivainen toteutussuunnitelma, jossa eteneminen on kohdennettu olemassa olevan ongelman päämäärätietoiseen ratkaisuun. Spiraalimalli puolestaan huomioi paremmin yhteisen reflektoinnin ja muokkaa projektin etenemistä käytännön kokeilun ja väliarviointien perusteella.

Parhaiten tähän kehittämistyöhön soveltui mukailtu ja täydennetty konstruktivistinen malli (kuvio 2), jossa yhdistettiin lineaarisen- ja spiraalimallin ominaisuuksia toteuttamalla kehittämisprosessia työelämälähtöisen, ammatillisen ja osallistavan oppimisen näkökulmasta (Salonen 2013, 16–20). Mallia täydennettiin ekspansiivisen oppimisen mallilla, jossa muutoksen vastarinnan uskotaan käynnistävän uuden oppimisen ja uuden toimintamallin juurruttamisen käytäntöön kehittämisprosessin alusta alkaen. Ekspansiivisen oppimisen mallia hyödynnettiin myös myöhemmin pohdittaessa osallistavan osaamisen johtamisen vaikutusta oppimiseen. Kaikkien kehittämisprojektiin osallistujien aikaisempi osaaminen ja aikaisemmat kokemukset oppimisen etenemisestä vaikuttivat prosessin etenemiseen ja toimivamman työtavan löytämiseen. (Kajamaa, Kerosuo & Engeström 2023.)

Sekä konstruktivistisen- että ekspansiivisen mallin mukaisesti kehittämisprosessi eteni aloitusvaiheen, esiin tulleiden kysymysten ja niiden pohdinnan kautta yhteiseen, uuden toiminnan kehittämiseen ja vuorovaikutteiseen, dialogiseen käytännön toteutukseen.



KUVIO 2. Mukailtu konstruktivisen kehittämissuorituksen ja ekspansiivisen oppimisen malleista (Salonen 2012, 20; Engeström 2004, 61).

8.3 Ennakkokysely

Jotta tässä opinnäytetyössä esille tulleita kysymyksiä, käsityksiä ja kehittämissuorituksen kulkua voitiin tutkia ja löytää yhdessä ratkaisuja toiminnan kehittämiseen, piti valita sopivat tiedonhankintamenetelmät. Valittujen menetelmien avulla kerättiin mahdollisimman kattava materiaali hoitajien keskuudessa nykytilanteessa vallitsevista asenteista, työtavoista, työhön sitoutumisesta ja vastuun jakautumisesta. Menetelmätriangulaation periaatetta

käyttäen yhdistettiin laadullisessa tiedonhankinnassa hoitajille kohdistettava avoimin kysymyksiin toteutettava kysely ja ryhmäkodeissa tehtävä havainnointi. (Huovinen & Rovio 2007, 104–106; Eskola & Suoranta 2008, 70.) Toikko ja Rantanen (2009) sekä Engeström (2004) painottavat kaksisuuntaisen osallistumisen tärkeyttä kehittämisprosessin aikana. Aineistoa ryhmäkotien nykytilanteesta kerätessä osallistujat ja tutkija sitoutettiin toiminnan kehittämiseen avoimin kysymyksiin toteutettavan ennakkotehtävän ja dialogisen, vuorovaikutteisen havainnoinnin avulla. Kallinen ja Kinnunen (2023) puhuvat puolestaan kokemalla oppimisesta ja osallistuvasta havainnoinnista eli etnografiasta. Etnografisessa tutkimuksessa päivittäisen hoitotyön ongelmat ja ryhmäkodin henkilöstön käsitys ja tulkinnat omasta toiminnasta saatiin paremmin näkyviin tutkijan osallistuessa kehittämistyöhön havainnoimalla työyhteisön toimintakulttuuria.

Kehittämisprosessi tehtäväkuvien uudistamiseksi esiteltiin ja kuvattiin henkilöstölle, aiemmin esitellyn mallin mukaisesti (kuvio 2) kesäkuussa 2022 pidetyssä henkilöstökokouksessa. Samalla kerrottiin mahdollisuudesta osallistua nimettömästi palautettavaan ennakkokyselyyn 11.7.-15.8.2022 välisenä aikana sekä ilmoittautua myöhemmin syksyllä alkaviin työpajoihin.

Ennakkokyselyn kysymykset jaettiin kolmeen teemaan: 1) perustehtävän, 2) vastuunjakamisen ja 3) osallistavan osaamisen johtamisen kuvailuun (liite 1). Kaikilla Puotilan palvelutalossa välittömässä hoitotyössä työskentelevillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja saatteessa kerrottiin, että ennakkokyselyyn tulleita vastauksia tullaan käsittelemään ja hyödyntämään kehittämisprojektin työpajoissa. Ryhmäkodeissa pidetyissä osastokokouksissa työntekijöille ilmoitettiin, että ennakkokyselyssä kysytyjä asioita havainnoitaisiin ryhmäkodeissa tutkijan ja esihenkilöiden toimesta loppukesän ja syksyn aikana.

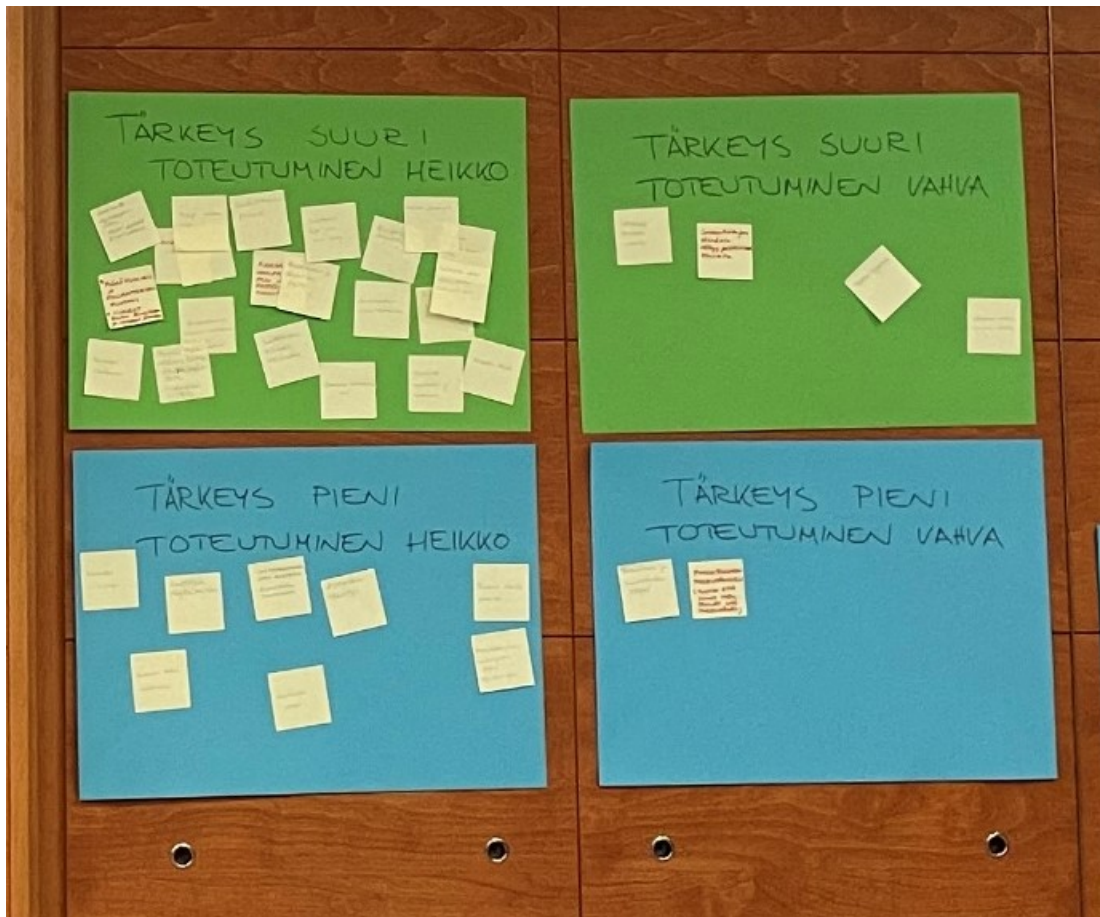
8.4 Työpajat

8.4.1 Tiedon nelikenttä

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli analysoida ennakkotehtävästä saatuja vastauksia ja jaotella vastaukset edelleen käsiteltäviin teemoihin.

Ennakkotehtävän avulla kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin etnografiseen tutkimukseen ja dialogiin perustuvaa, aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Avoimin kysymyksin toteutetun kyselyn vastaukset analysoitiin ensimmäisessä työpajassa sisällönanalyysin periaattein, ja vastaukset jaoteltiin ryhmittäin kyselyssä saatuja vastausten perusteella. (Rastas 2010, 64–65; Hirsjärvi & Hurme 2016, 173–176.)

Myös ennakkotehtävästä saadun aineiston analysoinnissa tärkeää oli dialogisuus. Tiedonkeruun nelikenttää hyödynnettäessä voitiin yhdistää Toikon ja Rantasen (2009, 141) kuvaaman aineisto- ja teoriaohjaavan aineistoanalyysin periaatteita kysymällä työpajaan osallistujilta asian merkitystä heille itselleen sekä organisaation toiminnalle asteikolla tärkeys suuri - tärkeys pieni ja toteutumisen heikko - toteutumisen vahva. Nelikentän avulla saatiin selvitettyä työyhteisössä vastuunjaon ja työhön sitoutumisen näkökulmasta esiintyviä ongelmia ja nostettua esiin tehtävänkuvien kokoamisen kannalta tärkeimmät teemat (kuva 1). Tiedon nelikentästä esille nousseista aiheista valittiin yhdessä keskeisimmät ja toiminnan muutoksen kannalta oleellisimmat teemat tehtävänkuvien uudistamista ajatellen. Nelikentässä muodostuvien teemojen oletettiin seuraavan ennakkokyselyn teemoja. Oletetusta poiketen seuraavassa työpajassa käsiteltäviksi teemoiksi nousivat työhön sitoutuminen/perustehtävän ymmärtäminen, vastuu omasta työstä osallistaminen/johtaminen ja asukas.



Kuva 1. Työpajassa 1 toteutettu tiedon nelikenttä (Kuva: Sanna Kivimäki).

8.4.2 Ennakoiva dialogi

Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos (2017, 51–56) jakavat kehittämistehtävän menetelmät useampaan osa-alueeseen riippuen siitä missä vaiheessa projekti kulloinkin on. Kehittämisyöprojektin toteutusvaiheessa käytetään usein keskustelua edistäviä, osallistavia ja esittäviä menetelmiä niitä eri tavoin yhdistäen. Dialogisissa, osallistavissa työpajoissa käytössä oli erilaisia aineiston jäsentelyyn tarkoitettuja seinätekniikoita sekä erilaisia osallistavia oppimisen menetelmiä.

Kehittämisyöprojektin toisessa työpajassa käytettiin keskustelua edistävää ja osallistavaa ennakoivan dialogin menetelmää (Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry

2017, 34). Koska oppiminen ryhmätilanteissa on erilaista, oli tärkeää, että osattiin valita tavoitteen ja toiminnanmuutokseen johtavan ajattelun kannalta oikeanlainen oppimisen tekniikka. Ennakoivan dialogin avulla tavoiteltiin yhteisöllistä ja ekspansiivista, pysyvään toiminnan muutokseen johtavaa oppimista. Tällöin uuden toimintatavan oppiminen ja juurtuminen lähtee koko yhteisöstä ei vain yksittäisen työntekijän tahdosta uudistua. (Kajamaa ym. 2008.)

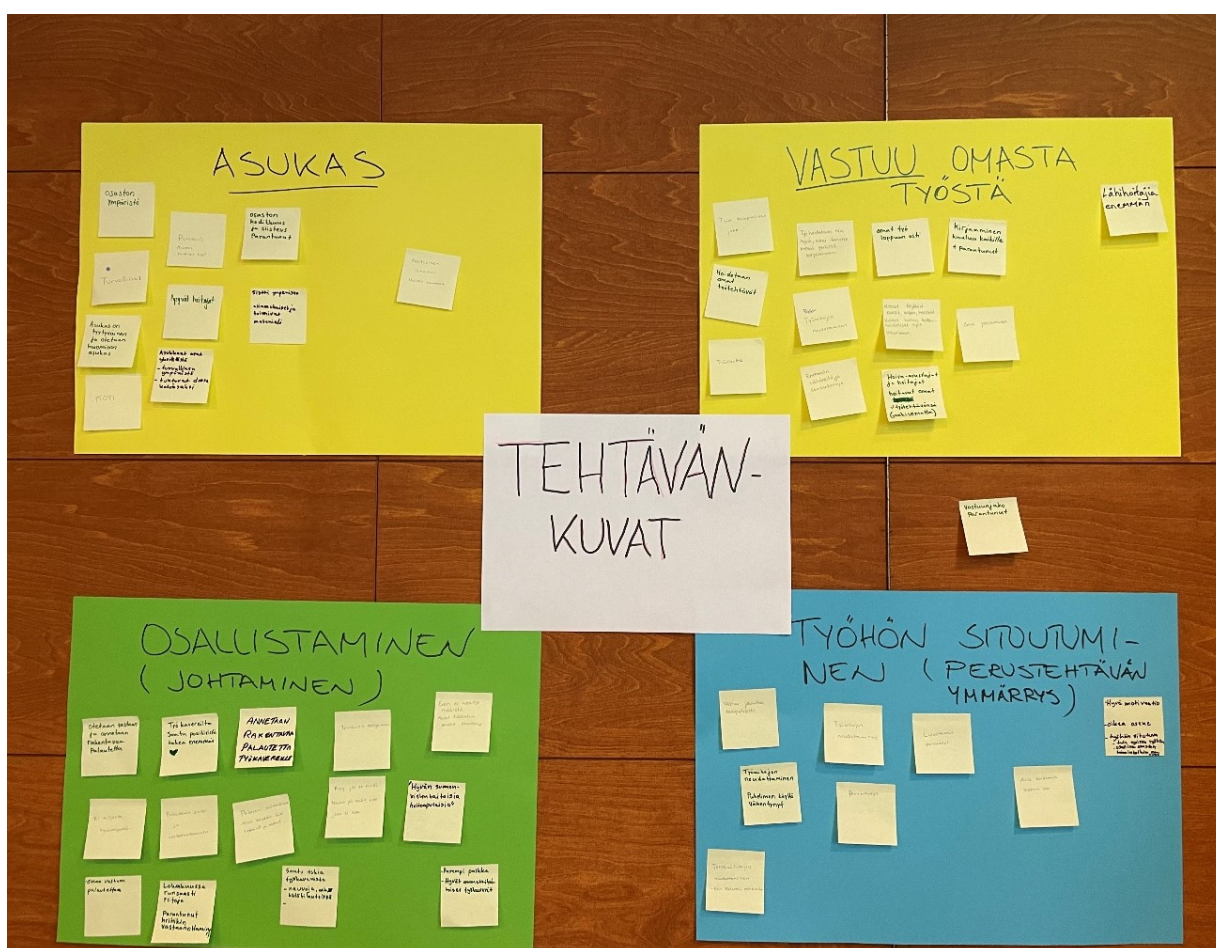
Ennakoivaa dialogia, tulevaisuuden muistelua, käytettiin toisen työpajan osallistamisen menetelmänä. Tämän menetelmän avulla osallistujat haluttiin oivalluttaa ja saada ymmärtämään, että yhteisten tehtävänkuvien ja niiden kautta toiminnan muutoksen mahdollistamiseen tarvitaan koko henkilöstön työpanosta. Arnkil, Seikkula ja Eriksson (2001, 105–108) ovat tutkimuksessaan todenneet, että ryhmässä toteutettu tulevaisuuden muistelu auttaa selkeyttämään tavoiteltua toimintaa ja lisäämään yhteistyötä eri ryhmien välillä. Edellisten lisäksi menetelmä auttaa osallistujia pohtimaan miten nykyisiä toimintamalleja ja - tapoja pitäisi omalla ja koko työyhteisön kohdalla muuttaa, jotta tulevaisuuteen asetetut tavoitteet on mahdollista toteuttaa.

Ennakoivan dialogin työpajassa pyydettiin neljää ryhmää pohtimaan samoja asioita:

- ✓ Maaliskuu 2023 on koittanut. Vastuunjako ja yhteistyö ryhmäkodeissa sujuvat moitteettomasti. Uudistetut tehtävänkuvat ovat osoittautuneet toimiviksi ja uudenlainen toimintatapa näkyy positiivisesti palvelutalon arjessa.
- ✓ Miten uusi toimintatapa näkyy sinun työssäsi?
- ✓ Mitä teit itse myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi? Mistä tai keneltä sait tukea? Millaista tukea sait?
- ✓ Mistä olit huolissasi lokakuussa? Mikä sai huolesi vähenemään?

Osallistavan toimintatutkimuksen mukaisesti kaikki työpajaan osallistujat osallistettiin tehtävään ja kaikille mahdollistettiin tasavertaisesti uuden oppiminen ja oivaltaminen. Osallistujat ja tutkija osallistuivat keskusteluun ja dialoginen toimintatapa varmisti mielipiteiden esille tuomisen samanvertaisuuden. (Toikko & Rantanen 2009, 89–93.)

Osallistujat jaettiin neljään ryhmään. Jokainen ryhmä kirjoitti ajatuksensa post-it lapuille ja sijoitti ne ensimmäisessä työpajassa valikoituneiden teemojen alle. Keskellä oleva ”tehtävänkuvat” oli pääasiallinen aihe, johon keskustelua ja pohdintaa ohjattiin ympärillä olevien teemojen mukaisesti. Menetelmä mukaili oppimiskukan periaatetta pienryhmätyöskentelystä. (Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry 2017, 29.) Tulevaisuuden pohdinnasta syntyneiden oivallusten, vuorovaikutuksellisen ja avoimen keskustelun sekä työntekijän omaan toimintaan liittyvän analysoinnin avulla alkoivat tehtävänkuvat hiljalleen hahmottua (kuva 2).



Kuva 2. Työpaja 2. Ennakoivan dialogin pohdintoja, mukailtu oppimiskukka (Kuva: Sanna Kivimäki).

8.4.3 Arjen sankareiksi

Kolmannessa työpajassa palattiin kahden edellisen työpajan aineistoon, analysoitiin kehittämisprojektin toimivuutta ja sen aikana saatuja tuloksia pyytämällä suullista palautetta tähän asti opitusta. Palautteesta keskusteltiin yhdessä osallistujien kanssa, palattiin edellisten työpajojen tapahtumiin ja tehtiin lisäyksiä aiemmin kirjattuihin pohdintoihin. Aiempien ja korjattujen ajatusten perusteella alettiin kokoamaan konkreettisia tehtävänkuvia.

