

**LAU
REA**

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

LAUREA LONG | 8/2023

Laura Tahvanainen, Kirsi Halttunen & Anne Makkonen

Osallisuuden mahdollistaminen työhyvinvoinnin ja osaamisen yhteiskehittämisessä kotihoidossa



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Abstrakti

Suomessa on koettu vanhustenhuollon rakennemuutos siirryttäessä laitoshoidovaltaisesta kotihoitovaltaiseen rakenteeseen (Vehko ym. 2018). Kotihoidon työn luonne ja sisältö muuttuvat myös käytettävän teknologian lisääntyessä luoden uusia osaamisvaatimuksia. (Lähteenmäki ym. 2020, 17) Rakennemuutoksen vuoksi työntekijöiden kokemukset työstään ja työolosuhteistaan ovat muuttuneet heikommiksi (Kröger ym. 2018). Työhyvinvointia voidaan lisätä osallistamalla henkilöstö kehittämisprosessiin (Heiskanen 2016).

Yhteiskehittäminen mahdollistaa kuulluksi tulemisen ja tasavertaisen osallistumisen (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen 2021). Osallistamisen merkitys kehittämisessä on tärkeää (Heiskanen 2016). Artikkelissa kuvataan yhteiskehittämisen prosessin toteutumista kotihoidossa yhdellä hyvinvointialueella ESR:n rahoittamassa DIGITEKO-hankkeessa. Yhteiskehittämisen prosessiin sisältyi neljä vaihetta. Tuotoksena syntyi ”Nappaa naapurilta” -toimintamalli. Siinä kotihoidon henkilöstö voi tarjota ja pyytää muilta kotihoidon yksiköiltä ohjausta toimivista käytänteistä ja osaamistarpeista.

Asiasanat: Kotihoito, työhyvinvointi, osaaminen, kehittäminen

Osallisuuden mahdollistaminen työhyvinvoinnin ja osaamisen yhteiskehittämisessä kotihoidossa

Kotihoidon toimintaympäristössä eletään muutoksen aikaa. Yhä enemmän ikääntyneitä asiakkaita hoidetaan kodeissaan, henkilöstön määrä ei ole kasvanut ja helpotusta työkuormaan toivotaan digitaalisista työvälineistä. Tilanne haastaa kotihoidon työntekijöiden työhyvinvointia. Tässä artikkelissa kuvataan Digiosaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen kotihoidossa -hankkeen osallistavaa yhteiskehittämisen prosessia Laurea-ammattikorkeakoulun ja erään hyvinvointialueen kotihoidon kanssa. Yhteiskehittämisprosessin tuotoksena kotihoidon henkilöstö ideoi ”Nappaa naapurilta” -toimintamallin hyvien käytänteiden ja osaamisen jakamiseksi hyvinvointialueen kotihoidon yksiköissä.

DIGITEKO-HANKE MUKANA DIGIOSAAMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMISESSA KOTIHOIDOSSA

Digiosaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen kotihoidossa (DIGITEKO) -hankkeen tavoitteena on tuottaa ja vahvistaa työhyvinvointia ja digitaalista osaamista kotihoidon toimintaympäristössä. Hankkeen on rahoittanut Euroopan sosiaalirahasto. Tässä artikkelissa kuvataan hankkeen ensimmäisen työpaketin ”Kotihoidon asiakasymmärrys, työhyvinvointi ja osaaminen” toteutus. Yhteistyökumppanina toteutuksessa oli yhden hyvinvointialueen koko kotihoito ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Työpaketin tavoitteena oli selvittää kotihoidon työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja sen edistämiseen liittyviä käytänteitä, kehittää yhdessä henkilökunnan kanssa uusia ratkaisuja esiin tulleisiin haasteisiin osaamisen ja teknologian näkökulmista (ml. etäkotihoito) ja juurruttaa se osaksi työyhteisön toimintaa.

RAKENNEMUUTOS JA TYÖHYVINVOINTI KOTIHOIDOSSA

Suomessa on koettu vanhustenhuollon rakennemuutos, jossa on siirrytty laitoshoidoista palvelurakenteesta kotihoitovaltaiseen rakenteeseen (Vehko ym. 2018). Kansallinen tavoite on, että iäkäs ihminen voi asua omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Hoiva ja huolenpito pyritään toteuttamaan hänen kotonaan tai kodinomaisessa asuinympäristössä. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos, THL 2022.)

Kotihoidon toiminnan kehys muodostuu julkishallinnon ja yksityisen sektorin toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Kotihoito muodostuu monista toimijoista, toiminnan tasoista ja toimintamalleista. Eri asiantuntijoiden toimenkuvia ja johdon toimintaa ohjaavat erilaiset näkökulmat, yhtäältä kotihoidon asiakkaan saama hoiva ja toisaalta kunnan talous. (Miettinen, Mäkinen, Leikas & Jutila 2020.)

Kotihoidon tehtävät ovat olleet muutoksessa tämän rakennemuutoksen vuoksi ja entistä useampia palveluja saa jatkossa kotiin. Kotihoidon painopisteenä on asiakkaan omien voimavarojen ylläpitäminen ja kuntoutus. Tällä tavoin pyritään mahdollistamaan aikaisempaa useammalle ikäihmiselle kotona asumisen jatkuminen sekä kotihoidon resurssien riittäminen. (Alastalo ym. 2017.) Hoitotyössä rakennemuutoksen on todettu vaikuttavan työn kuormittavuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin (Stenman ym. 2015).

Työhyvinvoinnin muutos kotihoidossa

Kotihoidossa tapahtuneen rakennemuutoksen vuoksi työntekijöiden kokemukset työstään ja työolosuhteistaan ovat muuttuneet heikommiksi (Kröger, Van Aerschot & Puthenparambil 2018). Kotihoidossa työntekijöiden tyytymättömyys on kohdistunut muun muassa työn järjestämisen tapoihin ja niihin liittyviin prosesseihin. Työntekijät kokevat olevansa hierarkian alimpina eivätkä voineet osallistua työnsä suunnitteluun. (Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020, 8.) Kehitykseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden vuorovaikutteisen luonteen ymmärtäminen on tärkeää. Kotihoitoon kohdistuviin haasteisiin vastaamisessa on tärkeässä roolissa hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät. (Miettinen, Mäkinen, Leikas & Jutila 2020.)