Puotilan palvelutalossa työskentelee usean eri ammattiryhmän edustajia ja tehtävänkuvia on monia. Keskustelun ja perusteltujen mielipiteiden tuloksena valittiin kirjattavaksi tiimivastaavan (sairaanhoitaja), hoitajan (perus- ja lähihoitajat sekä muut hoitajan koulutuksen saaneet työntekijät esim. mielenterveyshoitaja), hoiva-avustajan ja hoitoapulaisen, osastonhoitajan ja hallintopäällikön (esihenkilöt) sekä toimistosihteerin tehtävänkuvat.

Työpajassa sovellettiin ”Arjen sankareiksi” - menetelmää, jossa tarkoituksena oli kirjata mahdollisimman monta konkreettista työtehtävää kullekin ammattiryhmälle (Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry 2017, 30). Osallistujat jaettiin jälleen neljään ryhmään, mutta tällä kertaa niin, että yhdessäkään ryhmässä ei ollut saman ryhmäkodin työntekijöitä. Tällä ryhmäjaolla haluttiin tiivistää henkilöstön välistä yhteistyötä ja antaa kaikille tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa tehtävänkuvien kokoamiseen. Työpajassa ryhmien tehtävänä oli kirjoittaa konkreettisia työtehtäviä post-it lapuille ja käydä asettamassa lappu valitun tehtävänkuvan alle (kuva 3). Jokainen ryhmän jäsen sai kirjoittaa omia ajatuksiaan ja ryhmä tuotti myös yhteisiä vastauksia. Keskustelun innoittajana ryhmillä oli käytettävissä kaikki edellisissä työpajoissa tuotettu materiaali. Yhdessä pohdittiin, oliko post-it lapuille kirjatut tehtävät asetettu oikean ammattiryhmän kohdalle ja tarvittaessa lappuja siirrettiin yhteisellä päätöksellä. Samalla tehtiin havaintoja ja yhteenvetoa saaduista vastauksista.

Työpajan loppukeskustelussa sovittiin, että tähän asti opitun juurruttamista jatketaan osastoilla esihenkilöiden ja osallistujien ohjauksella ja

kehittämisprojektin tavoitteet kerrataan ryhmäkotien osastotunneilla. Osallistujille annettiin ”kotitehtäväksi” pohtia oman tehtävänkuvan mukaista toimintaa ja vaikuttamaan positiivisella esimerkillään koko työyhteisön toimintaan. Myös havainnointia ryhmäkotien arjen toiminnasta jatkettiin.



Kuva 3. Työpaja 3. Tehtävänkuvien kokoaminen (Kuva: Sanna Kivimäki).

8.4.4 Aktivoiva keskustelu

Kolmannessa työpajassa kerätyn aineiston perustella päädyttiin saattamaan kirjalliseen muotoon ensin sairaanhoitajan/tiimivastaavan, hoitajan ja hoiva-avustajan/hoitoapulaisen tehtävänkuvat. Osastonhoitajan, hallintopäällikön ja toimistotyöntekijän tehtävänkuvat sovittiin kirjattavaksi myöhemmin. Vaikka tätä hieman kritisoitiinkin ja myöhemmäksi jätetyt tehtävänkuvat koettiin kokonaisuuden kannalta tärkeinä, oltiin samaa mieltä siitä, että toiminnanmuutoksen ja vastuunjakautumisen kannalta ryhmäkodeissa, päivittäin asukkaiden kanssa toimivien tehtävänkuvaukset täytyi saada arjen tueksi mahdollisimman pian. Yhdessä rakennetut tehtävänkuvaukset saatettiin kirjalliseen muotoon käyttäen työpajoissa esiin nousseita teemoja.

Itä-Suomen yliopistossa on tutkittu, miten kuuntelijoita voidaan osallistaa käänteisellä opetuksella ja miten jaetut sekä pyydetyt puheenvuorot edesauttavat käsiteltävän asian sisäistämistä (Yleisradio, 2017). Karttunen (2015) on puolestaan Itä-Suomen yliopiston opetuskokeilua kuvaavassa

raportissaan kiinnittänyt huomiota siihen, miten aktivoivilla menetelmillä voidaan innostaa osallistujia oppimaan ja rohkaista osallistumaan aktiivisemmin opetukseen. Aktivoiva keskustelu luentotilaisuuksissa onnistuu suuremman osallistujajoukon kanssa, mutta pienemmissä ryhmissä, joissa osallistujat tuntevat toisensa, osallistuminen yhteiseen keskusteluun on aidompaa ja mielipiteitä uskalletaan ilmaista rohkeammin.

Neljännessä työpajassa kirjattujen tehtäväkuvien läpikäymistä elävöitettiin käyttämällä aktivoivan opetuksen periaatteita (Alaniska 2023, 3–4). Osallistujat olivat saaneet kirjatut tehtäväkuvaukset luettavakseen viikkoa aikaisemmin ja heitä oli pyydetty tutustumaan sisältöön ja pohtimaan, mitä haluaisivat mahdollisesti tekstiin lisätä ja mitä poistaa. Tylsältä tuntuvan tekstinsisällön esittelyn aikana osallistujia kannustettiin mielipiteiden vaihtoon, haastettiin kyseenalaistamaan kirjattuja asioita, rohkaistiin esittämään kysymyksiä ja tuomaan esille omia muutosehdotuksia. Osallistujilta pyydettiin myös käytännön esimerkkejä kirjatusta työtehtävistä ja vastuualueista sekä niiden toteutumisesta päivittäisessä työssä. Työpajan lopuksi osallistujilta kysyttiin, mitä he olivat oppineet ja oivaltaneet sekä mielipidettä siitä, voidaanko tehtäväkuvat jakaa koko henkilöstölle ja jatkaa niihin kirjatun toimintavan juurruttamista arkeen. Tämän kyselykierroksen jälkeen osallistujien kanssa sovittiin, että tehtäväkuvuihin kirjataan ehdotetut ja yhdessä sovitut muutokset, jonka jälkeen ne jaetaan ryhmäkoteihin koko henkilöstön käyttöön.

8.5 Uuden toimintatavan juurruttaminen

Vastuunjaon selkeyttämisen sekä osallistavan osaamisen johtamisen merkitystä kuvaavassa kehittämistyössä oli tärkeää arvioida prosessin etenemistä, osallistujien oppimista ja toiminnan muutoksen toteutumista alusta alkaen. Kivipellon (2008, 24–27) esittelemä malli osallistavasta eli konstruktivisesta arvioinnista sekä Seppänen-Järvelän (2004, 19–24) kuvaama prosessiarviointi sopivat yhdistettyinä tämän kehittämisprosessin arviointiin. Osallistava arviointi perustui yhteisölliseen, perusteltuun päätöksentekoon, jolloin dialogisuus, erilaisten mielipiteiden suvaitseminen ja toimintatapojen tunnistaminen

korostuivat projektin eri vaiheissa. Erimielisyydet sekä ristiriitaisuuksien esille tuominen oli sallittua. Prosessiarviointia käytettiin täydentämään osallistavaa arviointia taltioimalla tietoa projektin edistymisestä sekä arvioimalla kehittämisprojektin vaikuttavuutta henkilöstön toimintaan.

Prosessiarvioinnin ja osallistavan arvioinnin menetelmillä voitiin myös tämän kehittämisprosessin etenemisen ja uudenlaisen ajattelumallin juurruttamisen arviointia toteuttaa jo kehittämisprojektin aikana, sitouttaa osallistajat kehittämistyöhön, saada tietoa itse kehittämisprosessin aikaisesta oppimisesta sekä osallistavan johtamisen osaamisesta. Samalla toiminnan juurruttaminen alkoi jo ennen kehittämisprojektin alkua, jatkui olennaisena osana kehittämisprojektia ja jatkuu vielä projektin päättymisen jälkeenkin. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2008, 217–230.) Viesti, varioi, valtavirtaista ja vakiinnut - tämä Halosen (2019, 13) esittämä juurruttamisen malli otettiin käyttöön heti kehittämisprojektin alkaessa ja mallin avulla seurattiin uuden toimintamallin siirtymistä työpajoista ryhmäkotien arkeen.

Uudistetut tehtäväkuvat haluttiin saada mahdollisimman nopeasti henkilöstön päivittäisen työn tueksi joustamatta kuitenkaan kehittämisprojektin huolellisesta ja suunnitelmallisesta toteuttamisesta. Jotta toimintatavan muutos saattoi alkaa heti projektin alussa, oli tärkeää, että työpajoissa esille tulleita ehdotuksia ja uudistuksia alettiin toteuttaa suunnitelmallisesti myös ryhmäkodeissa. Työpajoihin osallistuneita vastuutettiin työpajojen jälkeen viestimään omissa ryhmäkodeissaan mitä oli keskusteltu. Osallistujia pyydettiin myös pohtimaan yhdessä oman ryhmäkodin henkilöstön sekä esihenkilön kanssa, miten asioita voitaisiin toteuttaa työpajoissa tehtyjen havaintojen mukaisesti. Työpajoihin osallistuvien tehtävänä oli myös välittää ryhmäkotien henkilöstön ajatuksia seuraaviin työpajoihin. Jokaisen työpajan aluksi käytiin ”missä mennään- kierros”, jossa osallistajat kertoivat, miten projekti etenee ryhmäkodeissa sekä antoivat käytännön esimerkkejä muutoksesta. Työpajoissa käydyn keskustelun lisäksi ryhmäkotien henkilöstöä sitoutettiin kehittämisprojektiin ja toimintatavan muutokseen yhteisillä osastotunneilla sekä koko henkilöstön yhteisissä henkilöstökokouksissa.

Uudistettujen tehtävänkuvien vaikuttavuutta ja niiden mukaisen toimintatavan juurruttamisen etenemistä arvioitiin kahdessa samansisältöisessä, koko henkilöstölle suunnatussa työpajassa. Osallistujia pyydettiin ennen työpajaa pohtimaan, mitkä asiat ryhmäkodeissa toteutuivat tehtävänkuvien mukaisesti, mikä oli muuttunut, mikä muutoksessa oli sujunut hyvin ja minkä he halusivat vielä muuttuvan.

Työpajan aluksi osallistujat täyttivät palautekyselyn, jossa vastattavana oli samat kysymykset kuin ennakkokyselyssä. Tällä haluttiin saada tietoa toiminnassa ja mielipiteissä tapahtuneista muutoksista kehittämisprojektin aikana. Kuten ennakkokysely myös palautekysely palautettiin nimettömänä ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista.

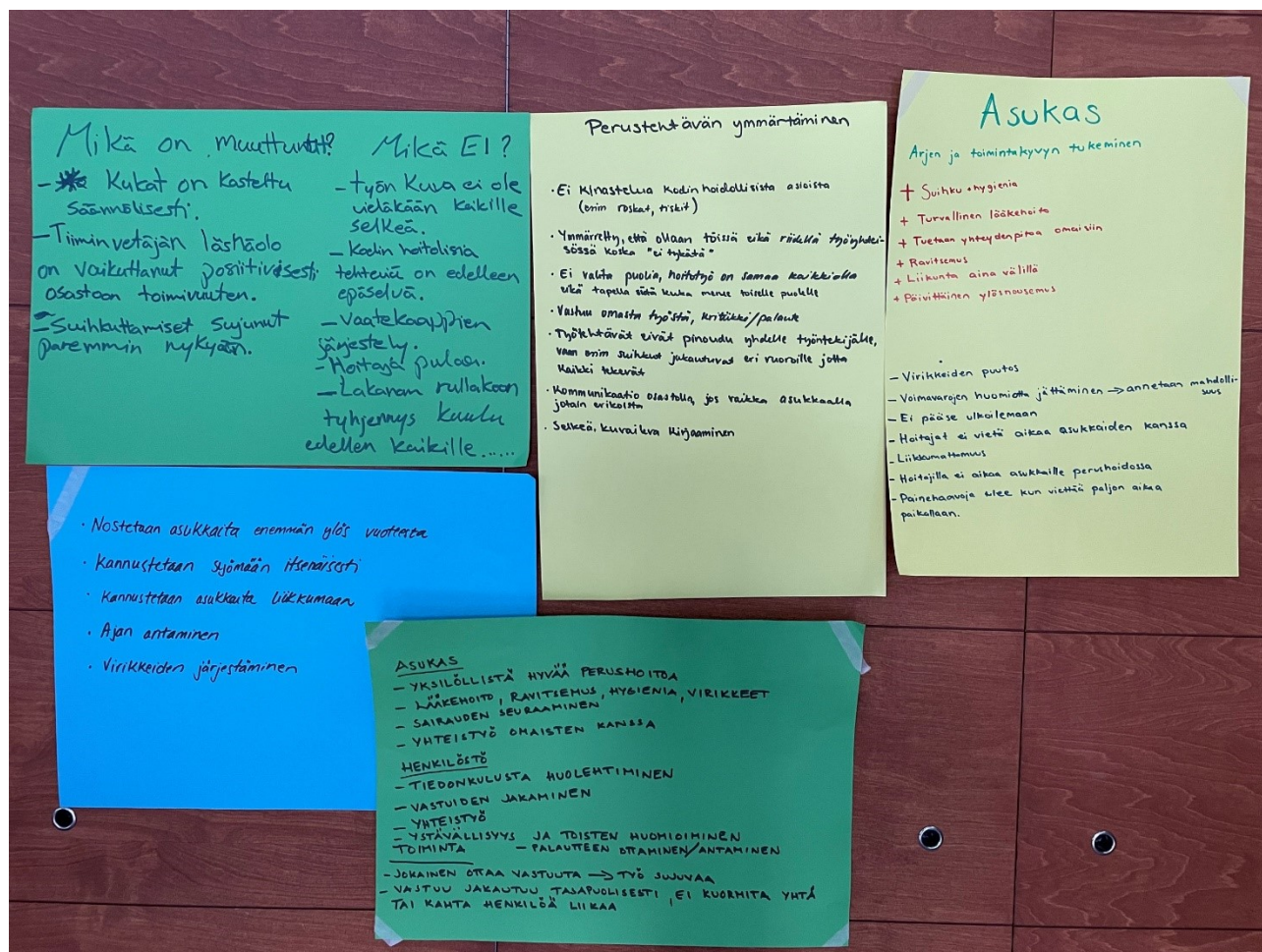
Kyselyyn vastaamisen jälkeen kaikille osallistujille jaettiin post-it laput ja pyydettiin jokaista valitsemaan omasta mielestään tärkein tehtävänkuvien sisältämä teema:

”Pohdi hetki itseksesi, mikä on sinun mielestäsi näkyvin teema, joka on toteutunut työssäsi tai minkä haluaisit toteutuvan työssäsi yhdessä selkeytettyjen tehtävänkuvien myötä?

Kirjaa pohdintasi jälkeen post-it lapulle jokin (yksi) alla olevista teemoista:

- ✓ Perustehtävän ymmärtäminen
- ✓ Asumaan voimavaroja ja toimintakykyä tukeva hoiva ja huolenpito
- ✓ Vastuu omasta työstä
- ✓ Osallistaminen (ryhmäkodin arjen johtaminen ja osallistuminen)”.

Kun oma valinta oli tehty ja teema kirjattu lapulle, jaettiin osallistujat valitsemiensa teemojen perusteella ryhmiin ja annettiin ryhmille jatkotehtävä: ”Pohtikaa ryhmässä, miten valitsemanne teema näkyy/on muuttunut osaston toiminnassa. Kirjatkaa ja kootkaa pohtimanne asiat kartongille” (kuva 4).



Kuva 4. Koko henkilöstön yhteinen työpaja. Tehtävänkuvien juurruttaminen. (Kuva: Sanna Kivimäki).

Ryhmän kirjattua käymänsä keskustelun pääkohdat kartongille, pyydettiin heitä valitsemaan joukostaan kaksi jäsentä, jotka esittivät ryhmän ajatukset muille osallistujille. Näistä yhteisistä pohdintoista saatiin palautekyselyn ohella arvokasta tietoa kehittämisprojektin vaikuttavuudesta.

8.6 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2012, 105–113) ovat todenneet, että sisällönanalyysi sopii menetelmänä kaikkien kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusten aineiston analysointiin. Vaarana sisällönanalyysissä saattaa kuitenkin olla, että tutkijan omat tulkinnat voivat estää uuden tiedon tuottamisen laajasta aineistosta

huolimatta. Tässä opinnäytetyössä, kehittämisprosessin aikana kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöisen- ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita. Aineistosta kerättiin ne asiat, jotka olivat tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kannalta oleelliset sekä hyödynnettiin teorian lisäksi tutkijan subjektiivista kokemusta, ajattelua ja havainnointia työyhteisön toiminnasta. (Leinonen 2018, Tuomi & Sarajärvi 2012, 105–113.)

Ennakkokyselylomakkeita jaettiin yhteensä 40 kappaletta eli kymmenen jokaiseen ryhmäkotiin. Ennakkokyselyyn vastasi 16 työntekijää eli vastausprosentti oli 40 %. Palautetut lomakkeet jakautuivat ryhmäkodeittain siten, että kahdesta ryhmäkodista palautui viisi lomaketta, yhdestä neljä ja yhdestä kaksi lomaketta. Vähäisten vastausten vuoksi aineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena eikä lähdetty tekemään vertailua ryhmäkodeittain.

Kahden, uuden toimintatavan juurruttamiseen suunnatun, samansisältöisen työpajan aluksi täytettyyn palautekyselyyn vastasi kaikki työpajoihin osallistuneet eli 32 työntekijää. Palautetuissa lomakkeissa viidessä oli heikon suomen kielen taidon vuoksi vajavaiset vastaukset. Näistä lomakkeista huomioitiin ainoastaan selkeästi ymmärrettävät kohdat.

Työpajoista sekä ennako- ja palautekyselystä saatiin paljon materiaalia, jonka käsittelyyn tarvittiin mahdollisimman mutkattomat ja tulokset esiin nostavat tavat ryhmitellä aineisto. Työpajoissa kirjoitettujen ja kartonkeihin sijoitettujen post-it lappujen sisältöä tulkittiin sellaisenaan. Post-it lapuista nostettiin yksittäiset teemat ja kirjauksissa esiin tuodut asiat liitettiin edelleen sisällönanalyysivaiheessa yksittäisten teemojen kohdalle kuvion 3 mukaisesti (liite 3). Ennako- ja palautekyselyistä saadut, avoimesti kirjoitetut vastaukset jaoteltiin värejä käyttämällä. Aluksi käytettiin useampaa väriä, jotta saatiin aineisto jaettua yksittäisten teemojen mukaisesti. Aineiston pelkistämiseen käytettiin neljää väriä, joiden avulla aineisto jaoteltiin neljän pääteeman mukaisiin ryhmiin. Aineistoa käsiteltäessä, sisältöä analysoitaessa ja -eriteltäessä käytettiin apuna Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 224–225) ajatusta ymmärtämiseen pyrkivästä lähestymistavasta sekä Tuomen ja

Sarajärven (2012, 95, 108–118) kuvaamaa sisällönerittelyprosessia, jossa induktiivisen ajatusmallin mukaan edettiin yksittäisistä teemoista pääasiaan pelkistämällä ja ryhmittelemällä saatu aineisto (liite 3). Pelkistämiseen ja luokitteluun käytettiin sekä tutkijan omaa tulkintaa, kokemusta ja oivalluksia että teoriaan pohjautuvaa ajattelua.

9 Tutkimuksen tulokset

9.1 Vastuu omasta työstä

Vastuun jakautumisen sekä osaamisen ja koulutuksen perusteella kohdennettujen työtehtävien tärkeys työn sujuvuuden ja työhön sitoutumisen näkökulmista nousivat aineistossa tärkeään asemaan. Ammatillisen, työroolin mukaisen käyttäytymisen, työn merkityksellisyyden ja jämäkän päätöksentekotaidon sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen panostamisen ja positiivisen asenteen katsottiin olevan lähtökohtia työntekijän ottamalle vastuulle omasta työstään (liite 3). Myös ennako- ja palautekyselyiden vastausten perusteella voitiin päätellä, että oman osaamisen kehittäminen, työssä vaadittavien vastuiden ja velvollisuuksien sisäistäminen ja työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen ovat avainasemassa siinä ajattelussa, mitä vastuu omasta työstä tarkoittaa.

Ymmärrys siitä, miten työntekijät mielsivät oman osaamisen kehittämisen tärkeyden suhteessa vastuun ottamiseen, ja vastuun jakautumiseen kasvoi kehittämisprojektin edetessä. Ennakkokyselyn vastausten perusteella voitiin olettaa, että vastuuttamista odotettiin ja vaadittiin annettavaksi ylemmältä tasolta:

”jämäkkää toimenkuvien selkeyttämistä ja perehdytystä”.

” huolehdin oikeasti ainoastaan, että tiedän työnkuvaan kuuluvat asiat”.

Kehittämisprojektin edetessä ymmärrys osaamisen kehittämisen merkityksestä vastuunottoon kasvoi ja uusi asenne näkyi palautekyselyn vastauksissa luottamuksena omaan osaamiseen sekä oman osaamisen korostamisena:

”Osaan kantaa vastuuta työtehtävistäni”.

”Tiedän, että saan apua ja voin kysyä, jos en osaa.”

Vastuun ja velvollisuuksien koettiin jakautuvan epätasaisesti eri ammattiryhmien välillä. Työntekijöiden olikin ensin oivallettava miten oma tekeminen tai tekemättä jättäminen vaikutti koko ryhmäkodin toimintaan ja miksi jokaisen työpanos oli tärkeä ennen kuin vastuunotto ja työnjako ryhmäkodeissa saattoi parantua. Tämä muutos työntekijöiden ajattelussa tuli selkeästi näkyviin verratessa ennako- ja palautekyselyn vastauksia.

”Vaihtelevasti. Sh tekee omat työt ja loput lh vastuulla. Hoivat eivät ota vastuuta mistään”.

”Jaetaan työt vuoron alkaessa ja se että valitaan lääkevastaava.”

Lähes kaikki ennako- ja palautekyselyyn vastaajat olivat sitä mieltä, että he huolehtivat ryhmäkodin työhyvinvoinnista, tukivat ja kannustivat työkavereita ja olivat vastuullisia perehdyttäjiä:

”huolehdin, että kaikilla olisi hyvä olla ja tehdä työtä”.

”Hyvän ilmapiirin luominen. Toteutuu vain yhteistyöllä”.

Työhyvinvoinnin mahdollistamista arvioitaessa ennako- ja palautekyselyn välisissä vastauksissa ei ollut juurikaan tapahtunut muutosta. Tämä on tulkittavissa kuvioista 4 (liite3) sovellettu aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen koskien vastuuta omasta työstä. Tästä voitiin päätellä, että työhyvinvointi oli kaikille tärkeä asia ja vastaajat tunnistivat velvollisuutensa ja tehtävänsä ryhmäkodin hyvän työympäristön mahdollistajina.

Kaiken kaikkiaan pohdittaessa kehittämisprojektin vaikuttavuutta vastuun ottamiseen omasta työstä voitiin havaita, että projektin edetessä henkilöstön ajattelu oli muotoutunut minäkeskeisyydestä enemmän me-henkisyyteen:

”osa tekee minimin ja osa vielä vähemmän”.

”Työkavereiden kanssa sovitaan vastuunjako, useimmiten se toimii hyvin.”

Tutkijan mielestä oli selkeästi oivallettu, että muutoksen toteuttamiseen tarvitaan koko henkilöstön työpanosta ja vastuuta on osattava jakaa, jotta sitä voidaan ottaa ja saada. Projektin alkaessa selkeästi esille tulleet, ammattiryhmien välillä oleva epätietoisuus työtehtävistä, tehottomuus vastuunjaossa ja vastustus kouluttamatonta henkilöstöä kohtaan olivat muuttuneet positiiviseen suuntaan:

”Hoitoapulaisilla ei ole vastuuta tai eivät ota sitä. Lh:lla ja sh:lla päävastuu ja ylipäättään vastuu”.

”Hyvin jakautuu vastuu työstä.”

Vastauksista voitiin myös päätellä, että henkilöstö ei enää projektin loppua kohden odottanut esihenkilön ohjeistusta kaikkiin päivittäisiin tehtäviin vaan, tehtävänjako alkoi selkeytyä ryhmäkotien arjessa tehtävänkuvien mukaisesti. Toisaalta huoli osaavan ja riittävän henkilöstön määrästä ei projektin aikana vähentynyt.

”henkilökuntaa on liian vähän, varsinkin koulutettua”.

”Ei aina jakaudu oikein. Liian vähän hoitajia.”

9.2 Työhön sitoutuminen

Arvot ja asenteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, työmotivaatio, prosessien mukainen toiminta ja ajantasainen tiedottaminen olivat henkilöstön mielestä perusasioita keskusteltaessa työhön sitoutumisesta ja työn merkityksellisyydestä (liite 3). Perustehtävän ymmärtäminen ja yhteisten tavoitteiden merkitys korostuivat kehittämisprojektin edetessä ja toiminnan muutoksen jalkautuessa ryhmäkoteihin. Yksittäisistä tehtävistä alettiin muodostaa kokonaisuuksia ja ymmärrys siitä, mitä työpaikalla kuuluu tehdä, alkoi kirkastua. Yhteys oman työpanoksen ja asukkaiden hyvinvoinnin välillä sai uudenlaisen näkökulman ja usea palautekyselyyn vastaaja oli ymmärtänyt, että vaikka henkilöstöstä oli pulaa, ei se oikeuttanut oman työn ja työtehtävien laiminlyömiseen:

”perushoito toteutuu hyvin, jos on väkeä”.

”Työvoimapula on järkyttävä eikä sille voi mitään, haku on päällä mutta osastojen loppuunpalaneet hoitajat eivät ole mukava vastaanotto”.

”Saada vanhusten elämä sujuvaksi”.

”Perustehtäviin kuuluu koko osaston kokonaisuus”.

Kyselyistä saaduista vastauksista voidaan päätellä, että vuorovaikutussuhteet ovat parantuneet ja on ymmärretty, että heikosta henkilöstötilanteesta huolimatta ollaan kaikki samassa veneessä. Muutosvastarinnasta huolimatta oli selkeästi havaittavissa, että työkavereiden huomioiminen, vastavuoroisuus ja asukkaiden hyvinvoinnin tärkeys olivat lisänneet työmotivaatiota. Kielteinen ajattelu ei ollut poistunut, mutta mieltä painavat asiat uskallettiin ja osattiin ottaa rakentavammin puheeksi. Voitiin siis todeta, että työhön sitoutumiseen vaikuttivat enemmän hyvät ja toimivat vuorovaikutussuhteet, tiedonkulku ja perustehtävän ymmärtäminen kuin vähäinen henkilöstön määrä.

”Hoitajien ideoita enemmän käytäntöön niin tulee enemmän kuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa työhön”.

”Jaetaan tietoa muille”.

”Kun jokainen tietää itse omat velvollisuudet.”

”Pitää itse tietää miksi on töissä.”

9.3 Osallistamisen johtaminen

Ennakkokyselyn vastauksista nousi selkeästi esiin tyytymättömyys esihenkilöiltä saatuun tukeen. Tyytymättömyys kohdistui tutkijan mielestä lähinnä siihen, ettei ryhmäkodeissa ollut riittävästi koulutettuja työntekijöitä. Vastaajat kokivat, että heitä ei kuunnella eivätkä esihenkilöt tee riittävästi töitä sen eteen, että uusia työntekijöitä saataisiin rekrytoitua. Vastauksissa näkyi myös oletus siitä, että ”vanhat ja hyvät” työntekijät päästettiin liian helposti lähtemään talosta (liite 3).

”Tukea tulee melko heikosti”.

”antamalla kunnan työkavereita, sellasia jotka tekevät töitä ettei koko kuorma jää omaan niskaan”.

”Taloon tarvitaan enemmän koulutettuja hoitajia, ottaen huomioon asukkaiden hoidettavuuden. Muistisairaiden hoitaminen on raskasta!!!”

Ennen kehittämisprojektin alkua esihenkilöiltä odotettiin enemmän hoitotyöhön osallistumista ja esimerkiksi johtamista. Esihenkilön odotettiin antavan

enemmän ohjausta ja neuvoja käytännön työssä ja olemaan ennemminkin hoitotyöhön osallistuva työkaveri kuin hoitotyön johtaja. Vastauksista voitiin päätellä myös, että koettiin ja vaadittiinkin esihenkilön jakavan päivittäiset työtehtävät henkilöstöä päätöksentekoon osallistamatta. Toisaalta koettiin, että osattiin olla itseohjautuvia ja otettiin vastuu työn jakamisesta.

”Enemmän konkreettisesti hoitotyötä”.

”toivoisin esimiehen olevan enemmän läsnä. Näkevän mitä siellä tehdään”.

”Esimies ei tue, koska jaamme itse vastuut”.

Konkreettisesti hoitotyöhön osallistumisen lisäksi esihenkilöltä odotettiin napakampaa puuttumista työntekijöiden työtapoihin ja toisaalta asettamaan kovempi sanktio työstä laistamiseen. Vaadittiin, että kaikki työntekijät osallistettaisiin samalla tavalla ammattinimikkeensä mukaisiin tehtäviin eikä työtehtäviä annettaisi vain tiettyjen työntekijöiden vastuulle. Myös vaikuttamismahdollisuudet työn organisointiin koettiin tärkeinä, toisaalta taas valikoitiin mihin työtehtäviin haluttiin vaikuttaa ja mihin ei. Moni oli sitä mieltä, ettei työhön voinut vaikuttaa, jos omat ehdotukset tai ideat eivät nopeasti toteutuneet. Voitiin tulkita, että työhön vaikuttaminen oli työntekijöiden mielestä pitkälti sama asia kuin oman työtavan yleistäminen koko ryhmäkotiin.

”me työntekijät joustetaan paljon niin toivoisimme joskus työnantajan puolelta myös joustoa”.

”Jos eteen tulee uusi asia tai haluan kysyä esimiehen mielipidettä johonkin pitää olla osastolla heti saatavilla”.

Sosiaalisen median ja puhelimien käytön salliminen herätti sekä kyselyjen vastauksissa että työpajoissa paljon keskustelua puolesta ja vastaan. Useimmissa, puhelimen käyttöä kritisoivissa vastauksissa oltiin sitä mieltä, että oma puhelimen käyttö oli hallittua, mutta työkaverit viettivät liikaa aikaa puhelinta selaillen.

”Tehtäis töitä eikä työpaikka ole mikään some-keskus vaan tehty työ josta palkka maksetaan”.

Kehittämisprojektin aikana ymmärrys esihenkilön työtä ja osallistavan johtamisen ajatusta kohtaan parani jonkin verran. Joissakin vastauksissa näkyi, että ymmärrettiin esihenkilön johtavan päivittäistä työtä ja mahdollistavan työn

sujumisen. Esihenkilön koettiin neuvovan ja ohjaavan, mutta edelleen odotettiin enemmän yhteistä keskustelua ja päätös- sekä vaikutusvaltaa osaston asioihin. Vastauksista tuli ilmi, että ei täysin ymmärretty, mitä osallistavalla johtamisella tarkoitettiin, vaikka osallistaminen selkeästi toteutui paremmin ja näkyi päivittäisessä työssä enemmän. Osallistaminen näkyi esimerkiksi siinä, että työntekijöiltä vaadittiin enemmän itseohjautuvuutta päivittäisten työtehtävien jakamisessa. Työntekijöitä osallistettiin myös ottamaan vastuuta asukkaiden aktiivisesta arjesta, ryhmäkotien yleisestä viihtyvyydestä ja työilmapiiristä käymällä keskustelua asumispalvelulle asetetuista vähimmäisvaatimuksista sekä ohjaamalla heitä toteuttamaan kirjattuja tehtävänkuvia oman työn tukena.

”Esimiehellä on iso vastuu päivittäisessä työssä”.

”Esimies kyselee jakautuuko työt tasaisesti ja käy keskustelua.”

”Uskon, että asia paranee tehtävänkuvauksen perehdytyksen jälkeen”.

Lähes poikkeuksetta, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heillä oli aktiivinen työote ja he toivoivat saavansa siitä esihenkilöltä nykyistä enemmän positiivista palautetta. Itseohjautuvuus ja delegointi parantuivat kehittämisprojektin aikana. Kun ennen tehtävänkuvien selkeyttämistä esihenkilöltä odotettiin ja vaadittiin jatkuvaa ohjeistusta ja yhdessä tekemistä, palautekyselyn vastauksista voitiin päätellä, että suuri osa vastanneista koki kehittyneensä itseohjautuvuudessa ja esihenkilöltä kaivattiin nyt enemmän henkistä tukea ja huolien kuuntelemista kuin päivittäiseen hoitotyöhön osallistumista. Voitiin myös todeta, että vähitellen esihenkilön ja työkavereiden delegoimien työtehtävien ymmärrettiin olevan osa työtä ja kuuluvan työhön eikä delegointia rinnastettu enää yhtä vahvasti työstä luistamiseen kuin aikaisemmin.

”Selkeää ohjeistusta”.

”Kuuntelija, joka ottaa esille tuodut ongelmakohdat tosissaan ja pyrkii yhteistyössä ratkaisuun.”

”Positiivinen palaute on hyvä enemmän tsemppausta vielä.”

9.4 Asukas

Työpajoissa neljänneksi tehtävänkuvien teemaksi valikoitui palvelutalossa asuva ikääntynyt eli asukas. Kaikissa sekä ennakko- että palautekyselyn vastauksissa korostui vahvasti asukkaan hyvä hoito. Ennakkokyselyssä saatujen vastausten perusteella hyvän hoidon ymmärrettiin tarkoittavan lähes samaa asiaa kuin asukkaan perushoito ja perushoidollisia tehtäviä olikin monissa vastauksissa lueteltu ja yksilöity runsaasti. Ennakkokyselyn vastauksissa korostui myös perushoidon tärkeys ja vahva hoitajalähtöinen ajattelu. Asukasta pidettiin enemmän toiminnan kohteena kuin toimintaan osallistuvana ja asukkaan saamaa hoitoa- ja huolenpitoa kuvattiinkin ”kokonaisvaltaisena perushoitona”.

”asukkaiden avustaminen wc-käynneillä, suihkussa, pukeutumisessa”.

”kokonaisvaltaista perushoitoa, lääkevastaavana toimimista”.

”perushoitoa, johon kuuluu ennakointia ja huomiointia”.

Kokonaisvaltaisemman ajattelun kehittyminen näkyi jo muutamissa palautekyselyn vastauksissa. Tehtävänkuvien kirjaamista ajatellen oli oivallettu, että asukkaat asuvat omassa kodissa ja hyvä hoito ei ole ainoastaan perushoitoa. Oli oivallettu, että töiden jakamisen kannalta ei ollut tärkeää luetella ainoastaan yksittäisiä työtehtäviä vaan oleellisinta oli erotella sellaiset työtehtävät, joita vain tietty ammattiryhmä voi tehdä. Oli paljon yksinkertaisempaa ratkaista, kenen vastuulla oli lääkehoito tai tavaroiden järjestely kuin asukkaiden virikkeellinen ja aktiivinen arki tai voimavaralähtöinen huolenpito.

”Kaikki hoitotoimenpiteet, asukkaiden tarpeet, viriketoiminta”.

”Asukkaiden kokonaisvaltainen hyvinvointi, arjen sujuvuus.”

”Lähihoitaja ottaisi vastuun lääkeasioista vuorossa”.

Ennakkokyselyn vastauksissa voitiin havaita kriittinen suhtautuminen työnjakautumiseen ryhmäkodeissa. Saaduista vastauksista voitiin päätellä hoitajien kokevan, että asukkaan hoivan ja huolenpidon lisäksi heille kuului vastuu myös kaikista kodinhoidollisista tehtävistä. Samaa asiaa kritisoitiin myös työpajoissa ja osastotunneilla ja asiasta käytiin äänekkäitäkin keskusteluja. Asia

korostui keskusteluissa myös sen vuoksi, että vaikka toisaalta ymmärrettiin hoitajapulan olevan yhteiskunnallinen ongelma, samalla kyseenalaistettiin esihenkilöiden käyttämät keinot hoitajapulan helpottamiseksi.

”olen siivooja ja huoltomies”.

”edellisten lisäksi pyykkihuolto, keittiöaskareet, ruuanhaku, pientä siivousta”.

”kaikki hoitotyö, kaikki toimistotyö, kaikki kodinhoitotyö”.

Palautekyselyn vastausten mukaan ryhmäkodissa työskentelevien työnjakoon oli tullut selkeyttä, vaikka hoitajapulan ei koettukaan ratkenneen. Vastauksista voitiin päätellä, että oli ymmärretty miksi työnjako koulutettujen hoitajien ja kouluttamattomien työntekijöiden välillä oli välttämätön. Samalla oli alettu ymmärtää paremmin myös moniammatillisen työyhteisön tärkeyttä asukkaan hoidon suunnittelussa ja toteuttamisessa.

”Enemmän vastuuta hoitoapulaisille.”

”Ei ole kinastelua kodinhoidollisissa asioissa”.

”Omaisyyhteistyö ja muu yhteistyö tärkeää.”

”lääkäriin, fyssariin, kampaajan, edunvalvojan konsultoimista”.

9.5 Uudistetut tehtäväkuvat

Tässä opinnäytetyössä kuvatus kehittämisprojektin tuotoksena kirjattiin Puotilan palvelutalossa, pääosin välittömässä hoitotyössä työskenteleville ammattiryhmille uudistetut ja selkeytetyt tehtäväkuvat. Yhteisessä kehittämisprojektissa kirjattujen tehtäväkuvien on tarkoitus toimia työkaluna työtehtävien jakamisessa ryhmäkotien arjessa ja sitouttaa henkilöstöä oman osaamisen mukaisiin työtehtäviin. Kehittämisprojektiin osallistujien kanssa tehtiin yhteinen päätös siitä, että ensin kirjattiin tiimivastaavan/sairaanhoitajan, hoitajan ja hoiva-avustajan/hoitoapulaisen tehtäväkuvat (liite 2). Osastonhoitajan, hallintopäällikön ja toimistosihteerin tehtäväkuvat kirjataan ja jaetaan ryhmäkoteihin elokuuhun 2023 mennessä.