Kotona toteutettavan hoitotyön luonne ja sisältö muuttuvat myös teknologian lisääntyessä. Tämä luo uusia osaamisvaatimuksia hoitotyöntekijöille. (Lähtenmäki ym. 2020, 17.) Teknologiakehityksen onnistumisen näkökulmasta on välttämätöntä, että sen käyttäjien näkökulmat huomioidaan. Teknologia herättää kotihoidon työntekijöissä niin myönteisiä kuin kielteisiäkin tunteita. Kielteisiä tunteita herättää muun muassa teknologian toimimattomuus ja vaikeakäyttöisyys, siihen liittyvä osaaminen, työvälineiden ajantasaisuus sekä niiden käytön vievä aika hoivatyöltä. Myönteisiä tunteita teknologiaa kohtaan herättää se, että teknologian koetaan nopeuttavan ja helpottavan työtä. (Lampi & Sihto 2022.)

YHTEISKEHITTÄMINEN MENETELMÄNÄ TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMISESSA

Digiteko-hankkeessa vahvistettiin työhyvinvointia yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jossa ymmärretään niin tarpeita kuin ongelmia (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Yhteiskehittäminen on kehittämisprosessi, jossa kehitetään toimintaa yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Kehittämisen kohteet voivat olla hyvinkin erilaisia. (Aaltonen ym. 2016; Nieminen ym., 2020.)

Yhteiskehittäminen mahdollistaa eri osapuolien kuulluksi tuleminen ja tasavertaisen osallistumisen. Sen avulla kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät ääneen. Tämä on tärkeää, koska aktiivisempien työntekijöiden näkemys ei välttämättä edusta koko yhteisön tai kaikkien osallistujien mielipidettä. (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen, 2021.)

Osallistamisen merkitys toimintatavan muutoksessa ja kehittämisessä on tärkeää. Työyhteisöissä osallistaminen kehittämisprosessiin lisää työhyvinvointia, työn vetovoimaisuutta, mielekkyyttä sekä sairauspoissaolot vähenevät. Oman työn arvostus lisääntyy, avoimuus työyhteisössä paranee ja työtä halutaan kehittää. (Heiskanen, 2016.)

Työhyvinvoinnin portaat työhyvinvoinnin yhteiskehittämisessä

Työhyvinvoinnin näkökulmasta hanketoteutus on mukaillut myös Rauramon (2012) kuvaamia työhyvinvoinnin portaita. Niiden kautta voidaan tarkastella työhyvinvoinnin toteutumisen tasoja työntekijän tarpeiden kautta. Työhyvinvoinnin portaiden taustalla on Maslowin jo vuonna 1943 määrittelemät ihmisen viisi perustarvetta. Ajatuksena on, että alimman tason tarpeiden tyydyttyminen tuo esiin seuraavan tason tarpeet. Työhyvinvoinnin portaissa kuvatut tarpeet ovat alhaalta ylöspäin terveys, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve.

Kahden ensimmäisen työhyvinvoinnin portaan tasoa tavoiteltiin nykytilan kartoituksessa. Nykytilan kartoituksen tuloksista järjestetyllä äänestyksellä lähestyttiin osin myös kolmannen portaan tasoa. Ensimmäisellä portaalla olevaan terveyden tarpeeseen vastaamisessa on tärkeää huomioida työn kuormittavuus suhteessa työntekijöiden voimavaroihin. Kuormitustekijät voivat olla erilaisia, muun muassa sosiaalisia, kognitiivisia, emotionaalisia ja eettisiä. Sosiaalisia kuormitustekijöitä on muun muassa yksintyöskentely ja eettisesti tilanteet, joissa ei voi toimia omien arvojen mukaisesti. Kuormituksen ollessa sopivaa mahdollistuu niin riittävä uni, ruokavalio kuin vapaa-ajalla palautuminenkin. Jatkuva haaste työstä palautumisessa voi myös muuttua työuupumukseksi. (Rauramo, 2012.)

Työhyvinvoinnin toisella portaalla on muun muassa turvallisuus. Se on ihmisen perusoikeus. Turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee niin työtä kuin sen tekijää. Hyviä työkykyä edistäviä tekijöitä ovat yhteisiin sääntöihin sitoutuminen, vuorovaikutustaidot ja vaikeisiin asioihin puuttuminen. Tärkeä lähestymistapa työhyvinvointiin toisella portaalla on myös kokemus työyhteisön oikeudenmukaisuudesta. (Rauramo, 2012.) Nykytilan kartoituksen sisältyi sekä kotihoidon henkilöstön haastatteluita että mahdollisuus äänestää niin kehittämiskohteista kuin ideoita ratkaisuvaihtoehtoja.

Kolmannen ja neljännen portaan toteutumista tavoiteltiin yhteiskehittämisen työpajoissa. Kolmannella työhyvinvoinnin portaalla on tarve yhteisöllisyyteen. Se liittyy sosiaalisuuteen ja läheisiin ihmissuhteisiin. Työntekijälle on merkityksellistä kokea yhteenkuuluvuutta työyhteisössään. Työssä jaksamisen näkökulmasta sosiaalisen tuen saaminen on merkityksellistä. Työntekijän tuntiessa olonsa työssä turvallisiksi, halu joustavuuteen lisääntyy. Palautteen saaminen tehdystä työstä on tärkeää. (Rauramo, 2012.) Äänestyksellä haluttiin antaa kaikille mahdollisuus osallistua kehittämiskohteiden valintaan liittyvään päätöksentekoon.

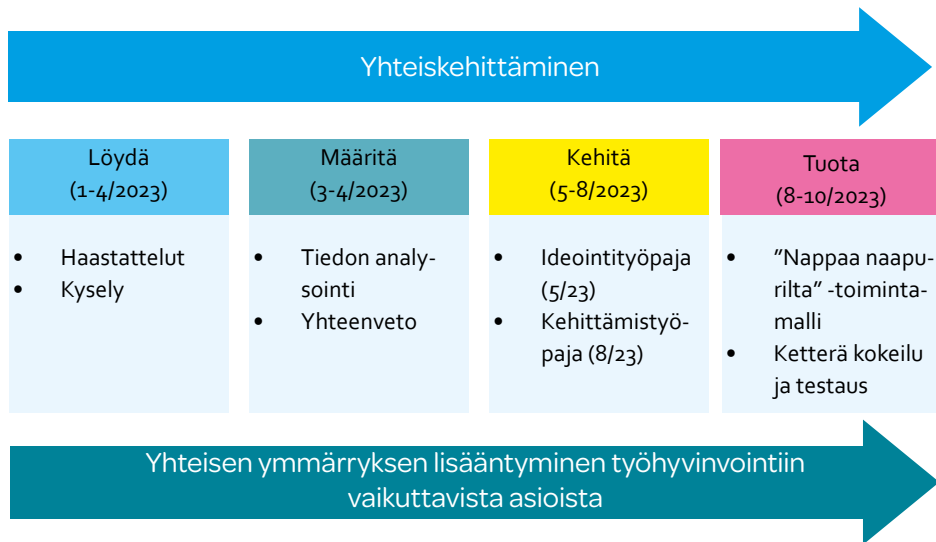
Neljäs työhyvinvoinnin porras on arvostuksen tarve. Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä lisää yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuutta. Erityisen merkittävänä pidetään itselle tärkeiden henkilöiden osoittamaa arvostusta. Nämä henkilöt voivat olla työyhteisössä esimerkiksi esihenkilö, työkaverit ja asiakkaat. Tärkeimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä ovat hyvä esihenkilöalaisuus ja arvostava, oikeudenmukainen sekä yhdenvertainen johtaminen. Itsetunnon kehittymiselle ja ylläpitämiselle on tärkeää, että työntekijä kokee ja saa arvostusta. (Rauramo, 2012.)