Puotilan palvelutalon ammattiryhmille useita vuosia sitten kirjatut tehtäväkuvat eivät enää vastanneet tämän päivän vaatimuksia ympärivuorokautisen tehostetun palveluasumisen ryhmäkodeissa tehtävästä työstä. Varsinkin kirjallisen raportoinnin ja hoidon vaikuttavuuden arvioinnin osuus asukastyössä on lisääntynyt, ja vastuu näiden töiden toteutuksesta on pääosin koulutettujen hoitajien vastuulla. Aikaisemmin ikääntyneiden hoitotyössä toteutettu ”kaikki tekee kaikkea-periaate” ei enää nykyisen lainsäädännön valossa ole mahdollista. Saadusta aineistosta voitiinkin havaita, että vastuuta arjen sujuvuudesta haluttiin jaettavan tasaisemmin eri ammattiryhmien välillä.

Uudistetut tehtäväkuvat perustuvat pääosin kehittämisprojektin aikana valikoitujen teemojen mukaiseen ammatilliseen osaamiseen ja ammatillisen osaamisen vahvistamiseen. Suurin muutos aikaisemmin käytössä olleisiin tehtäväkuviin onkin juuri osaamiseen liitetyt vastuunjaon muutokset sekä henkilöstön osallistaminen palvelutalon arkeen. Kukin ammattiryhmä on vastuussa niistä työtehtävistä, jotka oman osaamistason perusteella ovat mahdollisia ja joissa jokaisen työpanos on parhaassa mahdollisessa käytössä.

Toiminnanmuutoksen todettiin vievän aikaa, mutta ryhmäkodeissa tehdyn havainnoinnin, työpajoissa kysytyn suullisen palautteen sekä palautekyselyn vastausten perusteella voitiin päätellä, että tehtäväkuvien uudistaminen oli jo nyt selkeyttänyt työn- ja vastuunjakoon liittyviä ongelmia. Työhön oli vastaajien mielestä helpompi tarttua ja työ oli organisoidumpaa, kun vastuut ja tehtävät olivat kohdistettu ammattiryhmittäin. Erimielisyydet, epäselvyydet ja epävarmuuden tunteet työnjaossa olivat jonkin verran vähentyneet uudistuksen myötä, mutta edelleen oltiin sitä mieltä, että toisille työtä kasaantuu enemmän kuin toisille.

Tehtäväkuvien mukaista vastuun- ja työnjaon toteutumista ryhmäkodeissa seurataan aktiivisesti ja henkilöstön antamaa palautetta tehtäväkuvien juurtumisesta arkeen käsitellään säännöllisesti ryhmäkotien osastotunneilla ja koko talon yhteisissä henkilöstökokouksissa vuoden 2023 aikana.

10 Pohdinta

10.1 Johtopäätökset

Ikääntyneiden asumispalvelussa työskentelevien vastuunjaon selkeyttämiseen suuntautuneita tutkimuksia löytyy niukasti, vaikka ikääntyneiden asumispalvelujen järjestämistä ja organisaatorakenteiden muutoksia on tutkittu paljon. Pääosin viimeaikaiset tutkimukset kohdistuvat hoitajien vähäiseen määrään ja vanhustyön vetovoiman hiipumiseen. Kulmala (2022, 66–68) nostaa hoivatyön organisointiin kohdistuvista muutostarpeista käsittelevässä tutkimuksessaan esiin resurssien lisäämiseen ja työn houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät samoin kuin Merikanto (2021) pohtiessaan miten epäsuosiossa olevalle hoitoalalle saataisiin näkyvyyttä. Itse olen sitä mieltä, että lisääntyi vanhustyön arvostus tai ei, matka vanhoihin hyviin aikoihin on kuitenkin pitkä eikä mitään suurta muutosta hoitajien määrän kasvussa ole lähivuosina odotettavissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin ravistella näitä ”ikuisuusaiheita” ja haastaa löytämään uudenlainen näkökulma hoitajapulan helpottamiseksi.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023) vuosille 2022–2025 suunnatussa hyvän työn edellytyksiä edistävässä hankkeessa on toimeenpantu sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus -ohjelma, jonka pääasiallisena tavoitteena on kehittää vanhustyössä työskentelevän henkilöstön työnjakoa ja tehtävärakennetta. Laajan valtakunnallisen hankkeen ajatusta ennakoiden, Puotilan palvelutalossa oli tultu saman tilanteen äärelle jo aikaisemmin. Hoivatyöntekijöistä ja erityisesti koulutetuista lähihoitajista oli huutava pula, mikä puolestaan oli johtanut siihen, että työssä olevien hoitajien jaksaminen ja työhyvinvointi olivat koetuksella. Henkilöstörakenne oli vuosien kuluessa selkeästi muuttunut, lähihoitajia oli vähemmän ja hoiva-avustajien sekä hoitoapulaisten määrä oli kasvanut. Pohdittaessa mitä vallitsevalle tilanteelle voitiin tehdä, päätettiin aloittaa palvelutalon sisäinen kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena oli selkeyttää ryhmäkodin työntekijöiden vastuunjako ja vapauttaa ryhmäkodissa

työskentelevien sairaanhoitajien ja lähihoitajien aikaa koulutuksen ja osaamisen tason mukaisiin työtehtäviin.

Henkilöstörakenteen muuttuminen vie aikaa ja tueksi tarvitaan lainsäädännön uudistuksia sekä viranomaisten päätöksiä. Suuri muutos ikääntyneiden hoitotyön toteutuksessa on koulutettujen työntekijöiden määrän voimakas lasku ja vanhojen konkareiden poistuminen hoitotyöstä joko eläköitymällä tai kouluttautumalla täysin uudelle alalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Mielestäni omituista onkin se, miten eri viranomaistahot kuten esim. Valvira, aluehallintovirastot ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos ovat niin erimielisiä sekä hoitajamitoituksesta että mitoitusvaateisiin hyväksyttävästi laskettavien työntekijöiden työtehtävistä ja koulutuksesta. Myös ikääntyneiden asumispalveluista vastaavalla hyvinvointialueella saattaa olla omat mitoitusvaateet, jotka ylittävät yleisen lainsäädännön ja muiden edellä mainittujen tahojen vaatimukset. Tämän kaiken ristiriitaisen informaation keskellä sitten käydään julkista keskustelua ikääntyneiden hoivaan kohdistuvan työvoimapulan aiheuttamista ongelmista ja siitä, pitäisikö mitoitusta laskea vai nostaa ja miten ja millä mittareilla hoidon laatua mitataan.

Poliitikkojen ja eri viranomaistahojen keskinäinen negatiivissävytteinen mittely hoitajamitoituksesta ja sen toteutumisesta sekä keskustelu työn vaativuudesta on jo mielestäni kääntynyt hoiva-alaa vastaan. Esimerkiksi Leino, Näveri ja Ikkävalko (2022) ovat kirjoittaneet poliitikkojen luvanneen hoitajamitoituksen nousevan sovittuun 0.7:ään, mutta heidän mukaansa huolissaan pitääkin olla koulutukseen hakeutuvien määrän laskusta. Olen samaa mieltä siitä, että hoitajamitoituksen tulee olla lailla perusteltua ja hoitoalan koulutusta pitää tehdä vetovoimaisemmaksi, mutta eri mieltä siitä, miten mitoitus tulisi laskea ja ketkä ”hyväksytään” hoitamaan ikääntyneitä. Samankaltaisia päätelmiä voi löytää myös tämän tutkimuksen tuloksista. Henkilöstön määrä koettiin tärkeäksi, mutta tärkeämmäksi tämän hetken työtilanteessa koettiin sitoutunut, luotettava ja vastuullinen työyhteisö, jossa työtehtävät jakautuivat tasaisesti. Oikeanlainen vastuunjako helpotti tutkimuksen tulosten mukaan myös omaa työtä ja töiden valikoiminen tai niiden karttaminen ei korostunut. Oikeanlaisella työn- ja vastuunjaolla kaikki työntekijät osallistettiin ja vastuutettiin huolehtimaan

sovituista työtehtävistä ja bonuksena koulutettujen hoitajien aika vapautui sellaisiin tehtäviin, joissa heidän osaamisensa oli välttämätöntä. Hoiva-avustajat ja hoitoapulaiset puolestaan kantoivat vastuun avustavasta hoivatyöstä ja kodinhoidollisista tehtävistä.

Vastuunjaon merkitystä työhön sitoutumiseen pohdittiin tämän kehittämisprojektin aikana useasta näkökulmasta. Henkilöstön kritisoidessa rekrytointin tehottomuutta koskien erityisesti koulutettuja hoitajia sekä vastuunjaon ja työtehtävien kasautumista yksittäisille työntekijöille alettiin yhteisissä työpajoissa osallistamisen keinoin pohtia työn- ja vastuunjakoon liittyviä kysymyksiä ja ajan vapautumista asukkaalle annettavaksi. Samaa pohdintaa on käynyt Räsänen (2017, 124–130) tutkiessaan käytetyn työajan merkitystä. Mielestäni olisikin aiheellista miettiä, onko hyvän ja laadukkaan hoivan ja huolenpidon edellytys se, että kaikilla työntekijöillä on sairaanhoitajan tai lähihoitajan tutkinto. Korvaako määrä laadun vai laatu määrän? Miten jokainen työntekijä voidaan vastuuttaa huolehtimaan osoitetuista työtehtävistä? Miten vastuu ja työn määrä jakautuvat tasaisemmin? Mistä kiire johtuu? Mitkä tekijät saavat työntekijän sitoutumaan työhön?

Keskustelua pitäisi käydä oikeanlaisesta vastuun- ja työnjaosta ja siitä, miten ikääntyneitä hoitamaan saadaan sellaisia työntekijöitä, joilla on aidosti tahto pitää hyvää huolta ikäihmisistä sekä taito mahdollistaa työyhteisön hyvinvointia. Komosen (2022) mielestä työhön sitoutumista ei enää pidetä pelkästään positiivisena asiana, mutta mielestäni tämän opinnäytetyön tulokset kertovat muuta. Asukkaan nostaminen tehtäväkuvien yhdeksi olennaiseksi teemaksi kuvastaa työntekijöiden omia arvoja sekä sitoutuneisuutta niin ikääntyneen hoitoa kuin työyhteisöäkin kohtaan.

Kurttila ja Aalto (2021, 127–129) ovat pohtineet työntekijöiden osaamista ja työtehtävien jakamista oman osaamistason mukaisesti. Heidän ajatustensa mukaisesti myös tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan päätellä, että oman osaamisen kehittäminen, työssä vaadittavien vastuiden ja velvollisuuksien sisäistäminen ja työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen ovat avainasemassa siinä ajattelussa, mitä vastuu omasta työstä tarkoittaa.

Tutkintotodistus ei kuitenkaan mielestäni ole laadun tae vaan ennemminkin laadun osoituksena voidaan pitää oikeanlaista asennetta, ikääntyneiden elämänkaaren kunnioittamista sekä arvostusta niin omaa kuin muiden tekemää työtä kohtaan. Samansuuntaisia ajatuksia voidaan havaita myös tämän tutkimuksen tuloksista. Alisuoriutumisen katsottiin Kurttilan ja Aallon (2021, 136–138) tapaan olevan yksi ärsyttävimmistä työntekijän piirteistä, mutta toisaalta työyhteisö ei halunnut siihen puuttua eikä työkaverin työstä laistamisesta kerrottu aina esihenkilöllekään.

Ikääntyneitä hoitavien suomen kielen osaamisesta ja sen merkityksestä hoitotyössä ollaan montaa mieltä. Näin eduskuntavaalien aikaan käydään kiivasta keskustelua siitä, voidaanko hoitajapulaa helpottaa ulkomailta tulevilla työvoimalla. Saarnio ja Myllykangas (2022) ovat Laatuhoiva-hankkeessa tutkineet onnistuneen kohtaamisen ja toimivan, sanattoman ja sanallisen vuorovaikutuksen sekä näihin liittyvän osaamisen merkitystä muistisairaiden hoidossa. Halonen, Pinolehto ja Vilminko (2020) puolestaan ovat pohtineet riittävän kielitaidon merkitystä työelämässä. Mielestäni yksi tärkeimmistä vastuunjakoon ja osaamiseen vaikuttavista tekijöistä onkin ymmärretyksi tuleminen. Myös tässä tutkimuksessa työntekijöiden suomen kielen taidon merkitys korostui ryhmäkotien vastuunjaossa ja vaikutti mielipiteisiin henkilöstön osaamisesta. Ryhmäkodin työntekijöille oli tärkeää, että työnjakoa koskevissa asioissa heitä ymmärrettiin ja he tulivat ymmärretyksi. Kielitaidottoman hoitajan koettiin lisäävän toisten työtä, ja työntekijät joutuivat omasta mielestään liian usein oikomaan väärinymmärryksiä. Kiireen tuntuun ei siis vaikuttanutkaan pelkästään työntekijöiden määrä vaan ennemminkin vastuun- ja työnjakoon painottuvat epäselvyydet.

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei pääsääntöisesti tutkittukaan johtamis- ja esimiestyötä, voitaneen todeta, että tutkimuksen tuloksien mukaan esihenkilön odotettiin viime kädessä ratkaisevan ongelmat ja kantavan hyvät käytänteet ryhmäkoteihin eikä osaamisen johtamisen ja osallistamisen katsottu olevan esimiestyötä. Osaamisen johtamisesta on paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia jo usean vuosikymmenen ajalta. Juuti (2016) ja Järvinen (2011) näkevät osaamisen kehittämisen olevankin enemmän esihenkilön velvollisuus, kun taas

tämän päivän tutkimukset ja kirjallisuus korostavat enemmän koko henkilöstön osallistamista ja itseohjautuvuutta. Valmentavasta johtamisesta onkin mm. Whitmoren (2017) ja Ristikankaan ja Ristikankaan (2017) mukaan tullut uusi johtamisen ja työyhteisön osallistamisen työkalu. Itse olen sitä mieltä, että osaamista voidaan johtaa monella tavalla ja osaamisen johtamisen tavan täytyy lähteä työyhteisön tarpeesta. Osaamisen – ja osallistamisen johtamisen on myös perustuttava dialogisuuteen ja henkilöstön on saatava osallistua päätöksentekoon.

Koska ratkaisu työssä esiintyviin ongelmiin löytyy useimmiten omaa työtä kehittämällä, osallistettiin tässäkin tutkimuksessa koko henkilöstö tehtävänkuvien uudistamiseen ja haastettiin heitä etsimään käytännössä toimivia ratkaisuja vastuunjaon helpottamiseksi. Samalla henkilöstöä ohjattiin oivaltamaan, että osaamisen- ja osallistamisen johtaminen eivät tule ainoastaan ylhäältä alaspäin vaan jokainen työntekijä on vastuussa osaamisen kehittämisestä. Hyviä esimerkkejä ryhmäkodeissa tapahtuvasta osallistavasta osaamisen johtamisesta ovat uuden työntekijän perehdyttäminen tai opiskelijan ohjaaminen. Kuten Yrttiaho (2015, 36–37) on tutkimuksessaan todennut, perehdyttäminen ja ohjaaminen ovat hyvin lähellä osaamisen johtamista ja tarvitsevat onnistuakseen ammatillisen osaamisen lisäksi dialogista vuorovaikutusta. Yrttiahon (2015) tavoin näen onnistuneen perehdytystapahtuman mahdollisuutena kehittää työntekijän omaa osaamista ja oppimisen taitoa.

Olen Salmisen (2015, 32–40, 144–152) kanssa samaa mieltä siitä, että jatkuva työn kuormittavuus, huoli palkan riittävydestä ja tunne siitä, että ei voi vaikuttaa omaan työhön sekä oman osaamisen ylittävä vastuu, huonoksi koettu vuorovaikutus esihenkilön kanssa ja monet muut yksittäiset asiat laskevat työmotivaatiota. Jo yhden työntekijän negatiivinen asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan vaikuttaa koko ryhmäkodin vuorovaikutussuhteisiin ja yhteistyöhön. Tässäkin tutkimuksessa todettiin työhön sitoutuminen lähtevän aina työntekijästä itsestään, mutta lisäksi tarvitaan myös työyhteisön ja esihenkilön arvostusta, kannustusta ja tukea. Edellisten lisäksi todettiin, että mahdollisuus vaikuttaa omaan ja ryhmäkodissa tapahtuvaan työhön sekä työtä koskevaan

päätöksentekoon lisäsivät vastuunottamista ja vähensivät ristiriitoja esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken työnjakoa koskevissa asioissa. Voinkin todeta, että vastuunjaon selkeyttäminen ja osallistava osaamisen johtaminen vaikuttivat positiivisesti työhön sitoutumiseen, vaikka henkilöstöpulaan ei vielä ratkaisua löytynytäkään.

10.2 Kehittämisen prosessin merkitys

Puotilan palvelutalossa työn sujuvoittamiseen suunnattu kehittämistyö on jo vuosia ollut tärkeä osa jokapäiväistä työtä ja se on perustunut henkilöstön tiedossa olevaan strategiaan ja toimintasuunnitelmaan. Strategiaan pohjautuvan kehittämistoiminnan tavoitteena on ollut ikääntyneiden elämänkaarta kunnioittava sekä elämänlaatua ja toimintakykyä vaaliva yksilöllinen hoito ja huolenpito. Toisaalta, kuten Eklund (2021) muistuttaa, pelkkä kirjattu strategia ei riitä, vaan kehittämistyötä ohjaava prosessi on suunniteltava huolellisesti, jotta se johtaa toivottuihin tuloksiin.

Kehittämisen prosessi voidaankin Toikon ja Rantasen (2009, 89–112) mukaan jakaa useimpiin prosessin sujuvuuden kannalta yhtä tärkeisiin vaiheisiin. Ennen kuin kehittämissuunnitelma oli mahdollista toteuttaa ja toimintatavan muutos sekä työn uudelleen organisointi voitiin käynnistää, oli tärkeää, että alusta alkaen projektille oli selkeät perusteet. Se organisoitiin ja toteutettiin prosessin mukaisesti ja arviointia prosessin sujuvuudesta tehtiin sen alusta loppuun. Prosessin sujuvuus oli edellytys myös sille, että pystyttiin oikea aikaisesti havainnoimaan, miten tehtävänkuvien uudistaminen vaikutti olennaisiin työtehtäviin.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten osallistavan osaamisen johtamisen merkitys näkyi kehittämissuunnitelmassa. Osallistamisen välineeksi valittiin toiminnalliset työpajat, joissa osallistavien menetelmin ja vuorovaikutuksellisen yhteistyön tuloksena saatiin mahdollisimman monenlaiset mielipiteet ja näkökulmat esille. Osallistamisen tavoitteena oli saada henkilöstö tuottamaan ideoita ja oivalluttua heidät huomaamaan oman työnsä

ongelmakohdat sekä jakamaan hyviä käytäntöjä toisilleen. Osallistamisella haluttiin oivalluttaa myös toimintakulttuurin muutokseen. Opettamisen sijasta haluttiin osoittaa, että henkilöstö voi oppia toinen toisiltaan tekemällä yhteistyötä ja luottamalla omaan ja toistensa osaamiseen. Samalla haluttiin havahduttaa henkilöstöä siihen, miten perusteltu ja oikein toteutettu vastuunjako helpottaa työtä ja hoitajakeskeisyyden sijasta asukas on aktiivisesti mukana arjessa. Tässä ajatusten herättelyssä tärkeää oli työntekijöiden oma oivallus siitä, että kaikkea ei voi tietää, mutta kaikilla on velvollisuus ottaa asioista selvää ja uutta täytyy opetella. Tämä kaikki on Whitmoren (2017, 226) mukaan mahdollista vasta, kun työntekijä ymmärtää itse, että ei tiedä eikä osaa tarpeeksi ja on avoin uuden oppimisen ajatukselle ja uuden tiedon vastaanottamiselle.

Tehtävänkuvien selkeyttämiseen ja uudistamiseen suunnatulla kehittämisprojektilla oli selkeä tarve. Ikääntyneiden muistisairaiden hoidon ja huolenpidon sekä annettavien asumispalveluiden vaatimukset ovat muuttuneet rajusti viimeisten vuosien aikana. Ristiriita voimakkaasti lisääntyneiden vaatimuksien ja koulutettujen hoitajien määrän välillä on jatkuvasti kasvanut. Sen lisäksi, että koulutettuja hoitajia on yksinkertaisesti liian vähän verrattuna muistisairaiden tehostettua palveluasumista tarvitsevien ikääntyneiden määrään, myös vanhustyön vetovoima on viimeaikaisten tutkimusten mukaan ollut selkeästi laskusuhdanteinen. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) painottaakin toimivien käytäntöjen ja niitä ohjaavien selkeiden prosessien tukevan osaamista ja vastuunjakoa. Jotta tulevaisuudessa henkilöstön vastuita voidaan jakaa enemmän ammattiryhmittäin ja työntekijärakennetta muuttaa käytäntöä palvelevammaksi, olen Kurttilan ja Aallon (2021) kanssa samaa mieltä siitä, että on kehitettävä uudenlaisia toimintamalleja ja niitä ohjaavia prosesseja sekä osallistettava ja motivoitava koko henkilöstö toimimaan suunnitellun prosessin mukaisesti.

Puotilan palvelutalossa oli jo pitkään pohdittu, miten henkilöstötilannetta voidaan parantaa ja työnjakoa selkeyttää. Dialogisen toimintatavan mukaisesti koko henkilöstö haluttiin osallistaa ja vastuuttaa keskusteluun sekä kannustaa oman työn kehittämiseen. Työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen rekrytoinnin toteuttamiseen ja jatkuva kritisointi henkilöstön riittämättömyydestä

haluttiin muuttaa myönteisemmäksi osoittamalla, että omaan työhön voi ja saa vaikuttaa. Kehittämiprojektiin olennaisena osana kuuluvien osallistavien työpajojen teemat suunniteltiin niin, että saatiin korostettua konstruktivisen mallin mukaista keskustelua, vastavuoroisuutta ja reflektointia. Henkilöstöä kannustettiin ottamaan kantaa muodostuvien tehtävänkuvien määrittelemään vastuunjakoon, kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja ja tuomaan rohkeasti esiin omia ideoitaan. Tämä onnistuikin mielestäni odotettua paremmin, sillä keskustelu työpajoissa oli intensiivistä ja avointa. Luottamus ja samalla arvostus omaa ja työyhteisön osaamista kohtaan lisääntyi tutkimusten tulostenkin mukaan selkeästi työpajojen aikana ja samalla uudenlainen asenne työtä kohtaan alkoi siirtymään ryhmäkotien toimintaan. Vaikka hoitajakeskeinen ajattelu näkyi toiminnassa edelleen, alkoi henkilöstön pohdinnoissa kuulua viittauksia myös kokonaisvaltaisempaan ajatteluun. Tämän oppimisen voidaan ajatella edenneen Engeströmin (2004, 60–61) ekspansiivisen oppimisen teorian mukaisesti. Vähitellen ristiriitaisten kokemusten ja ristiriitaisen ajattelun käsittely muutti asenteita ja jalostui uudenlaiseksi toiminnaksi.

Kehittämisen prosessin voidaan arvioida edenneen sille asetettujen tavoitteiden ja odotusten mukaisesti. Alun innostuksen jälkeen tulleeseen muutosvastarintaan oli varauduttu ja varsinaisia ongelmia olikin muutoksen kritisoinnin lisäksi lähinnä vain aikataulutuksen sekä muutamien osallistujien heikon suomen kielen taidon kanssa. Heikko suomen kielen taito vaikutti ryhmätyöskentelyyn ja osallistamisen tavoite jäi näiden työntekijöiden kohdalla saavuttamatta. Aikataulu puolestaan venyi suunnitellusta koronan aiheuttamien kokoontumisrajoitusten ja osallistujien päällekkäisten koulutusten vuoksi. Työpajojen lopuksi osallistujilta pyydetty suullinen palaute oli positiivista ja kantaaottavaa. Saatua palaute auttoi työpajojen toteuttamisessa ja uuden toiminta-ajattelun juurruttamisessa ryhmäkoteihin prosessin mukaisesti.

Omasta näkökulmastani kehittämisen prosessi oli oivallinen tilaisuus kehittää omaa osaamista ja osallistavan johtamisen taitoja. Olenkin Aallon ja Kurttilan (2021, 216–219) kanssa samaa mieltä siitä, että ristiriidoista ja toimintavan muutoksen tuomasta järkytyksestä huolimatta työnjaossa tapahtuvan muutoksen saavuttaminen edellytti vankkumatonta yhteistyötä koko henkilöstön kanssa.

Toisaalta, kuten myös Poell (2022) omassa tutkimuksessaan tuo esiin, oma roolini oli olla osallistamisen ja muutoksen mahdollistaja ei pelkästään luennoitsija tai käskyttäjä. Haasteellista kehittämisprosessin mukaisessa toiminnassa olikin innostaa ja motivoida kehittämisprojektin työpajojen osallistujia osallistumaan vastuunjaosta käytävään keskusteluun, saada heitä rohkeasti kehittämään omia ideoitaan ja ohjata heitä siirtämään sovittuja käytäntöjä ryhmäkotien päivittäiseen toimintaan.

Yksi kehittämisprosessin aikana selkeästi esille noussut haaste oli tiedottamisen ja tiedonkulun ongelmat ja vajavaisuudet. Kuten Ravi (2019, 50–52) on tutkimuksessaan todennut, työyhteisöviestinnän toimimattomuus on usein suurin este uuden toimintamallin juurruttamiselle ja uuden oppimiselle. Olenkin Ravin (2019) kanssa samaa mieltä siitä, että työyhteisössä voi tapahtua uuden oppimista vasta kun itsellään olevaa tietoa ja osaamista ollaan valmiita jakamaan myös muille ja eriävät mielipiteet huomioidaan enemmän toimintaa kehittävänä kuin toimintaa heikentävänä asiana.

Vielä tänäkin päivänä tiedonsiirtymisen palvelutalon henkilöstön välillä koetaan olevan esihenkilöiden vastuulla, vaikka tiedonsiirron, -vastaanottamisen ja -jakamisen velvollisuudesta ja merkityksellisyydestä keskustellaan toistuvasti. Tehtäväkuvien mukaisen toimintatavan juurruttamisen tehostamiseksi työpajoihin osallistuneille korostettiin tiedottamisen tärkeyttä ja kehittämisprojektiin osallistuneita vastuutettiin ja osallistettiin työpajojen tapahtumien ja keskustelujen keskeisen tiedonsisällön siirtämiseen ryhmäkoteihin. Tutkijan ja esihenkilöiden tehtävänä oli osastotunneilla ja henkilöstökokouksissa tapahtuneen tiedonjakamisen lisäksi havainnoida arjessa tapahtuvaa toiminnanmuutosta, herättää keskustelua ja kannustaa tehtäväkuvien mukaiseen toimintaan.

Kehittämisprosessin aikana tapahtunutta tiedottamista ei erikseen tutkittu ja siksi sen vaikuttavuutta toimintatavan muutokseen ei voida tarkemmin arvioida. Voitaneen kuitenkin todeta, että työn kannalta oleellisen tiedon jakaminen ja vastaanottaminen on edelleen esihenkilöiden ja muutamien ryhmäkodeissa työskentelevien työntekijöiden varassa. Huolestuttavinta mielestäni on se, että

vuosia palvelutalossa työskennelleet työntekijät voivat olla sitä mieltä, että asia ei kuulu heille tai he vastaavat, etteivät ole koskaan kuulleetkaan esillä olevista asioista ja ajattelevat näin vastatessaan olevan vapautettuja vastuusta.

10.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa, tutussa toimintaympäristössä tehdyssä tutkimuksessa, luotettavuutta oli tarkasteltava ja näytettävä toteen monelta taholta. Perinteisesti tutkimustyön laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisenaan soveltuneet ryhmäkodin henkilöstön osallistavan kehittämisprosessin luotettavuuden määrittelyyn. Jos sama tutkimus toistettaisiin toisen osallistujajoukon kanssa, tulokset tuskin olisivat samanlaiset, vaikkakin pitkälti samansuuntaiset. Tämä johtuu siitä, että kehittämistyön ajatuksena on aina toiminnassa tapahtuva muutos ja muutokseen päästäkseen on opetettava ja opittava uusia tapoja toimia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 133–136.) Hirsjärvi ja Hurme (2016, 151–152) puolestaan korostavat tutkijan omaa osallisuutta tutkimustulokseen ja sitä, miten tutkija tulkitsee ja analysoi saamiaan vastauksia ja tuloksia. Osaako tutkija luopua ennakkokäsityksistään ja voidaanko kehittämisprojektin aineistoa yleensäkin analysoida objektiivisesti?

Vartiainen (2008, 136–139) sekä Eskola ja Suoranta (2008, 222–224) ovat todenneet, että laadullista tutkimustyötä toteutettaessa tutkijan on ymmärrettävä olevansa osa tutkimusta, siitä saatavaa aineistoa sekä tutkimustulosta. Luotettavuutta saavutettiin osallistujien tasavertaisella huomioimisella, korostamalla valtasuhteista luopumista ja kannustamalla ottamaan asioita rohkeasti esille. Koska tuloksia ei voitu numeerisesti mitata ja osoittaa sillä tavoin toistuviksi ja koska kokemuksellisuus, dialogisuus ja käytössä olevat toimintatavat vaikuttivat tulkintaan, reliaabelius ja validius todennettiin saadun aineiston tarkalla, totuudenmukaisella sekä ristiriitaisuuksia, mielipide-eroja ja kritiikkiä sietävällä dokumentoinnilla. Luotettavuutta todennettiin tutkijan omalla ja osallistujien reflektoinnilla sekä kuuntelemalla ja huomioimalla kaikkien osallistujien ajatuksia. Tutkimustuloksiin on kirjattu, miten ennako- ja

palautekysely on toteutettu, miten aineistoa on käsitelty, miten sitä on analysoitu ja miten ja miksi tiettyyn tulkintaan on päädytty. Tämä näyttää opinnäytetyön lukijalle kehittämisprosessin sujuvuuden ja uskottavuuden sekä vaikuttaa lukijan tulkintoihin siitä vastaavatko tutkijan ja osallistujien käsitykset kehittämisprosessin kulusta toisiaan. Opinnäytetyön uskottavuus ja luotettavuus vaikuttavat myös tutkimuksen hyödyntämiseen jatkossa ja mahdollisiin jatkotutkimuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2016, 184–190).

10.4 Eettisyys

Luotettavuuden ja uskottavuuden lisäksi tutkimuksen eettiset kysymykset ja valinnat tuli selvittää ja perustella jo ennen kehittämisprosessin aloittamista. Hirsjärvi ym. (2013, 23–27) sanovat oikeutetusti, että tutkimuksen aikana tutkijalle tulee aina eteen eettisiä pohdintoja. Opinnäytetyöhön kuuluvan kehittämisprojektin toteutuksen, kirjallisen raportoinnin sekä prosessin eri vaiheiden aikana tutkijan täytyi pohtia ja reflektoida, mikä oli oikea tapa edetä kulloisessakin vaiheessa. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 125–133) painottavatkin tutkimussuunnitelman laatua ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamista kehittämisprosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Heikkilä, Jokinen ja Nurmela (2008, 45–53) taas kiinnittävät huomiota hyvään tiedonhankintatapaan, opinnäytetyötä ohjaaviin eettisiin ohjeisiin, tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin sekä lainsäädäntöön liittyen esim. yksityisyyden suojaan, henkilötietoihin, toiminnan julkisuuteen ja tekijän oikeuksiin.

Dokumentoinnissa lähdeaineisto on merkitty totuudenmukaisesti ja siinä on käytetty vain sallittuja lähdetietoja. Alusta alkaen oli selvää, että henkilöstön tulee saada totuudenmukaisesti tietää, miten kehittämisprosessi etenee, mitä kehittämisprojektissa tavoitellaan, miksi ja miten kehittämisprojekti toteutetaan, ketkä osallistuvat ja miten projektia ja koko prosessia seurataan, dokumentoidaan ja arvioidaan. (Heikkilä ym. 2008, 115–116; 122–125.) Kehittämisprojekti esiteltiin henkilöstökokouksessa ennen sen alkua ja työntekijät saivat mahdollisuuden ilmoittautua mukaan projektiin.

Kehittämiprojektin säännöt sovittiin yhteisesti ensimmäisessä työpajassa ja niitä noudatettiin koko projektin ajan. Kaikilla osallistujilla oli tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa mielipiteillään projektin etenemiseen ja sen aikana tehtäviin päätöksiin. Osastotunneilla keskusteltiin ryhmäkotien henkilöstön kanssa vastuunjaosta ja kaikille annettiin mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Kehittämisosprosessin kulku on dokumentoitu samoin pääkohdat työpajoissa käydyistä keskusteluista ja tuloksista. Projektin johtopäätökset on kirjattu opinnäytetyön raporttiin ja ne esitetään sovitusti koko henkilöstölle.

10.5 Jatkokehittäminen

Hoitoalan työvoimapula ja sen vaikutukset ikääntyneille suunnattuihin palveluihin sekä uusien innovaatioiden kehittäminen ikääntyneiden hoitoon ja hoitajapulan selättämiseksi antavat loputtomasti aiheita jatkotutkimuksille. Tulevaisuutta ajatellen organisaation vetovoima, ikääntyneiden asumispalvelujen henkilöstörakenne, työurien pidentämien, tiedottaminen, perehdyttäminen ja palkitseminen ovat tekijöitä, joilla henkilöstöä voidaan toimivan vastuunjaon ohella sitouttaa työyhteisöön.

Hoitoalan veto- ja pitovoimaa on viimeisten vuosien aikana tutkittu paljon. Olen samaa mieltä Kekäläisen (2021) kanssa siitä, että tärkein vetovoimaa lisäävä yksittäinen tekijä työntekijälle on arvostava ja avoin vuorovaikutus työyhteisön jäsenten ja esihenkilön välillä. Helsingin yliopiston (2022) julkaisussa hoiva-alan vetovoiman puutteellisuutta kuvataan puolestaan esihenkilön näkökulmasta. Näkökulma eroista huolimatta asia on yhteinen ja siihen on myös etsittävä ratkaisuja yhdessä. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin tärkeää löytää sellainen näkökanta, joka huomioisi organisaation kokonaisuudessaan ja tutkisi esim. miten henkilöstöltä saatu palaute tukee ja kannustaa esihenkilöä pitämään huolta vetovoimatekijöistä tai miten tässä opinnäytetyössä kirjatut tehtävänkuvat, ja vastuunjaon toteutuminen parantavat työntekijöiden työssä viihtymistä?

Hoitajapula, erityisesti vanhustenhoidossa, on johtanut siihen, että työmarkkinat ovat perusteellisesti vääristyneet. Vuokratyö- ja rekryointiyrietykset hallitsevat markkinoita tarjoamalla korkeaa palkkaa ja laskuttavat korvauksen korkojen kera työvoimaa tarvitsevilta palveluntuottajilta. Tuntityöhön tuleva hoitaja auttaa ja helpottaa omien työntekijöiden taakkaa ehkä yhden työvuoron, mutta vastuu ryhmäkodin asukkaiden hoidon kokonaisuudesta jää yhä harvemman hoitajan harteille. Tämän hetken tilanne on johtanut siihen, että työhön sitoutuminen vähenee entisestään ja vastuunjaon merkitys kasvaa. Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi selvittää miten vuokratyöntekijät kokevat hallitsevansa jatkuvasti vaihtuvat työympäristöt ja miten he osallistuvat työyhteisöjen vastuunjakoon?

Työvoiman vähentyessä on viimeisten vuosien aikana keskusteltu paljonkin työurien pidentämisestä. Keskinäisen vakuutusyhtiö Ilmarisen (2018) tutkimuksen mukaan kokeneemmilla yli 50-vuotiailla työntekijöillä työhön sitoutumisen on todettu olevan suurempi ja he ovat uskollisempia työyhteisölleen. Ilmarinen (2022) tuokin esille ajatuksia siitä, miten työyhteisöissä voidaan tukea työurien pidentämistä ja siirtää osaamista seuraaville sukupolville. Työyhteisöissä voitaisiin tutkia, miten kokeneen ja työhön sitoutuneen työntekijän hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä työyhteisön voimavaraksi ja miten tämä hiljainen tieto ohjaa työyhteisön osallistumista vastuun ja työn jakamiseen.

Esimerkiksi Ravin (2019) ja Yrttiahon (2015) tutkimuksiin viitaten, voidaan todeta, että tiedonkulku ja perehdyttäminen ovat työyhteisön osaamisen kehittämisen ja vastuunjakamisen kannalta olennaisia tekijöitä. Tiedonkulun ongelmat organisaatioissa ovat ikuisuuskyseminen. Kun tieto ei kulje tai se ei saavuta kohdettaan, vastuu työstä jakautuu epätasaisesti, uuden oppimista ei tapahdu ja sitoutuminen työyhteisöön heikkenee. Samaa tilanteeseen päädytään ilman vuorovaikutuksellista, uuden työntekijän mielipiteitä arvostavaa ja oppimista tukevaa perehdytystä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin pohtia, millainen rooli tiedonkululla ja -ymmärtämisellä tai vastavuoroisella perehdyttämisellä ja -perehtymisellä olisi ikääntyneitä hoitavien vastuun- ja

työnjakoon. Olisi myös mielenkiintoista tietää, millaista apua perehdyttäjä kokee saavansa kirjatuihin tehtävänkuvista perehdyttäessään uutta työntekijää.