Viides ja ylin työhyvinvoinnin porras on itsensä toteuttamisen tarve. Työssä tarvittavan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa koulutus ja työntekijöiden halukkuus ja mahdollisuus jakaa omaa osaamistaan. Viidennellä työhyvinvoinnin portaalla olevalla organisaatiolla kaikkien edellytykset hyödynnetään ja tuotetaan uutta tietoa työhy-

teisön hyväksi. Oman osaamisen jakamiseen kannustaminen luo jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. (Rauramo, 2012.) Tässä yhteiskehittämisen prosessissa työhyvinvoinnin portaiden viidennellä tasolla työpajaan osallistuvat rakensivat toimintamallin osaamisen jakamiseksi kotihoidossa.

YHTEISKEHITTÄMISEN PROSESSI

Yhteiskehittämisen toteutukset vaihtelevat, samoin kuin vaiheet, jossa osapuolet osallistetaan mukaan (Nieminen ym. 2021). Yhteiskehittämisen vaiheet ovat ratkaistavan haasteen tai ilmiön hahmotus, ja asiakastarpeen ymmärtäminen sekä nykytilanteen tunnistaminen (Löydä ja Määritä). Vaiheet jatkuvat yhteisellä ideoinnilla, ratkaisujen kehittämisellä (Kehitä) ja palvelun toteuttamisella (Toteuta). (Kuvio 1) (Nieminen ym. 2021.) Yhteiskehittäminen antaa tunteen siitä, että pystyy vaikuttamaan asioihin. Tämä lisää työhyvinvointia. (Deci & Ryan 2000).



Kuvio 1. Yhteiskehittämisen prosessi (Tahvanainen 2023).

Hankkeen kehittämistoiminta on rakentunut tähän mennessä viidestä eri vaiheesta; nykytilanteen kartoitus haastatteluilla, kehittämiskohteen sähköinen äänestys, yhteiskehittämisen ideointityöpaja, ratkaisuvaihtoehtojen ideointi e-lomakkeella, yhteiskehittämisen kehittämistyöpaja ja toimintamallin rakentaminen. Kuudes vaihe eli juurruttaminen on edelleen menossa.

Löydä ja määritä - Nykytilanteen kartoitus ja kehittämiskohteiden äänestäminen

Kehittämisen Löydä-vaiheessa kartoitettiin kotihoidon työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin, osaamisen ja digitaalisuuden (ml. etähoiva) osa-alueilta haastatteluun. Kysely toteutettiin haastattelun jälkeen sähköisesti. Työntekijät saivat äänestää tärkeimpiä haastattelussa esiin tulleita asioita.

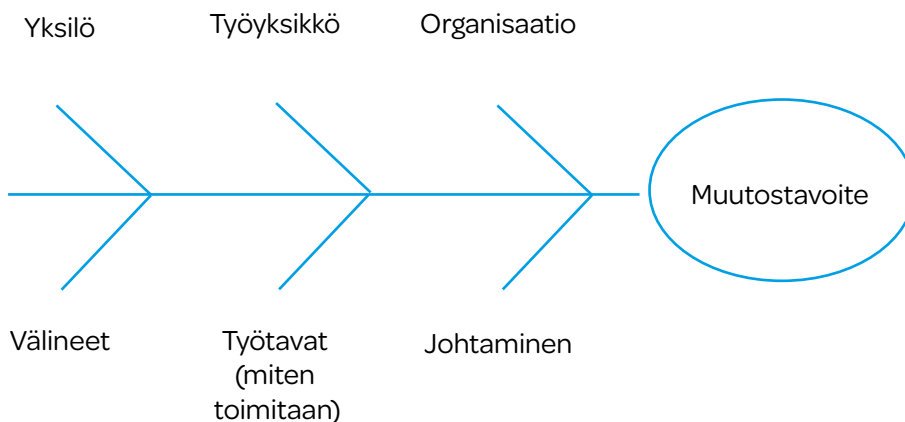
Kehitä - Yhteiskehittämisen työpajojen toteuttaminen

Ensimmäinen työpaja eli ideointityöpaja järjestettiin etänä. Työpajassa hyödynnettiin "unelmien työpäivä" -ajatusmallia, jossa pysähdyttiin miettimään miltä näyttää, kuulostaa ja tuntuu työpaikalla sellaisena päivänä, kun kaikki on hyvin. Tämän jälkeen kuviteltiin, että vuoden päästä tästä päivästä tämä "unelmien työpäivä" olisi tullut toteen. Mitä tapahtui vuoden aikana? Mitä tehtiin? Kuka teki? Miten itse osallistuin?

Tämän jälkeen jatkettiin Me-We-Us -työskentelytapaa hyödyntäen. Tämä työskentelytapa mahdollisti kaikkien osallistumisen työskentelyyn. Työskentelytapa lähti yksilötasosta (Me = minä), laajeni pienryhmään (We = me) ja lopulta jaoimme ajatuksia koko ryhmän kesken (Us = laaja ryhmä). Me-We-Us -työskentelyssä pyrittiin tunnistamaan sekä löytämään konkreettisia ideoita tunnistettuihin haasteisiin eri tasoilla.

Työpajojen välillä kerättiin palautetta myös muilta työntekijöiltä ensimmäisen työpajan tuotoksista. Palautteen saamiseksi järjestettiin kesällä 2023 hyvien käytänteiden ja uusien ideoiden ideointikilpailu. Palautetta ei kuitenkaan saatu ja siksi päädyttiin aikaisemman työskentelyn ja ymmärryksen pohjalta valitsemaan toisen työpajan eli kehittämistyöpajan aiheeksi "kuulluksi tuleminen".

Kehittämistyöpaja järjestettiin samanaikaisena ja -sisältöisenä lähityöpajana kahdella eri paikkakunnalla. Työpajoissa oli etäyhteys ryhmien välillä. Työpaja aloitettiin tutkailemalla pienryhmissä tunnistettuja haasteita ja voimavaroja/vahvuuksia yksilö-, työyksikkö- ja organisaatiotasolla kuulluksi tulemiseen liittyen. Aineisto oli koottu työpajaa varten valmiiksi aikaisemmin kerätystä ja tuotetusta aineistosta. Ryhmät saivat kirjoittaa lisää vahvuuksia eri tasoille. Tämän jälkeen ryhmien tuli valita yksi tunnistamansa haaste kuulluksi tulemiseen liittyen ja kirjoittaa se muutostoive muotoon. Esimerkkihaasteena käytimme "Kaikki eivät osallistu keskusteluun", joka muutostoiveen muodossa olisi "Kaikki osallistuvat keskusteluun".



Kuvio 2. Tyhjä kalanruotokaavio (Tahvanainen 2023).

Tämän jälkeen siirryttiin työskentelemään kalanruotokaavion äärellä. Ryhmät sijoittivat muutostavoitteen kalan "päähän" ja "ruodot" oli nimetty valmiiksi ryhmiä varten (kts. Kuvio 2.). Ryhmien tuli tämän jälkeen miettiä sisältöä kalanruotoihin tunnistamiensa vahvuuksien kautta. Miten yksilön vahvuuksia voidaan hyödyntää tavoitteeseen pääsemiseksi? Mitä työkaluja tarvitaan tai tunnistetaan nyt jo olevan työyksikössä tai organisaatiossa? Mitä johtamiseen liittyä asioita jne.

Kahden ryhmän tekemiin kalanruotoihin kertyi paljon erilaisia asioita, joista ryhmät valitsivat molempien ryhmien tunnustaman "työnkierron/tutustumisen toisiin työyksiköihin ja tähän liittyen hyvien käytänteiden jakamisen" työ-
pajan seuraavaan vaiheeseen.

Tuota – Uuden toimintamallin ideoiminen

Uuden toimintamallin ideoiminen aloitettiin tekemällä "kokeile käytännössä - suunnittele kokeilu" -tehtävä. Ryh-

KOKEILE KÄYTÄNNÖSSÄ - SUUNNITTELE NOPEA KOKEILU

Kuuaile lyhyesti, millaisesta toimintamallista on kyse, jota aiot kokeilla. Vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin: kenelle, mitä, miten? Voit käyttää sanoja tai kuvia.

Kuvaa kehitysideaa ja jalosta toimintamalli.

Resurssit. Mitä tekemistä ja tarvikkeita tarvitaan, jotta ideaa voi kokeilla työpaikolla nopeasti? Esim. pahvia ja kyniä, piirtäjä.

Investoinnit. Mitä kuluja kokeilusta syntyy? Esim. 20 tuntia omaa työaika.

Mittarit ja seuranta. Millä mittareilla ja miten idean toimivuutta testataan kokeilun aikana? Esim. kysely tms.

Mitä pienemmällä vaivalla saat ideasi esitettyä ymmärrettävästi, sitä parempi.

Kuvio 3. Kokeile käytännössä - suunnittele nopea kokeilu –pohja (Palvelumuotoilun työkalupakki 2012, editoinut Tahvanainen 2023).

mät työskentelivät yhdessä ja nimesivät toimintamallin "Nappaa naapurilta" -toimintamalliksi. Toimintamalli kirjoitettiin auki kuviossa kolme (3) esitettyyn pohjaan. Vastaavalla pohjalla voidaan jatkaa myös esimerkiksi muiden kalanruodossa tulleiden asioiden kanssa. Pohja auttaa suunnittelemaan käytännön kokeilun toteutusta ja siihen tarvittavia resursseja.

Työpajaan osallistuvat henkilöt pohtivat, että nämä materiaalit olisi hyvä lähettää kaikille kotihoidon esihenkilöille ja olisi hyvä valita yhdessä testiryhmä kokeilemaan "Nappaa naapurilta" -toimintamallin ideaa. Toimintamallin esittely ja keskustelu toimintamallin juurruttamisen mahdollisuuksista hyvinvointialueella on käynnistynyt.

KEHITTÄMISTOIMINNAN TULOKSET

Haastatteluiden analyysissä muodostui 14 eri kehittämiskohdetta. Haastattelun jälkeen kaikille kotihoidon työntekijöille lähetettiin esihenkilöiden kautta linkki e-lomakkeelle, jossa vastaaja sai valita 14 kehittämiskohteesta kolme tärkeintä. Äänestyksen perusteella valittiin ideointityöpajaan kolme eniten ääniä saanutta kehittämiskohdetta, jotka olivat (1) työn jakautuminen eri yksiköissä ja henkilöiden välillä, (2) vaikuttamismahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen kotihoidon toimintatapojen yhtenäistämässä ja muutoksessa sekä (3) oman ja työyhteisön osaamisen edistäminen (kotihoidossa tarvittava osaaminen, ml. digiosaaminen). (Kuvio 4)

Kolmea valittua kehittämiskohdetta tarkasteltiin organisaatio-, työyksikkö- ja yksilötasolla. Organisaatiotasolle kohdistui toiveita muun muassa kaikkien mahdollisuudesta osallistua kehittämiseen, ajan saamisesta henkilöstön kouluttamiseen ja systemaattisten toimintatapojen luomiseen. Työyksikkötasolla tuloksissa esiintyi ilmaisuja

14 KEHITTÄMISKOHTEESTA JATKOTYÖSKENTELYYN ÄÄNESTETYT KOLME KEHITTÄMISKOHDETTA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. työn jakautuminen eri yksiköissä ja henkilöiden välillä 2. vaikuttamismahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen kotihoidon toimintatapojen yhtenäistämässä ja muutoksessa 3. oman ja työyhteisön osaamisen edistäminen (kotihoidossa tarvittavat osaaminen, ml. digiosaaminen). 		
Organisaatiotaso	Työyksikkötaso	Yksilötaso
Muun muassa: <ul style="list-style-type: none"> • kaikilla mahdollisuus osallistua kehittämiseen • ajan saaminen henkilöstön kouluttamiseen • ajan saaminen systemaattisten toimintatapojen luomiseen. 	Muun muassa: <ul style="list-style-type: none"> • osaamisen jakamisen mahdollisuudet • erityisosaamisen huomioon ottaminen • digitaalisten työvälineiden osaamisen jalkauttaminen ja kehittäminen. 	Muun muassa: <ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden osaamisen ja kykyjen erot • monipuolinen työ • työn haasteellisuus suhteessa voimavaroihin.