Sananlaskun ”työ tekijäänsä kiittää” ei voi sanoa kirkastuneen tämän kehittämisprosessin eikä opinnäytetyön raportin kirjoittamisen aikana. Hoitajapulaan ei ole näkyvässä nopeaa ratkaisua eikä ikääntyneiden asumispalveluissa pysyvästi työskentelevälle henkilöstölle voida maksaa heille kuuluvaa työn kuormittavuuden ja vaativuuden mukaista korvausta. Jokaisen työyhteisön tulisikin yhdessä pohtia, miten ja millaisilla yhteisesti sovitulla kriteereillä henkilöstöä voidaan palkita ja kannustaa sitoutumaan työhön. Kun sananlasku vaihdetaan yhdistelmään ”työ ei tekemällä lopu” ja ”kyllä hätä keinot keksii”, ollaan lähempänä nykyistä hoitajapulan aiheuttamaa todellisuutta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY
- Ahlroth, A. 2019. Työyhteisön mörkölli vai päivänsäde? Oli työtehtäväsi mikä tahansa, ilmapiiristä vastaat myös sinä! Kehu. 10.6.2019. Blogi. <https://www.mykehu.fi/blogi/tyoyhteison-morokolli-vai-paivansade>. 8.3.2023.
- Alaniska H. 2023. Aktivoivia menetelmiä oppimiseen. https://www.oamk.fi/emateriaalit/wp-content/uploads/Aktivoivat_menetelmat_oppimiseen-1.pdf. 8.3.2023.
- Arnkil, T., Seikkula, J. ja Eriksson, E. 2001. Avoimet dialogit ja ennakointidialogit sosiaaliset verkostot psykososiaalisessa työssä. Yhteiskuntapolitiikka 66 (2001):2, 97–110. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100190/012arnkil.pdf?sequence>. 8.3.2023.
- Cornér, T., Kajamaa, A. & Tuunainen, J. 2022. Ekspansiivinen oppiminen ja toiminnan yhteisen kohteen kehitys yrittäjyisyhteisön muutoslaboratoriossa. Julkaisussa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi - Social and political sciences and philosophy. 2022, 193–217. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/351832/Ekspansiivinen_oppiminen.pdf?sequence=1. 8.3.2023.
- Eklund, A. 2021. Osaamisen kehittäminen sivuutetaan, vaikka vaatimukset kasvavat – työntekijöillä on oikeus koulutukseen. BRİK, Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti 24.3.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/osaamisen-kehittaminen-sivuutetaan/>. 8.3.2023.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy [9789522618276-TTL_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/tyonimu/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf) (2.126Mt). 8.3.2023.
- Hakanen, J., Bakker, B. & Turunen, J. 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. BRQ Business Research Quarterly. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23409444211012419>. 8.3.2023.
- Halonen, A. Pinolehto, M. & Vilminko, S. 2020. Monikulttuuristen osaajien kielitaito viimeistellään työelämässä. Dialogi. <https://dialogi.diak.fi/2020/05/28/monikulttuuristen-osaajien-kielitaito-viimeistellaan-tyoelamassa/>. 17.3.2023.

- Halonen, K. 2019. Juurruttamisen 4V:tä. viesti, varioi, valtavirtaista, vakiinnuta. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki.
[2019 Juurruttamisen 4vta Halonen Metropolia OIVA4.pdf \(10.28Mt\).](#)
8.3.2023.
- Hamel, G. 2006. The Why, What and How of Management Innovation. Harvard business review. February 2006.
<https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>.
8.3.2023.
- Hamel, G. 2009. Moon Shots for Management. Harvard business review. February 2009, 1-10.
<https://www.getyourbigon.com/pdf/Moonshots.pdf>.
8.3.2023.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H.L.T, Rovio, E & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Helsingin yliopisto. 2022. Vetovoimaa sote-alalle – lähiesihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä.
<https://hyplus.helsinki.fi/vetovoimaa-sote-alalle-lahiesihenkilo-tyohyvinvoinnin-edistajana/>.
9.8.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2016. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Hyrkkö, S. & Kajamaa, A. 2021. Yhteisöllinen luovuus ja ekspansiivinen oppiminen harjoittelukoulun Muutoslaboratoriossa. Aikuiskasvatus 4/2021, 333–346.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/339538/Luovuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
8.3.2023.
- Jones, K. & Jones, J. (2008). Making Cooperative Learning Work in the College Classroom: An Application of the 'Five Pillars' of Cooperative Learning to Post-Secondary Instruction. The Journal of Effective Teaching, Vol. 8, No. 2, 2008, 61-76.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1055588.pdf>.
8.3.2023.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kajamaa, A., Kerosuo, H. & Engeström, Y. 2023. Työelämän kehittämisprojektien seuraamusten jäljillä - uusi näkökulma arviointitutkimukseen. Arvioinnin teemanumero 61–79. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/100650/58171>. 8.3.2023.
- Kallinen, T & Kinnunen, T. 2023. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/etnografinen-havainnointiaineisto/>. 8.3.2023.
- Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. 2017. Osallistavat menetelmät, Tuki- ja virikeaineisto. <https://www.ksl.fi/app/uploads/2022/01/Osallistavat-menetelmat-KSL-verkko.pdf>. 8.3.2023.
- Karttunen, N. 2015. Miten parantaa vuorovaikutusta ja aktivoita opiskelijoita massaluennolla – esimerkkejä yliopiston perusopetuksesta farmasian alalta. Yliopistopedagogiikka. Journal of University Pedagogy. <https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2015/10/29/miten-parantaa-vuorovaikutusta-ja-aktivoita-opiskelijoita-massaluennolla-esimerkkeja-yliopiston-perusopetuksesta-farmasian-alalta/>. 8.3.2023.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kekäläinen, H. 2021. Vuorovaikutuksella vetovoimaisuutta. #Puhumalla paras työyhteisö – blogisarjan aloitusosa. Vetovoimainen vanhustyö.20 https://vetovoimainenvanhustyoy.fi/blog_post/vuorovaikutuksella-vetovoimaisuutta/. 9.3.2023.
- Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2018. Työeläkealan tutkimus: Työpaikoilla tarvitaan jatkossakin eri sukupolvien taitoja. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/tyoelakealan-tutkimus-tyopaikoilla-tarvitaan-jatkossakin-eri-sukupolvien-taitoja/>. 8.3.2023.
- Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2022. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella - Opas ikästrategian laatimisen tueksi. <https://docplayer.fi/384325-Kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella-opas-ikastrategian-laatimisen-tueksi.html>. 8.3.2023.
- Kirjonen, J. 2008. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskäsiä. 2008. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Helsinki: Valopaino Oy.
[T17-2008-VERKKO.pdf \(346.2Kt\)](#).
8.3.2023.
- Komonen, M. 2022. Työelämätkijalta yllättävä kommentti työhön sitoutumisesta – se voi johtaa jopa uupumiseen: ”Ei ole järkevää”. Duunitori. Työura.
<https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen>.
8.3.2023.
- Korhonen, A. 2011. Perustehtävälähtöinen kehittämisote koulun kehittämisen vaihtoehtona. Aikuiskasvatus 1/2011.
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93907/52585/154485>.
8.3.2023.
- Kulmala, P. 2022. Vanhushoivatyöntekijöiden muutostarpeet ja muutosehdotukset työn organisoinnin ja sisällön suhteen. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikka. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Maisteritutkielma.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/84148/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202211305420.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
8.3.2023.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Viro: Kauppakamari.
- Laajalahti, A. & Pennanen, E. 2019. Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Julkaisussa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.) 2019. Osallistuva viestintä. ProCom. Helsinki: Libris.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
8.3.2023.
- Laal, M. & Ghodsi, S. (2011) Benefits of collaborative learning. Procedia – Social and Behavioral Sciences 31/2012, 486 – 490.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811030205>.
8.3.2023.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994
Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015
- Laloux, F. 2015. The Future of management is teal. Strategy+business magazine 2015/80.
<https://www.strategy-business.com/article/00344>.
5.4.2023.
- Laloux, F. 2021. Reinventing Organizations-kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover Oy.
- Lee, S. 2015. A concept analysis of ‘Meaning in work’ and its implications for nursing. Journal of Advanced Nursing 71(10), 2258–2267.
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/113683/jan12695.pdf;jsessionid=2570F90EA6B316D4234EA399282D71A7?sequence=1>.
8.3.2023.

- Leino, J., Näveri A. & Ikävalko, K. 2022. Hallituspuolueet: Hoitajamitoitus jää vajaaksi alkuvuodesta, toteutuu loppuvuodesta. Hoitoala. Yle Uutiset.
<https://yle.fi/a/3-12641353>.
17.3.2023.
- Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken.
<https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>.
8.3.2023.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä, Mahdollistava johtaminen. Työssä innostumisen kivijalkana sujuva arki. Helsinki: Työterveyslaitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisöa.pdf?sequence=1.
8.3.2023.
- Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Aalto University publication series BUSINESS+ECONOMY 3/2021 Helsinki: Unigrafia Oy.
<https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/62348372/ItseohjautuvuusJaTyönImuSuomessa.pdf>.
8.3.2023.
- Merikanto, T. 2021. Kuka hoitaisi iäkkäät? Yle-uutisten artikkeli.
<https://yle.fi/uutiset/3-11749284>.
8.3.2023.
- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Julkaisussa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf#page=44.
8.3.2023.
- Pekkala, K. & Luoma-aho, V. 2019. Osallistava viestintä. Julkaisussa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.) 2019. Osallistuva viestintä. ProCom. Helsinki: Libris Helsinki: Libris.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1.
8.3.2023.
- Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57312/978-951-39-7376-6_vaitos06042018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
8.3.2023.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

- Poell, R. 2022. Will Human Resource Department become too important to be left to human resource development professionals? Employees and managers as strategic human re-source development stakeholders. *Human resource development review* 2022, Vol. 21 (3). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15344843221083192>. 8.3.2023.
- Poikajärvi, H. & Kilja, P. 2021. Yhteisöllisyyden merkitys on muotoutumassa uudella tavalla. *Oamk Journal* 83/2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021102151901>. 8.3.2023.
- Puotilan palvelutalo. 2023. Gaius-säätiö sr internet. <https://gaius-saatio.fi/puotilan-palvelutalo/>. 26.4.2023.
- Rastas, A. 2010. Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. 2010. Tampere: Vastapaino, 64–89.
- Ravi, E. 2019. Työyhteisöviestinnän tehostaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Tradenomi YAMK. Liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö. [Ravi Erkka.pdf \(2.436Mt\)](#). 8.3.2023.
- Ristikangas, M-R. ja Ristikangas, V. 2017. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. *Tutkimuksen voimasanat*. 1–2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Räsänen, R. 2017. Hoitajien työajan merkitys asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. *Gerontologia*, Vol 31 Nro 2, 116–132. <https://journal.fi/gerontologia/article/view/64926>. 17.3.2023.
- Saarnio, R. & Myllykangas, K. 2022. Vanhustyön ammattilaiset ikääntyneiden muistisairaiden hoivatyötä kehittämässä. *Oamk Journal*. Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja. <https://oamk.fi/oamkjournal/2022/vanhustyon-ammattilaiset-ikaantyneiden-muistisairaiden-hoivatyota-kehittamassa/>. 17.3.2023.
- Salminen, J. 2021. Strategian johtaminen on päivittäistä työtä- miten saadaan jokainen osallistumaan? *BRIK*. Johtamisen ja esimiestyön erikoissammattilehti. <https://brik.fi/brik-lehti/strategian-johtaminen/>. 8.3.2023.
- Salminen, J. 2015. *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. 3. painos. Vantaa: J-impact.
- Salonen, K. 2013. *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Juvenes Print Oy. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. 8.3.2023.

- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.
8.3.2023.
- Sarala U. & Sarala A. 1999. Oppiva organisaatio – oppimisen laadun ja tuottavuuden lisääminen, Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin.
[Arviointiraportteja4_04.pdf \(791.6Kt\)](#).
8.3.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>.
17.3.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Tiekartta 2022–2027: Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto.
[STM_2023_8.pdf \(786.7Kt\)](#).
8.3.2023.
- Syvänen, S., Strömberg, S. & Kokkonen, A. 2017. Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. 2017. Juva: PS-kustannus Oy, 129–156.
- Tikkanen, M. 2015. Hiljaisesta tiedosta osaamisen arvostamiseen. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, 203–207.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULK_AISUJA2132015_web.pdf?sequence=1.
8.3.2023.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Näkökulmia kehittämissuorituksiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1.
8.3.2023.
- Tuomi, N. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 9. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2022. Mitä on valmentava johtaminen?
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>.
8.3.2023.

- Valvira. 2022. Nimikkeiden käytöstä.
https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet/koulutus_suomessa/nimikkeiden_kaytosta.
8.3.2023.
- Vartiainen, E. 2008. Konsultti kehittäjänä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskäsiä. 2008. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 135–163.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2008. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskäsiä. 2008. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 217–230.
- Voutilainen, E. 2020. Ajaton hiljainen tieto. Tietopankki. Kansalaisyhteiskunta – verkkolehti.
<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/ajaton-hiljainen-tieto/>.
8.3.2023.
- Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. 2020. Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484320943332>.
8.3.2023.
- Weerheim, W., Van Rossum, L. & Dirk Ten Have, W. 2018. Successful implementation of self-managing teams. Emerald insight. Discover Journals, Books & case studies.
<https://app.amanote.com/v4.0.4/research/note-taking?resourceId=TI7Y03MBKQvf0BhiJVhC>.
8.3.2023.
- Whitmore, J. 2017. Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5th Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Yleisradio. 2017. Opettaja luopui luennoista – yhtäkkiä lähes kaikki opiskelijat läpäisivät vaikean yliopistokurssin. Yle Kuopio.
<https://yle.fi/a/3-9529446>.
8.3.2023.
- Yrttiaho, A. 2015. Tervetuloa töihin lastenosastolle! Järjestelmän ja kohtaamisen yhdistyminen ammatillisessa perehdytysohjelmassa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92605/anu.yrttiaho.pdf?sequence=1>.
8.3.2023.

Saatekirje

Hei,

Palvelutalossa käynnistyy elokuussa 2022 kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena on selvittää vastuunjaon selkeyttämisen ja osallistavan osaamisen johtamisen merkitystä työhön sitoutumiseen. Tavoitteena on tehtävänkuvien uudistaminen yhdessä henkilöstön kanssa osallistavin kehittämistyön menetelmin. Jokaiselle ammattiryhmälle kirjataan selkeä, käytännön työtä ja palvelutalon arkea palveleva tehtävänkuva. Auki kirjatut tehtävänkuvaukset liitetään osaksi Palvelutalon laatukäsikirjaa ja omavalvontasuunnitelmaa. Tarkoituksena on myös tuottaa kehittämis ehdotuksia henkilöstön työhön sitoutumisen parantamiseksi. Kaikki kehittämisprojektin työpajat pidetään Palvelutalon monitoimitilassa.

Kehittämisprojekti on osa opinnäytetyötäni. Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK), Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen, Karelia-ammattikorkeakoulussa.

Kehittämisprojektin aluksi pyydän vastaamaan ennakkokyselyyn. Vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaukset palautetaan nimettöminä Touhulassa olevaan postilaatikkoon 15.8.2022 mennessä. Ennakkotehtävän kysymyksiin voivat vastata Palvelutalon ryhmäkodeissa työskentelevät työntekijät ja vastaukset käsitellään nimettöminä yhteisessä projektikokouksessa viikolla 36. Aineistoa käytetään ainoastaan kehittämisprojektin ja toimintatutkimuksen aikana ja aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Yhteistyöstä kiittäen,

Helsinki 1.8.2022

Sanna Kivimäki



Kehittämiprojektin Ennakkokysely/Palautekysely

- 1) Mikä on mielestäsi perustehtävä ja miten se toteutuu? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

- 2) Minkälaisia työtehtäviä teet työvuorosi aikana? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

- 3) Miten mielestäsi vastuu työstä jakautuu työyksikössäsi? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

- 4) Miten kannat itse vastuuta työn sujuvuudesta? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

5) Miten mielestäsi esimiestyö ja johtaminen tukevat / eivät tue vastuun jakamista päivittäisessä työssä? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

6) Millaista tukea koet tarvitsevasi esimieheltä perustehtäväsi hoitamiseen? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)



TIIMIVASTAAVAN, SAIRAANHOITAJAN TEHTÄVÄNKUVA

**kirjallinen tehtäväkuvaus vastuunjaon
selkeyttämiseksi ja oman työn sekä
perehdyttämisen tueksi**

TIIMIVASTAAVAN/SAIRAAHOITAJAN TEHTÄVÄNKUVA

Tiimivastaava/sairaanhoitaja toteuttaa työssään oman ammatillisen pätevyytensä ja osaamisensa mukaisia työtehtäviä sekä muita esimiehen hänelle osoittamia työtehtäviä. Tiimivastaavan/sairaanhoitajan tehtävä on vastata yhdessä osastonhoitajan kanssa ryhmäkodin asukkaiden kokonaisvaltaisesta hoidosta hyviä hoitotyön käytäntöjä sekä eettisiä ohjeita noudattaen. Tutustu seuraavaan, muistisairaan hoitoa koskevaan käypähoitosuositukseen:

<https://www.kaypahoito.fi/hoi50044>

Tiimivastaavan/sairaanhoitajan tehtävät ryhmäkodissa ovat monipuolista ja niiden hoitaminen edellyttää laajaa hoitotyön osaamista, hyviä teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Osaamisen lisäksi tiimivastaavalta/sairaanhoitajalta vaaditaan taitoa hallita arjen hoitotyön kokonaisuuksia sekä suunnitella, ohjata, organisoida, delegoida ja toteuttaa päivittäistä toimintaa hallitsemaansa tietoa soveltaen moniammatillisessa yhteistyössä.