Kuvio 4. Nykytilan kartoituksen perusteella muodostuneet keskeisimmät kehittämiskohteet ja osallistujien ehdotuksia niiden jakautumisesta organisaatio-, työyksikkö- ja yksilötasoille.

osaamisen jakamisen mahdollisuuksista, erityisosaamisen huomioon ottamisesta, uusien käytänteiden käyttöön ottamisesta sekä digitaalisten työvälineiden osaamisen jalkauttamisesta ja kehittämisestä. Yksilötasolla ilmaisuja esiintyi esimerkiksi työntekijöiden osaamisen ja kykyjen eroista, monipuolisesta työstä ja työn haasteellisuudesta suhteessa voimavaroihin. Kokemus kuulluksi tulemisesta oli useassa eri tuloksessa mukana. (Kuvio 4)

Ideointityöpajassa osallistujat kuvasivat kuvitelluiksi unelmatilanteiksi muun muassa tyytyväisyyden uusiin ohjelmiin, töiden tasaisen jakautumisen, henkilöstön osallistumisen kehittämiseen ja ajan varaamisen kehittämiseen, oman osaamisen lisäämisen sekä positiivisen ja kaikin puolin hyvän työilmapiirin. Osallistujat nimesivät ratkaisuvaihtoehtoiksi työn jakautumisen kehittämiskohteessa muun muassa avoimen keskustelun työyhteisöissä ja työntekijäryhmien välillä, selkeät toimintamallit ja tehtäväkuvat, kaikilla asiakkaila olisi nimetty lääkäri, aikaa koulutuksiin, oikeat asiakkaat oikeiden palveluiden piirissä ja kollegan auttaminen. Vaikuttamismahdollisuuksien ja kuulluksi tulemisen kehittämiskohteen ratkaisuideoita olivat luottamus työntekijöihin, aukoton ja oikea-aikainen tiedottaminen, kehitysideoiden vastaanottaminen työntekijöiltä, asioiden ennakointi esimerkiksi vuosikellon avulla, sovittuihin sääntöihin ja kriteereihin sitoudutaan, mahdollistetaan osallistuminen kehittämiseen ja hankkeisiin, mahdollisuus innovoida sekä oma toiminta omien toiveiden kertomiseen. Oman ja työyhteisön osaamisen kehittämiskohteeseen ideointiin aikaa digiosaamisen opetteluun, IT-tuen saavutettavuutta, osaamisen jakamisen hyödyntämistä sekä avoimuuden sallivaa työyhteisöä.

Kehittämistyöpajassa ryhmät asettivat kalanruodon ”päähän” muutostavoitteiksi ”muutos on perusteltu” ja ”olen aktiivisena toimijana tärkeänä osana kehittämistä ja uusien käytäntöjen käyttöönottoa ja osaamistani ja ammattitaitoani arvostetaan”. Työskentelyn aikana kahden ryhmän tekemiin kalanruotoihin kertyi paljon erilaisia asioita, jotka ovat nähtävissä kuviossa 5.

Kalanruotokaavioon tulleista aiheista ryhmät valitsivat molempien ryhmien tunnistaman ”työnkierron/tutustumisen toisiin työyksiköihin ja tähän liittyen hyvien käytänteiden jakamisen”. Tätä aihetta suunniteltiin toiminta-

- Mitä muutos merkitsee minulle & miten vaikuttaa työhöni?
- Tilanteen hyväksyminen
- Sitoutuneisuus
- Omien vahvuksien tunnistaminen
- Oman osaamisen ja oppimistyylin tunnistaminen
- Työtehtävien muokkaus kiinnostuksen ja tarpeiden mukaan
- Työssä mielekkäitä haasteita, joihin tarttua
- Itselle sopivat vastualueet
- Ammatti-minän vahvistaminen
- Kokemus arvostamisesta
- Muistutus työn tärkeydestä

- Sallittua olla innostunut
- Tunnistetaan rajoitukset ja mahdollisuudet muutokselle
 - Esihenkilö antaa aikaa uudelle ja kehittämiselle ym.
 - Valmentava ote esimiehellä
 - Uuteen kannustava ote
 - Sallittua olla innostunut
 - Kaikki jäsenet huomioitava
 - Jaetaan tietoa ja osaamista
 - Osataan hyödyntää erilaiset osaamiset ja vahvuudet
 - Mahdollistetaan uusien asioiden yksilöllinen opettelu
 - Uusille asioille oma "asianhoitaja", johon voi ottaa yhteyttä
 - Riittävä perehdytys
 - Dialogi

- Selkeä, ajoissa tapahtuva informointi positiivisen kautta (kieli)
- Tieto helposti saatavilla – selkeys
- Kaksikielisyys toteutuu
- Muutostarpeista viestiminen
- Lähtökohta kehittämiselle
- Muutoksiin riittävästi aikaa
- Realistinen käsitys toteutuksen ajanjaksosta
- Muutosta tuetaan kaikilla eri tasoilla
- Muutoksen onnistumisen mittaaminen, miten onnistuttu, opitaan lisää
- Kokeilukulttuuri ja ketterän kehittämisen ideologia
- Mahdollistaa oppimisen
- Hiljaisen tiedon siirtäminen
- Selkeä ja ajantasainen
- Käytetty kieli/ kommunikointityyli

Yksilö
Välineet

- Mahdollisuus tutustua annettuun informaatioon ja materiaaleihin
- Yksi Teams -paikka, jossa kaikki
- Työkierro kattavaan tiedon saamiseen; hyvät käytännöt tietoon
- Nykyaikaiset ja toimivat välineet, joita osataan käyttää
- Tiedotus säännöllisesti
- Yhteiset samanaikaiset palaverit mahdollistaisivat saman tiedon saamisen
- Riittävät välineet

Työyksikkö

Työtavat
(miten toimitaan)

- Kaksisuuntainen kommunikointimalli; missä oppiminen menee?
- Tieto menee eteenpäin
- Ihmiset oppivat eri tavoin
- Aikaa ja keskustelua muutoksesta viestimiseen
- Tunnistetaan yhdessä työyksikön rajoituksen ja mahdollisuudet muutokselle
- Huomioidaan asiakas muutostarpeissa
- Asiakkaan ja henkilöstön viestiminen ja kannustaminen kokeiluihin
- Yhtenevät turvalliset työtavat
- Tutkittua tietoa, perusteltua
- Jatkuva vastavuoroinen palaute
- Mentorointi
- Kehittämiskohteiden tunnistaminen osaksi työtä
- Omien kehitystarpeiden tunnistaminen ja eteenpäin vieminen
- Jokaisen mielipide/ ehdotus kuullaan
- Työryhmä, joissa eri yksiköistä edustaja
- Eri yksiköiden tapaamisien mahdollisuuksia; miten asia toisessa yksikössä hoidetaan?

Organisaatio

Johtaminen

- Valmentava ote
- Johdonmukaisuus
- Tukea johtamiseen joka tasolla
- Resurssit työn tekemiseen
- Vastuun jakaminen, vastuuhenkilöparit
- Kehityksen ja muutoksen johtaminen
- Portaittainen kehittäminen
- Huomioidaan henkilöstö muutostarpeissa.
- Miten yhdessä tunnistetaan muutostarpeet?
- Selkeä muutostarpeista viestiminen, kaksisuuntainen
- Selkeä ja ajantasainen
- Käytetty kieli/ kommunikointityyli

Muutos on perusteltu

Olen aktiivisena toimijana tärkeänä osana kehittämistä ja uusien käytäntöjen käyttöönottoa ja osaamistani ja ammattitaitoani arvostetaan

KOKEILE KÄYTÄNNÖSSÄ - SUUNNITTELE NOPEA KOKEILU

NAPPAA
NAAPURILTA!

Kuvaa kehitysidea
ja jalosta
toimintamalli.

Kuvaile lyhyesti, millaisesta toimintamallista on kyse, jota aiot kokeilla. Vastaa aina-kin seuraaviin kysymyksiin: kenelle, mitä, miten? Voit käyttää sanoja tai kuvia.

Toimintamallin ideana on toisiin työyksiköihin ja töihin tutustuminen sekä osaamisen ja hyvien käytänteiden jakaminen

Yhteisellä alustalla (Teams/ Sharepoint?) mahdollistetaan yhteydenpito koko Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kotihoidon työntekijöille. Alustalle voidaan kirjata työyksikön käytössä olevia hyviä käytänteitä, uusia ideoita tai yksikön kehittämistarpeita (myös osaamisen kehittäminen), joita halutaan jakaa muille tai joihin kaivataan tukea muilta yksiköiltä/ kollegoilta. Tavoitteena on "Nappaa naapurilta"- toimintamalli. Tällä toimintamallilla tehdään näkyväksi hyviä käytäntöjä ja jaetaan ideoita sekä osaamista. Hyvää käytäntöä ja osaamista voidaan esitellä yhteisellä alustalla ja tarvittaessa sopia esittely/ ohjaus myös paikan päällä.

Kenelle: Eri ammattiryhmät; lähihoitajat-> lähihoitajat, sairaanhoitajat > sairaanhoitajat, esihenkilö -> esihenkilö. Projektiryhmät, joissa olisi edustus eri työyhteisöistä ja ammattiryhmistä. Projektiryhmien tarkoitukset, jäsenien esittelyt ja yhteystiedot alustalla (esim. lääkeautomaatti).

Yhteydenpito/ tapaamisten sopiminen: Alustan kautta tarvittavana ajankohtana etänä. Vuosikellossa olisi varattu ajankohtia yhteisille tutustumis- ja vertaisoppimiskäynneille. Toteutus tarpeen mukaan.

Vertaisoppimisen käynteihin valmistautuminen: Aihe, miksi mennään, tutustumisen sisällöstä sopiminen, vastaanottajan valmistelut, mitä tavoitellaan

Alustan rakenne: Sovitaan ja ideoidaan yhdessä. Mihin tieto tulisi? Mihin voisi viedä toimintamalleja, joita voisi toisille yksilöille jakaa?

Opetushoitajan roolin hyödyntäminen.

Resurssit. Mitä tekemistä ja tarvikkeita tarvitaan, jotta ideaa voi kokeilla työpaikoilla nopeasti? Esim. pahvia ja kyniä, piirtäjä.

Alustan suunnittelu, rakentaminen ja aktiivinen ylläpitäminen (Vastuuhenkilöpari)

Alustalle pääsy kaikilla

Työaika

Välillä Teams-palaveri, tarvittaessa käynnit paikan päällä

Mitä pienemmällä vaivalla saat ideasi esitettyä ymmärrettävästi, sitä parempi.

Investoinnit. Mitä kuluja kokeilusta syntyy? Esim. 20 tuntia omaa työaika.

Alusta, sen suunnittelu ja rakentaminen.

Tutustumisen ja sisällön sopiminen

Matkakulut + työaika

Tutustumiseen osallistujien työaika

Sijaisten kulut

Mittarit ja seuranta. Millä mittareilla ja miten idean toimivuutta testataan kokeilun aikana? Esim. kysely tms.

Onko jokin työtapo siirrettävissä omaan työyksikköön?

Miten pystytään jokin työtapo siirtämään toiseen yksikköön?

Yhtenäistetyt käytännöt: Määrä, toteutunut, ei toteutunut

Sujuvoittaako uusi tapa/ osaaminen prosessia?

Kysely, esim. Forms

Kuvio 6. Kehittämiskohde tarkasteltuna "Kokeile käytännössä – suunnittele kokeilu" -lomakkeen avulla..

malliksi "kokeile käytännössä - suunnittele kokeilu" -tehtävässä. Toimintamallin kuvaus on nähtävissä kuviossa 6. Nappaa naapurilta -toimintamallissa luodaan kotihoidolle yhteinen alusta hyvien käytänteiden ja osaamisen jakamiseksi. Alusta toimii kahdesta eri näkökulmasta eli siellä tarjotaan ja kysytään aiheita kehittämiseen ja osamiseen liittyen. Sinne voi kuka tahansa kotihoidon työyhteisö tai työntekijä kirjata muille tiedoksi, että haluaisivat tarvittaessa esitellä heidän yksikössään hyvin toimivaa ratkaisua johonkin aikaisemmin esiintyneeseen haasteeseen tai jakaa heille kertynyttä osaamista tietystä aiheesta. Idean tai aiheen kuulemiseen halukkaat työyhteisöt voisivat laittaa viestiä viestijöille ja sopia sopivan tavan kertoa uudesta ideasta.