Tiimivastaava/sairaanhoitaja ylläpitää ja tukee muistisairaan toimintakykyä kuntouttavalla työtavalla asukkaan omia voimavaroja vaalien sekä mahdollistaa työyhteisön hyvän ja toimivan ilmapiirin. Tiimivastaavalla/sairaanhoitajalla on kyky kohdata asukas tämän omassa kodissaan, omana persoonanaan, asukkaan tahtoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat asukkaan arjen toimintaa edistävät ja ylläpitävät tehtävät sekä työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen. Edellisen lisäksi tiimivastaavalla/sairaanhoitajalla on eettisiä periaatteita noudattava ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko taito ja kyky ottaa vastuu ryhmäkodin päivittäisen hoitotyön sujuvuudesta. Tiimivastaavan/sairaanhoitajan on kyettävä toimimaan työssään joustavasti ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Tiimivastaavan/sairaanhoitajan työnkuva huomioidaan työvuorosunnittelussa.**Tiimivastaavan/sairaanhoitajan työtehtäviin kuuluu:**

- ✓ asukkaan saapumiseen, asumiseen ja - lähtemiseen liittyvät tehtävät (kts. prosessikuvaus; asukkaan saapuminen Puotilan palvelutaloon, asuminen Puotilan palvelutalossa, lähteminen Puotilan palvelutalosta)
- ✓ asukkaan hoito-, virike- ja kuntoutussuunnitelman laatimisesta vastaaminen ja laatiminen moniammatillisessa yhteistyössä
- ✓ asukkaan RAI-arvioinnin tekemisestä vastaaminen ja täyttäminen moniammatillisessa yhteistyössä
- ✓ asukkaan omia voimavaroja tukeva, hoitosuunnitelmaan perustuva, perushoito
- ✓ asukkaan omia voimavaroja tukeva ja kuntouttava, virikesuunnitelmaan ja elämänkaaritietoihin perustuva, viriketoiminta sekä viriketoiminnan suunnittelu
- ✓ ajantasainen, asukkaan vointia kuvaava, hoitosuunnitelmaan perustuva kirjaaminen
- ✓ yhteistyö omaisten, läheisten ja yhteistyökumppanien kanssa.
- ✓ lääkehoitosuunnitelman mukainen lääkehoito
- ✓ asukkaan tarvitsemat erikoishoidot
- ✓ työyhteisön hyvää ilmapiiriä vahvistava ja ylläpitävä tapa työskennellä
- ✓ työhön perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaaminen
- ✓ yhteisten ohjeiden, sääntöjen ja lakien mukainen toiminta
- ✓ muut esimiehen osoittamat työtehtävät

TYÖHÖN SITOUTUMINEN (perustehtävän ymmärtäminen):

- ✓ Gaius-säätiön ja Puotilan palvelutalon strategiaan, yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja visioon sitoutuminen ja niihin perustuva toiminta
- ✓ oman työroolin, -tehtävän ja toiminnan sekä vastuun ja velvollisuuksien sisäistäminen
- ✓ asukkaan toimivan ja aktiivisen arjen mahdollistaminen
- ✓ yhdessä laadittujen prosessikuvausten mukainen toiminta
- ✓ ammatillinen ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö omaisten/läheisten ja yhteistyötahojen kanssa
- ✓ ammatillinen, positiivinen ja ratkaisukeskeinen toiminta työyhteisössä
- ✓ tiedon etsiminen, hyödyntäminen ja jakaminen

- ✓ päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaito

ASUKAS (Asukkaan omia voimavaroja ja toimintakykyä tukeva päivittäinen perushoito ja kodinhoito):

- ✓ asukkaan saapumiseen, asumiseen ja - lähtemiseen liittyvät tehtävät (kts. prosessikuvaus; asukkaan saapuminen Puotilan palvelutaloon)
- ✓ vastuu asukkaan hoitosuunnitelman laatimisesta/päivittämisestä yhdessä asukkaan ja moniammatillisen työyhteisön kanssa vähintään kolmen kuukauden välein tai aina tilanteen muuttuessa
- ✓ vastuu asukkaan RAI-arvioinnin laatimisesta/päivittämisestä yhdessä asukkaan ja moniammatillisen työyhteisön kanssa vähintään kuuden kuukauden välein tai aina tilanteen muuttuessa
- ✓ vastuuhoidajuus (kts. prosessikuvaus; Asuminen Puotilan palvelutalossa)
- ✓ yhteistyö omaisten ja läheisten kanssa
- ✓ hoitokokousten suunnittelu ja niihin osallistuminen, jos vastuuhoidaja ei ole työvuorossa
- ✓ lääkärin kanssa asiointi ja lääkärinkierrot
- ✓ lääkehoidon kokonaisuuden hallinta, lääkehoitosuunnitelman mukainen lääkehoito
- ✓ erikoishoidot
- ✓ ajanvaraukset
- ✓ saattohoito ja saattohoidon ohjaaminen (kts. prosessikuvaus: Asukkaan lähteminen Puotilan palvelutalosta)
- ✓ asukkaan hankinnat, Tena-tilaukset, jos hoitaja ei ole työvuorossa
- ✓ apuvälineiden kartoitus yhdessä vastuuhoidajan kanssa
- ✓ päivittäinen, kinestetiikan periaatteisiin perustuva perushoito työvuorosuunnittelu huomioiden (kansliapäivät suunniteltu)
- ✓ virikkeellisyys, viriketoiminnan suunnittelu ja vahvistaminen, arjen askareet yhdessä asukkaiden kanssa
- ✓ päivittäinen asukkaan vointia kuvaava kirjaaminen
- ✓ tapaturma- ja poikkeamailmoitukset

VASTUU OMASTA TYÖSTÄ:

- ✓ yhteisten ohjeiden, sääntöjen ja työntekoa säätelevien lakien mukainen toiminta
- ✓ oman työroolin, -tehtävän ja toiminnan sekä vastuun ja velvollisuuksien sisäistäminen
- ✓ työaikojen noudattaminen
- ✓ asioista tiedottaminen (sähköpostien ja kalenterin lukeminen)
- ✓ omasta ja työyhteisön jaksamisesta huolehtiminen, työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen (Työssä käyttäytymisen pelisäännöt ja toimintaohje häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn)
- ✓ työmotivaation ja työn merkityksen ylläpitäminen
- ✓ tiedon ajan tasalla pitäminen; mistä löydän tarvitsemani tiedon?
- ✓ oman osaamisen ja ammatillisuuden kehittäminen; määräajoin järjestettävät, vaadittavat koulutukset, täydennyskoulutukset
- ✓ yleisestä siisteydestä ja viihtyvyydestä huolehtiminen

OSALLISTAMINEN (ryhmäkodin arjen johtaminen):

- ✓ ryhmäkodin hoitotyön kokonaisvaltainen hallinta yhdessä osastonhoitajan kanssa
- ✓ itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, aktiivinen ja positiivinen työote
- ✓ työtehtävien jakaminen, hoitotyöntyön organisointi ja delegointi ryhmäkodeissa
- ✓ uuden työntekijän perehdyttäminen
- ✓ sairaanhoitaja/terveydenhoitaja opiskelijoiden vastuunohjaajana toimiminen



HOITAJAN TEHTÄVÄNKUVA

**kirjallinen tehtäväkuvaus vastuunjaon
selkeyttämiseksi ja oman työn sekä
perehdyttämisen tueksi**

HOITAJAN TEHTÄVÄNKUVA

(Perus- ja lähihoitajat, aiemmin suoritettu sosiaali- ja terveysalan tutkinto)

Hoitaja toteuttaa työssään oman ammatillisen pätevyytensä ja osaamisensa mukaisia työtehtäviä sekä muita esimiehen hänelle osoittamia työtehtäviä. Hoitajan tehtävä on vastata yhdessä osastonhoitajan ja tiimivetäjän/sairaanhoitajan kanssa ryhmäkodin asukkaiden kokonaisvaltaisesta hoidosta hyviä hoitotyön käytäntöjä ja eettisiä ohjeita noudattaen. Tutustu seuraavaan, muistisairaahan hoitoa koskevaan käypähoitosuositukseen:

<https://www.kaypahoito.fi/hoi50044>

Hoitajan tehtävät ryhmäkodissa ovat monipuolista ja niiden hoitaminen edellyttää laajaa hoitotyön osaamista, hyviä teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Osaamisen lisäksi hoitajalta vaaditaan taitoa hallita arjen hoitotyön kokonaisuuksia sekä suunnitella, ohjata, organisoida ja toteuttaa päivittäistä toimintaa moniammatillisessa yhteistyössä.

Hoitaja ylläpitää ja tukee muistisairaahan toimintakykyä kuntouttavalla työtavalla asukkaan omia voimavaroja vaalien sekä mahdollistaa työyhteisön hyvän ja toimivan ilmapiirin. Hoitajalla on kyky kohdata asukas tämän omassa kodissaan, omana persoonanaan, asukkaan tahtoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat asukkaan arjen toimintaa edistävät ja ylläpitävät tehtävät sekä työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen. Edellisten lisäksi hoitajalla on eettisiä periaatteita noudattava ongelmanratkaisu – ja päätöksenteko taito. Hoitajan on kyettävä toimimaan työssään joustavasti ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Hoitajan työtehtäviin kuuluu:

- ✓ asukkaan saapumiseen, asumiseen ja - lähtemiseen liittyvät tehtävät (kts. prosessikuvaus; asukkaan saapuminen Puotilan palvelutaloon, asuminen Puotilan palvelutalossa, lähteminen Puotilan palvelutalosta)
- ✓ asukkaan hoito-, virike- ja kuntoutussuunnitelman laatiminen moniammatillisessa yhteistyössä
- ✓ asukkaan RAI-arvioinnin tekeminen moniammatillisessa yhteistyössä

- ✓ asukkaan omia voimavaroja tukeva, kinestetiiikan periaatteisiin ja hoitosuunnitelmaan perustuva perushoito
- ✓ asukkaan omia voimavaroja tukeva ja kuntouttava, virikesuunnitelmaan ja elämänkaaritietoihin perustuva, viriketoiminta
- ✓ ajantasainen, asukkaan vointia kuvaava, hoitosuunnitelmaan perustuva kirjaaminen
- ✓ yhteistyö omaisten, läheisten ja yhteistyökumppanien kanssa
- ✓ lääkehoitosuunnitelman mukainen lääkehoito
- ✓ asukkaan tarvitsemat erikoishoidot; esim. katetrointi, haavanhoito, jos tiimivastaava/sairaanhoitaja ei ole työvuorossa
- ✓ työyhteisön hyvää ilmapiiriä vahvistava ja ylläpitävä tapa työskennellä
- ✓ työhön perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaaminen
- ✓ yhteisten ohjeiden, sääntöjen ja lakien mukainen toiminta
- ✓ muut esimiehen antamat työtehtävät

TYÖHÖN SITOUTUMINEN (perustehtävän ymmärtäminen):

- ✓ Gaius-säätiön ja Puotilan palvelutalon strategiaan, yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja visioon sitoutuminen ja niihin perustuva toiminta
- ✓ oman työroolin, -tehtävän ja toiminnan sekä vastuun ja velvollisuuksien sisäistäminen
- ✓ asukkaan toimivan ja aktiivisen arjen mahdollistaminen
- ✓ yhdessä laadittujen prosessikuvausten mukainen toiminta
- ✓ ammatillinen ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö omaisten/läheisten ja yhteistyötahojen kanssa
- ✓ ammatillinen, positiivinen ja ratkaisukeskeinen toiminta työyhteisössä
- ✓ tiedon etsiminen, hyödyntäminen ja jakaminen
- ✓ päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaito

ASUKAS (Asukkaan omia voimavaroja ja toimintakykyä tukeva päivittäinen perushoito ja kodinhoito):

- ✓ asukkaan saapumiseen, asumiseen ja -lähtemiseen liittyvät tehtävät (kts. prosessikuvaus; asukkaan saapuminen Puotilan palvelutaloon)
- ✓ päivittäinen, asukkaan voimavaroja ja toimintakykyä vaaliva, perushoito

- ✓ vastuuhoidajuus (kts. prosessikuvaus; Asuminen Puotilan palvelutalossa)
- ✓ hoitosuunnitelman laatiminen/päivittäminen yhdessä asukkaan ja moniammatillisen työyhteisön kanssa vähintään kolmen kuukauden välein tai aina tilanteen muuttuessa
- ✓ RAI-arvioinnin laatiminen/ päivittäminen yhdessä asukkaan ja moniammatillisen työyhteisön kanssa vähintään kuuden kuukauden välein tai aina tilanteen muuttuessa
- ✓ yhteistyö omaisten ja läheisten kanssa
- ✓ hoitokokouksien suunnittelu ja osallistuminen hoitokokouksiin
- ✓ virikkeellisyys, viriketoiminnan suunnittelu ja vahvistaminen, arjen askareet yhdessä asukkaiden kanssa
- ✓ päivittäinen asukkaan vointia kuvaava kirjaaminen
- ✓ asukkaan hankinnat, Tena-tilaukset
- ✓ lääkärin kanssa asiointi ja lääkärinkierrot, jos tiimivastaava/sairaanhoitaja ei ole työvuorossa
- ✓ ajanvaraukset, jos tiimivastaava/sairaanhoitaja ei ole työvuorossa
- ✓ apuvälineiden kartoitus, jos tiimivastaava/sairaanhoitaja ei ole työvuorossa
- ✓ lääkehoitosuunnitelman mukainen lääkehoito
- ✓ erikoishoidot, jos tiimivastaava/sairaanhoitaja ei ole työvuorossa
- ✓ saattohoito ja saattohoidon ohjaaminen (kts. prosessikuvaus: Asukkaan lähteminen Puotilan palvelutalosta)
- ✓ kodinhoidolliset työtehtävät, jos työvuorossa ei ole hoiva-avustajaa/hoitoapulaista
- ✓ tapaturma- ja poikkeamailmoitukset

VASTUU OMASTA TYÖSTÄ:

- ✓ yhteisten ohjeiden, sääntöjen ja lakien mukainen toiminta
- ✓ oman työroolin, -tehtävän ja toiminnan sekä vastuun ja velvollisuuksien sisäistäminen
- ✓ työaikojen noudattaminen
- ✓ asioista tiedottaminen (sähköpostien ja kalenterin lukeminen)

- ✓ omasta ja työyhteisön jaksamisesta huolehtiminen, työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen (Työssä käyttäytymisen pelisäännöt ja toimintaohje häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn)
- ✓ työmotivaation ja työn merkityksen ylläpitäminen
- ✓ tiedon ajan tasalla pitäminen; mistä löydän tarvitsemani tiedon?
- ✓ oman osaamisen ja ammatillisuuden kehittäminen; määräajoin järjestettävät vaadittavat koulutukset, täydennyskoulutukset
- ✓ yleisestä siisteydestä ja viihtyvyydestä huolehtiminen

OSALLISTAMINEN (ryhmäkodin arjen johtaminen):

- ✓ itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, aktiivinen työote
- ✓ työtehtävien jakaminen, hoitotyön organisointi ja delegointi ryhmäkodeissa
- ✓ uuden työntekijän perehdyttäminen
- ✓ opiskelijoiden vastuuohjaajana toimiminen (ei sairaanhoitaja-/terveydenhoitajaopiskelijat)

YÖHOITAJAN TEHTÄVIÄ:

- ✓ yleisestä järjestyksestä ja siisteydestä huolehtiminen (esim. huonekalujen ja tavaroiden laittaminen paikoilleen/järjestely)
- ✓ koneiden ja laitteiden ohjeiden mukainen ja säännöllinen puhdistus
- ✓ lääkejääkaappien ja jääkaappien lämpötilan mittaaminen
- ✓ apuvälineiden putsaus
- ✓ kukkien kasteleminen
- ✓ aamupalan valmistelu (leivät yms.)



HOIVA-AVUSTAJAN JA HOITOAPULAISEN TEHTÄVÄNKUVA

**kirjallinen tehtäväkuvaus vastuunjaon
selkeyttämiseksi ja oman työn sekä
perehdyttämisen tueksi**

HOIVA-AVUSTAJAN JA HOITOAPULAISEN TEHTÄVÄNKUVA

Hoiva-avustajat/hoitoapulaiset toteuttavat työssään oman ammatillisen pätevyytensä ja osaamisensa mukaisia työtehtäviä sekä muita esimiehen hänelle osoittamia työtehtäviä. Hoiva-avustajan/hoitoapulaisen tehtävänä on huolehtia ryhmäkodin asukkaiden hyvästä perushoidosta, asukkaiden viriketoiminnasta sekä kodinhoidollisista tehtävistä hyviä hoitotyön käytäntöjä ja eettisiä ohjeita noudattaen. Tutustu seuraavaan, muistisairaahan hoitoa koskevaan käypähoitosuositukseen:

<https://www.kaypahoito.fi/hoi50044>

Hoiva-avustajat/hoitoapulaiset eivät osallistu lääkehoitoon eivätkä voi vastata ryhmäkodin toiminnasta.

Tehtävät ryhmäkodissa ovat monipuolista ja niiden hoitamisessa tarvitaan hoitotyön ja kodinhoidollisten töiden osaamista. Hoiva-avustajalta/hoitoapulaiselta vaaditaan taitoa suunnitella, ohjata, organisoida ja toteuttaa päivittäistä toimintaa moniammatillisessa yhteistyössä.

Hoiva-avustaja/hoitoapulainen ylläpitää ja tukee muistisairaahan asukkaan toimintakykyä kuntouttavalla työtavalla asukkaan omia voimavaroja vaalien sekä mahdollistaa työyhteisön hyvän ja toimivan ilmapiirin. Hoiva-avustajalla/hoitoapulaisella on kyky kohdata asukas tämän omassa kodissaan, omana persoonanaan, asukkaan tahtoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat asukkaan arjen toimintaa edistävät ja ylläpitävät perus-, virike- ja kodinhoidon tehtävät sekä työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen. Hoiva-avustajan/hoitoapulaisen on kyettävä toimimaan työssään joustavasti ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Hoiva-avustajan/hoitoapulaisen työtehtäviin kuuluu:

- ✓ vastuu kodinhoidollisista tehtävistä työvuoron aikana
- ✓ asukkaan saapumiseen, asumiseen ja - lähtemiseen liittyvät tehtävät niiltä osin kuin ne ovat osaamisen ja työnhallinnan mukaan mahdollisia (kts. prosessikuvaus; asukkaan saapuminen Puotilan palvelutaloon, asuminen Puotilan palvelutalossa, lähteminen Puotilan palvelutalosta)
- ✓ asukkaan omia voimavaroja tukeva, kinestetiiikan periaatteisiin ja hoitosuunnitelmaan perustuva, perushoito
- ✓ asukkaan omia voimavaroja tukeva ja kuntouttava, virikesuunnitelmaan ja elämäntietoihin perustuva, viriketoiminta
- ✓ osallistuminen asukkaan hoito-, virike- ja kuntoutussuunnitelman laatimiseen osana moniammatillista yhteistyötä
- ✓ osallistuminen asukkaan RAI-arvioinnin tekemiseen osana moniammatillista yhteistyötä
- ✓ ajantasainen, asukkaan vointia kuvaava, hoitosuunnitelmaan perustuva kirjaaminen
- ✓ työyhteisön hyvää ilmapiiriä vahvistava ja ylläpitävä tapa työskennellä
- ✓ työhön perehdyttäminen oman osaamisen ja työnhallinnan mukaisella tavalla
- ✓ yhteisten ohjeiden, sääntöjen ja lakien mukainen toiminta
- ✓ muut esimiehen osoittamat työtehtävät

TYÖHÖN SITOUTUMINEN (perustehtävän ymmärtäminen):

- ✓ Gaius-säätiön ja Puotilan palvelutalon strategiaan, yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja visioon sitoutuminen ja niihin perustuva toiminta
- ✓ oman työroolin, -tehtävän ja toiminnan sekä vastuun ja velvollisuuksien sisäistäminen
- ✓ asukkaan toimivan ja aktiivisen arjen mahdollistaminen
- ✓ toimiva ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö omaisten, läheisten ja yhteistyötahojen kanssa
- ✓ ammatillinen, positiivinen ja ratkaisukeskeinen toiminta työyhteisössä
- ✓ tiedon etsiminen, hyödyntäminen ja jakaminen

ASUKAS (Asukkaan omia voimavaroja ja toimintakykyä tukeva päivittäinen perushoito ja kodinhoito):

- ✓ vastuu kaikista kodinhoidollisista tehtävistä työvuoron aikana (esim. ruokahuolto, astioiden- ja pyykinpesu, pyykkihuolto kokonaisuudessaan, roskahuolto)
- ✓ asukkaan saapumiseen, asumiseen ja -lähtemiseen liittyvät tehtävät niiltä osin kuin ne ovat osaamisen ja työnhallinnan mukaan mahdollisia (kts. prosessikuvaus; asukkaan saapuminen Puotilan palvelutaloon, asuminen Puotilan palvelutalossa, lähteminen Puotilan palvelutalosta)
- ✓ päivittäinen, asukkaan voimavaroja ja toimintakykyä vaaliva perushoito
- ✓ virikkeellisyys, arjen askareet yhdessä asukkaiden kanssa
- ✓ päivittäinen asukkaan vointia kuvaava kirjaaminen
- ✓ osallistuminen hoitosuunnitelman laatimiseen/päivittämiseen yhdessä asukkaan ja moniammatillisen työyhteisön kanssa
- ✓ osallistuminen RAI-arvioinnin laatimiseen/päivittämiseen yhdessä asukkaan ja moniammatillisen työyhteisön kanssa
- ✓ saattohoito ohjattuna ja siltä osin kuin se on osaamisen ja työnhallinnan mukaan mahdollista
- ✓ yhteistyö läheisten, omaisten ja yhteistyökumppanien kanssa
- ✓ vastuuhoidajuus yhdessä hoitajan kanssa
- ✓ tapaturma- ja poikkeamailmoitukset yhdessä hoitajan tai tiimivastaava/sairaanhoitaja kanssa

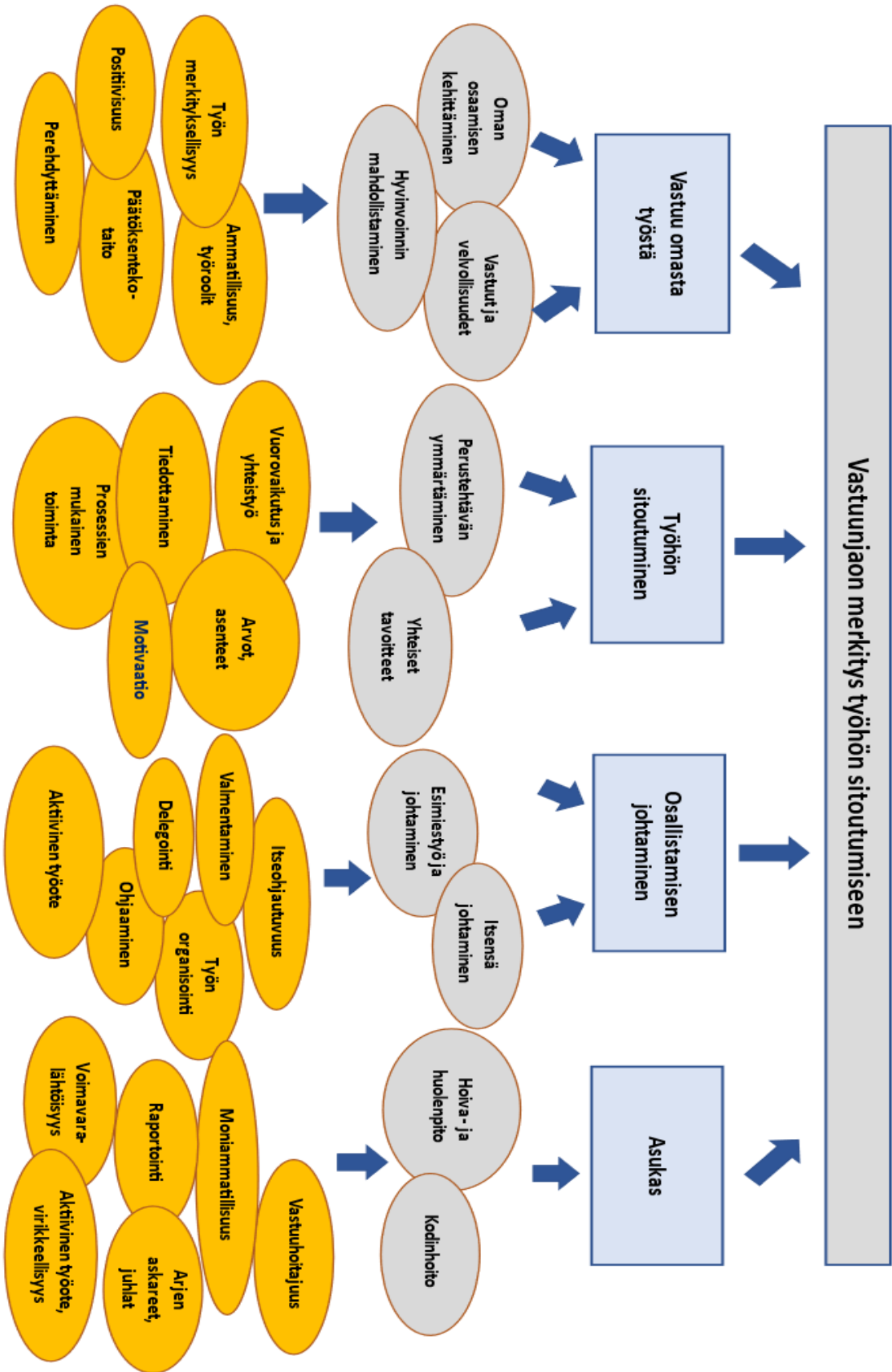
VASTUU OMASTA TYÖSTÄ:

- ✓ yhteisten ohjeiden, sääntöjen ja lakien mukainen toiminta
- ✓ oman työroolin, -tehtävän ja toiminnan sekä vastuun ja velvollisuuksien sisäistäminen
- ✓ työaikojen noudattaminen
- ✓ asioista tiedottaminen (sähköpostien ja kalenterin lukeminen)
- ✓ omasta ja työyhteisön jaksamisesta huolehtiminen, työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaminen (Työssä käyttäytymisen pelisäännöt ja toimintaohje häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn)
- ✓ työmotivaation ja työn merkityksen ylläpitäminen

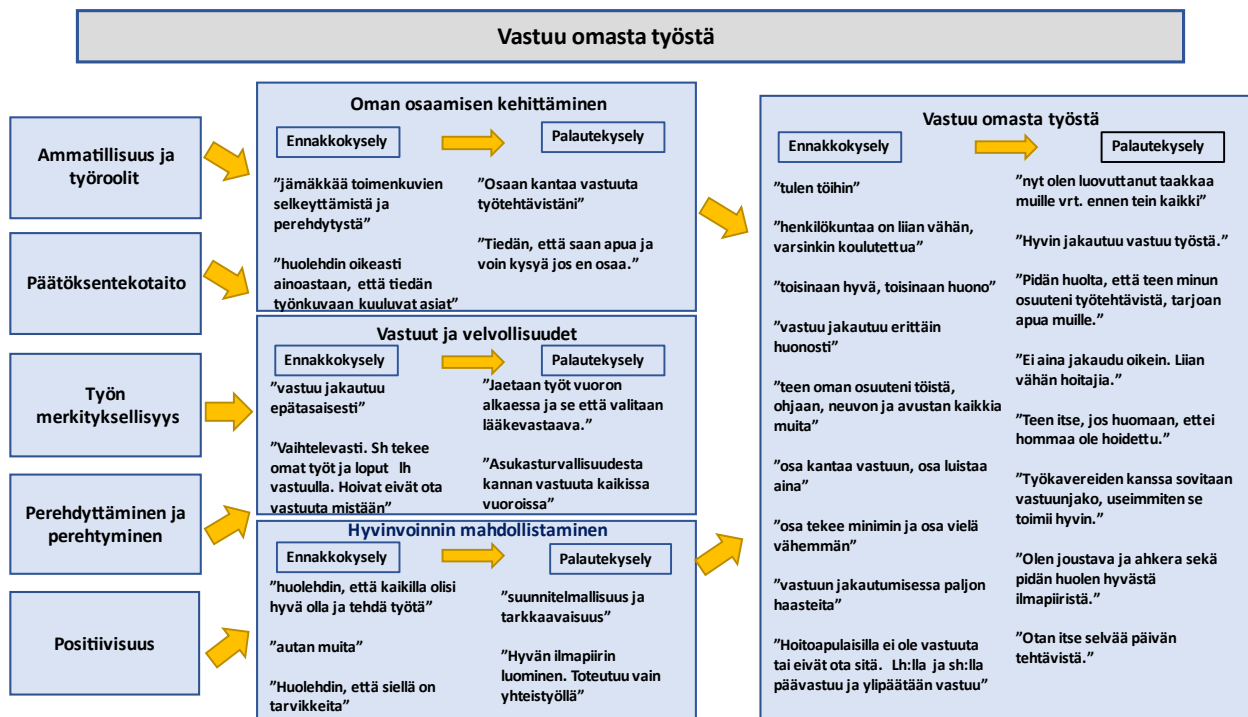
- ✓ tiedon ajan tasalla pitäminen; mistä löydän tarvitsemani tiedon?
- ✓ oman osaamisen ja ammatillisuuden kehittäminen; määräajoin järjestettävät vaadittavat koulutukset, täydennyskoulutukset
- ✓ yleisestä siisteydestä ja viihtyvyydestä huolehtiminen

OSALLISTAMINEN (ryhmäkodin arjen johtaminen):

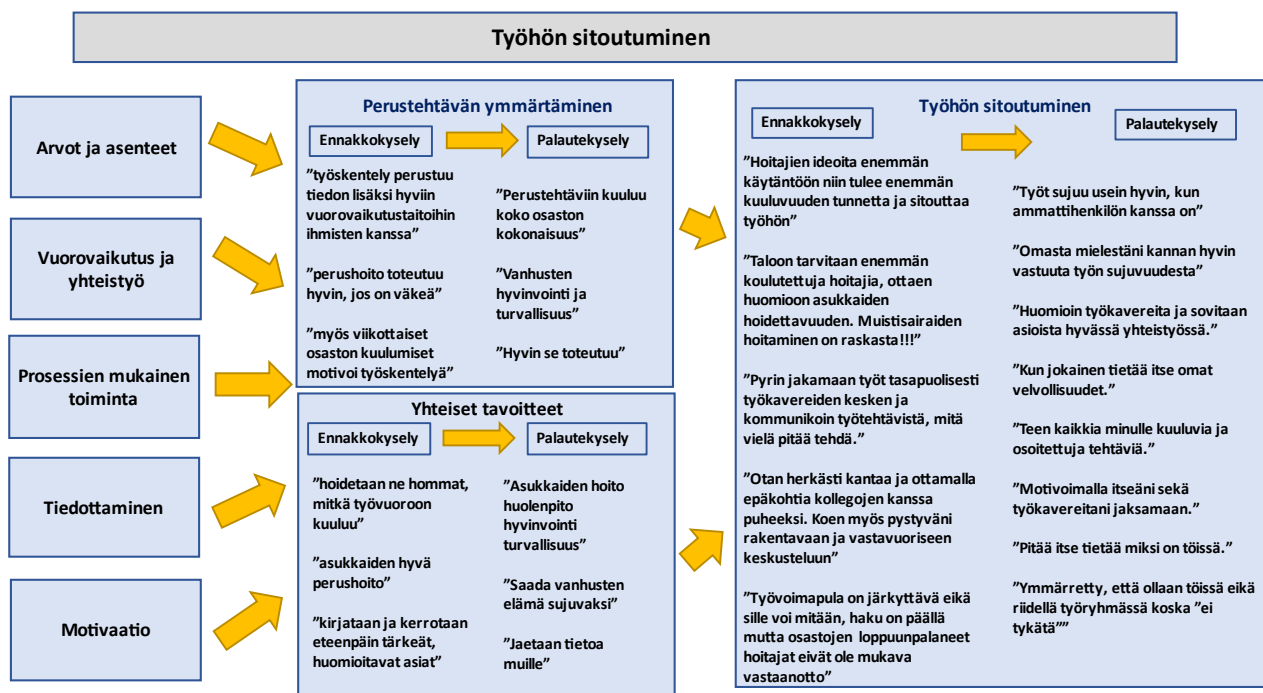
- ✓ itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, aktiivinen ja positiivinen työote
- ✓ työtehtävien organisointi
- ✓ uuden työntekijän perehdyttäminen



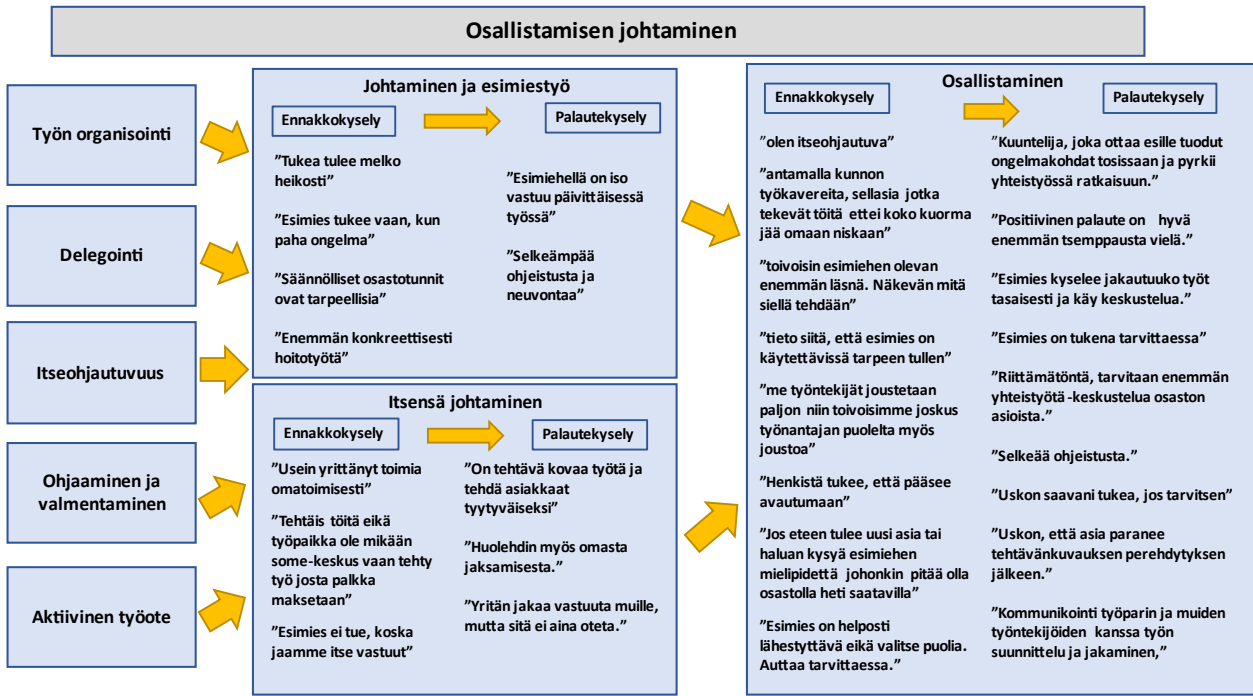
KUVIO 3. Mukailtu aineisto- ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin malli (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 109, 118).



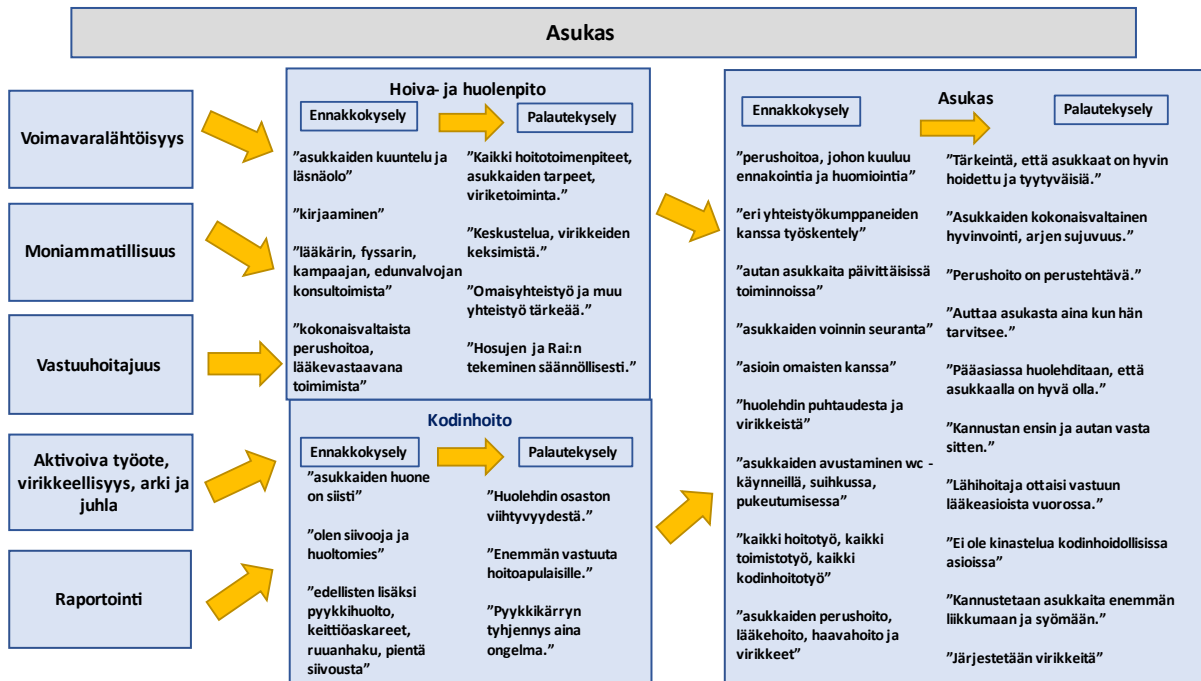
KUVIO 4. Sovellettu aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen koskien vastuuta omasta työstä (Tuomi ja Sarajärvi 2012).



KUVIO 5. Sovellettu aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen koskien työhön sitoutumista (Tuomi ja Sarajärvi 2012).



KUVIO 6. Sovellettu aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen koskien osallistamisen johtamista (Tuomi ja Sarajärvi 2012).



KUVIO 7. Sovellettu aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen koskien asukasta (Tuomi ja Sarajärvi 2012).