Sama alusta toimii myös toisin päin. Sinne olisi mahdollista viedä toiveita esimerkiksi oman työyhteisön tietyn prosessin haasteeseen ja pyytää toisilta yksiköiltä selvityksiä, miten ovat saaneet kyseisen prosessin omalla alueellaan toimimaan. Alustalle voi myös laittaa osaamistarpeita niin työyhteisön kuin yksittäisen työntekijänkin toimesta. Esimerkiksi jos jollekin alueelle olisi tulossa asiakas tietyn kipupumpun kanssa, ja alueella ei olisi aikaisempaa kokemusta kyseisestä pumpusta, voisi laittaa alustalle aiheeseen liittyvän pyynnön. Tiedon jakamisen toteutusmuoto päätettäisiin kunkin tilanteen kohdalla erikseen. Tiedot tilanteet vaativat vierailun toisessa yksikössä ja tietyt sisällöt voidaan toteuttaa esimerkiksi etänä jopa suuremmalle kohdeyleisölle.

KEHITTÄMISTOIMINNAN ARVIOINTIA

Kehittämistoiminnan prosessiin vaikutti tammikuussa 2023 alkanut hyvinvointialueiden rakenneuudistus. Uudistus vaati paljon resursseja hyvinvointialueilta. Tämä toi haasteita kotihoidon henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin kehittämistoimintaan. Osallistujamäärät kehittämistoimintaan olivat pienet verraten henkilöstön kokonaismäärään.

Kehittämistoiminnan alkuvaiheessa haastatteluihin osallistui seitsemän kotihoidon työntekijää ja kaksi esihenkilöä. Kehittämiskohdetta äänesti 20 kotihoidon työntekijää. Vaikka osallistujamäärät näissä olivat matalat, haastattelun aineistossa samat sisällöt toistuivat ja äänestyksessä kolme suosituinta kehittämiskohdetta oli selkeästi nähtävissä.

Työpajatyöskentelylle varattu yhteinen aika oli melko niukka, mutta siitä huolimatta päästiin yhdessä konkreettiseen tasolle. Työpajojen erilaiset toteutukset suunniteltiin erityisesti saavutettavuuden näkökulmasta. Saavutettavuuden haasteita ennakointiin muun muassa hyvinvointialueen kotihoidon laajan toiminta-alueen ja henkilöstön kiireen vuoksi. Ensimmäinen työpaja (ideointityöpaja) järjestettiin etänä ja toinen (kehittämistyöpaja) lähityöpajana samanaikaisesti kahdessa eri toimipaikassa. Etätyöpajaan valittiin etäyhteydeksi Teams, koska se oli kohdeorganisaatiossa käytössä, eikä siten aiheuttaisi esimerkiksi kirjautuessa ylimääräisiä haasteita. Hyvinvointialue on laaja ja siksi haluttiin antaa kaikille halukkaille kotihoidon työntekijöille yhtäläinen mahdollisuus osallistua omasta yksiköstään. Matkustamiseen ei tässä työpajassa kulunut työaikaa.

Ideointityöpajaan ilmoittautui 14 henkilöä, joista etäyhteydellä työpajassa oli 11 henkilöä. Palautetta antoi kuusi osallistujaa. Osallistujien palaute vaihteli. Vastaajista 33 prosenttia oli kokenut etätyöpajan erittäin hyvänä ja 50 prosenttia pääasiassa hyvänä. Palautetta tiedusteltiin likert-asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä) työpajan järjestämisestä, käytetyistä kehittämistyön menetelmistä, aiheen ajankohtaisuudesta ja hyödyllisyydestä. Keskiarvo palautteesta oli 3,3. Korkeimman arvosanan (4,2) likert-asteikolla sai aiheen ajankohtaisuus.

Vapaassa palautteesta kiitettiin keskustelun mahdollisuudesta, mutta työpajan aiheita koettiin olevan liikaa aikaan nähden. Tämä asia pohditutti myös työpajan järjestäjiä jo ennakoon. Aikaisemmassa viestinnässä oli kuvattu työ-

pajassa olevan kolme äänestyksessä eniten saanutta aihetta kehittämiskohteiksi. Osallistujien vähäinen määrä ei mahdollistanut aikaisempaa suunnitelmaa kehittämiskohteiden jakamisesta eri ryhmille. Työpajan vetäjien kokemuksen mukaan etänä toteutettu työpaja ei mahdollistanut kaikkien osallistujien keskeytyksetöntä osallistumista. Osa osallistujista joutui vastaamaan puheluihin ja kyselyihin työpajan aikana, minkä vuoksi keskittyminen työpajan aiheisiin saattoi ajoittain hajota.

Kehittämistyöpajaan ilmoittautui yhdeksän henkilöä ja paikalle saapui kuusi henkilöä. Palaute työpajasta oli hyvä. Palautetta tiedusteltiin pääosin samalla palautelomakkeella kuin etätyöpajassa. Muutoksena lomakkeeseen lisättiin kysymyksiä liittyen uuteen toimintatapaan. Keskiarvo palautteesta oli 4. Huonoinnan arvosanan (2,8) sai väittämä ”Uskon, että työpajassa rakennettu malli työntekijän kuulluksi tulemisesta otetaan hyvinvointialueella käyttöön” ja parhaimman (4,4) väittämä ”Työpajan aihe oli ajankohtainen”. Työpajat pidettiin iltapäivisin, jotta niihin olisi ollut helpompi ajallisesti osallistua. Vapaamuotoisessa palautteessa tämä aika koettiin kuitenkin osallistujien näkökulmasta lyhyeksi. Palautteessa korostettiin yhteisen keskustelun tärkeyttä – ja sitä jälkimmäisessä työpajassa syntyi runsaasti.

Kehittämistyöpajassa kahden eri työpajan välille luotiin näkö- ja keskusteluyhteys videoneuvottelukameran ja Teamsin avulla. Ne sopivat toteutustapaan hyvin. Se mahdollisti hyvin erillään olevien työpajojen osallistujien luonnollisen vuorovaikutuksen. Osallistujien mahdollisuus keskittyä yhteiskeittämiseen lähityöpajassa toteutui paremmin kuin etätyöpajassa.

Työpajaan osallistuneiden kotihoidon työntekijöiden ideoima toimintamalli vastasi useampiin hankkeessa aiemmin kerätyn aineiston tuloksiin. Nappaa naapurilta -toimintamallin toiminta-ajatus kattaa myös Rauramon (2012) kuvaaman työhyvinvoinnin viidennen portaan itsensä toteuttamisen tarpeen. Työpajaan osallistuneet henkilöt ideoivat vuorovaikutuksellisen, aktiivisen ja yhteisöllisen alustan tiedon, osaamisen ja hyvien käytänteiden jakamisen mahdollistamiseksi koko kotihoidon käytettäväksi. Alusta vastaa kaikkiin alussa kuvattuihin vaatimuksiin: Osaamisen muuttumiseen, osaamistarpeiden ennakointiin, teknologian tuomiin muutoksiin vastaamiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaation sisällä. Sitä voidaan kehittää edelleen toiveiden ja tarpeiden mukaisesti kohti yhteistä tavoitetta - olla aktiivisena toimijana tärkeänä osana kehittämistä ja uusien käytäntöjen käyttöönottoa osaamista ja ammattitaitoa arvostaen perustelluissa muutoksissa.

Yksi tärkeimmistä anneista työpajatyöskentelyn jälkeen oli ymmärrys siitä, että työhyvinvointi on kaikkien sidosryhmien yhteistyön tulos. Se vaatii niin yksilön, työyksikön kuin organisaation tahtotilaa ja sitoutumista. Työpajoissa kehitetyt asiat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin vasta, kun ne on kehitetty, testattu ja otettu käyttöön yhdessä. Yhteisten asioiden kehittämiseen ja kuulluksi tulemiseen tarvitaan aikaa, ”lupa” ja sitoutuminen organisaatiotasolta, jotta toimintamallien ja -tapojen juurtuminen on mahdollista. Reitin tulee olla auki ja esteet poistettu työntekijätasolta esihenkilötasolle ja sitä kautta organisaatiotasolle, mutta samalla tavalla myös toiseen suuntaan. Se mitä lopulta kehitetään tai tuotetaan ei ole aina tärkeintä vaan se, että se tehdään yhdessä ja keskustellaan työstä (Nummila 2022).

Tässä kuvatussa DIGITEKO-hankkeen toteutuksessa on pyritty vahvistamaan hyvinvointialueen kotihoidon henkilöstön osallisuutta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Hankkeessa on kerätty arvokasta aineistoa työntekijöiden kokemuksista liittyen työhyvinvointiin, osaamiseen ja digiosaamiseen. Työhyvinvointiin katsotaan kuuluvaksi myös kokemus omasta osaamisesta ja oman osaamisen riittävydestä muuttuvassa kotihoidon toimintaympäristössä. Tässä kotihoidon kontekstissa on keskiössä erityisesti digiosaaminen ja etähoivaosaaminen. Toimintamallin juurruttamisen prosessi on alkamassa. Hankkeen työpajaan osallistuneiden työntekijöiden luoma toimintamalli ”Nappaa naapurilta” vastaa hyvin toimiessaan kaikkiin näihin tavoitteisiin.

Lähteet

- Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016.** Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto. Viitattu 3.10.2022. [Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? | Turun yliopisto \(utu.fi\)](https://utu.fi/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina-onnistua/)
- Alastalo, H., Vainio, S. & Kehusmaa, S. 2017.** Kotihoidon asiakasmäärät kasvussa, henkilöstön määrän kasvu ei kaikissa maakunnissa seuraa perässä. Tutkimuksesta tiiviisti 18, elokuu 2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-899-9>
- Deci, R. & Ryan E. 2000.** Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. Viitattu 18.9.2023. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Heiskanen, O. 2016.** Vetovoimainen kotihoito. Kuntatyö 2030.
- Keskitalo, E. ja Vuokila-Oikkonen, P. (toim.). 2021.** Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin - kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>
- Kröger, T., Van Aerscot, L. & Puthenparambil, J. M. 2018.** Hoivatyö muutoksessa, Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto, YFI julkaisuja – YFI Publication. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>
- Lampi, A. & Sihto, T. 2022.** Kotihoidon työntekijöiden teknologiaan liittyvät tunteet. Työelämän tutkimus 20 (3). <https://doi.org/10.37455/tt.114442>
- Lähteenmäki, J., Niemelä, M., Hammar, T., Alastalo, H., Noro, A., Pylsy, A., Arajärvi, M., Forsius, P., Pulli, K. & Anttila, H. 2020.** Kotona asumista tukeva teknologia – kansallinen toimintamalli ja tietojärjestelmät (KATI-malli). VTT Technology 373. <https://doi.org/10.32040/2242-122X.2020.T373>
- Miettinen, J. J., Mäkinen, M., Leikas, J. & Jutila, T. 2020.** Vastuullinen toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen kotihoidossa. . Finnish Journal on eHealth and eWelfare; 12 (1), 70–83. <https://doi.org/10.23996/fjhw.77883>

Nieminen, V., Kirjavainen, H., Lang, M. & Jäppinen T. 2021. Kuinka onnistua yhteiskehittämällä? Case: Vaikeasti tavoitettavat nuoret ja heidän palvelunsa. Kuntaliitto. [Kuinka onnistua yhteiskehittämällä? | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/kuinka-onnistua-yhteiskehittamalla/)

Nummila, P. 2022. Turvallisuudentunne työhyvinvointia tukemassa. Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022092220391>

Palvelumuotoilun työkalupakki. 2021. Prosessi ja työpohjat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. BMC Health Services Research 20 (1). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1>

Stenman, P., Vähäkangas, P., Salo P., Kivimäki, M. & Paasivaara, L. 2015. Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa - kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa/Employees' job satisfaction in elderly care-Towards the implementation of a rehabilitation care practice model. Hoitotiede 27 (1), 31-42. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128321>

Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos, THL. 2022. Ikääntyminen. Kotihoito. Viitattu 23.9.2023. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>

Vehko, T., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2014. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja Valli.fi. KÄKÄTE selvitti: teknologia on hyödyllistä hoitotyössä. Viitattu 23.9.2022 <https://www.valli.fi/kakate-selvitti-teknologia-on-hyodyllista-hoitotyossa/>

Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 16. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-241-3>



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

**Copyright® tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2023
CC BY-SA 4.0**

Kannen kuva: Anne Makkonen.

Tekijät:

Laura Tahvanainen, TKI-asiantuntija, palvelumuotoilu, Laurea AMK

Kirsi Halttunen, Hoitotyön lehtori, Laurea AMK

Anne Makkonen, Hoitotyön lehtori, Laurea AMK