



Oman työn kehittäminen valmentavan johtamisen keinoin STEP-alustaa hyödyntäen

Mika Laalo

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Oman työn kehittäminen valmentavan johtamisen keinoin STEP- alustaa hyödyntäen

Mika Laalo

Johtaminen ja kehittäminen

sosiaali- ja terveysalan muutoksessa

Opinnäytetyö

Syyskuu, 2024

Mika Laalo

Oman työn kehittäminen valmentavan johtamisen keinoin STEP-alustaa hyödyntäen

Vuosi

2024

Sivumäärä

42

Työelämä muuttuu nopeasti ja yllättäviin tilanteisiin tulee löytää jouhevasti uudet tavat toimia. Hektisessä verkostotyössä tarvitaan resilienssiä eli kykyä sopeutua ja toimia muuttuvissa tilanteissa lamaantumatta. Nopea muutostahti edellyttää, että päätöksentekoa tulisi siirtää työntekijätasolle siinä määrin kuin se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Oman työn kehittämiseen tarvitaan kaikkia yksikön työntekijöitä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyksikölle uusi toimintatapa jouhevaan oman työn kehittämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana ja aineistoa kerättiin tutkimukseen osallistuvilta ennakkokyselyllä ja työpajoissa yhteiskehittämisen menetelmillä. Yhteiskehittämistä toteutui myös Helsingin kaupungin Digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa.

Valmentava johtaminen hyödyntää asiantuntijoiden osaamista ja potentiaalia. Valmentavan johtamisen keskiössä on luottamus, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Valmentavaa johtamista tarvitaan, jotta voidaan siirtyä keskitetystä vallasta kohti tarkoituksenmukaisesti jaettu vastuuta. Valmentava johtamisote on valittu Helsingin kaupungilla tärkeäksi johtamistyyliksi ja sen toteutumista mitataan vuosittain. Taitava esihenkilö kehittää omilla valinnoillaan ja esimerkillään pitkäaikaista ja johdonmukaista johtamissuhdetta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta kehitetään avoimella vuorovaikutuksella ja arvostavalla kohtaamisella. Esihenkilön itse tulee kyetä luopumaan mikromanageerauksesta ja liiallisesta ongelmanratkaisusta muiden puolesta ja sen sijaan pyrkiä tukemaan ja kehittämään työntekijöiden omaa kykyä tehdä työtänsä koskevia valintoja.

Työn lopputuloksena kohdeyksikölle kehitettiin lomake kehitysehdotuksen kirjaamiseen, STEP-alusta ehdotuksen käsittelyyn ja toimintamallikuvaus oman työn kehittämiseen kohdeyksikössä. STEP-alustalla yksikön jokainen työntekijä voi lukea kollegoiden kirjaamia työn kehittämisehdotuksia, täydentää ja kommentoida niitä ja seurata ehdotuksen etenemisestä ja valmistaumista. Kehittämistyössä kiinnitettiin huomiota STEP-alustan soveltuvuuteen arjen työhön, varsinkin kun kohdeyksikön työntekijät työskentelevät maantieteellisesti eri työpisteissä ympäri Helsinkiä. Työn tuotokset, kuin tutkimuksen kehittämistyö itsessään, mahdollistavat valmentavan johtamisen periaatteiden näkyvän tulevaisuudessa entistä paremmin kohdeyksikössä.

Asiasanat: Valmentava johtaminen, oman työn kehittäminen, työhyvinvointi

Mika Laalo

Developing One's Own Work by Using Coaching Leadership and Utilizing the STEP Platform

Year

2024

Pages

42

Working life changes quickly and it is necessary to find a fluent mode of operation in unexpected situations. Working within a hectic network requires resilience. Resilience, the ability to adapt and act in changing situations without being paralyzed. Rapid pace of change requires that the decision making should be transferred to the employee level as much as it is possible and practical. All the employees of the unit are needed to develop their own work.

The aim of the thesis was to develop a new way for developing one's own work in the target unit. This thesis was developmental, and the material was collected from the participants by the preliminary survey and in workshops using the methods of co-creation. Co-creation was also realized with the Digitalization and development team of the city of Helsinki.

Coaching leadership utilize talent and potential of experts. In the center of coaching leadership is trust, interaction and working together. Coaching leadership is needed to move from centralized power to appropriately shared responsibility. Coaching leadership has been chosen as an important management style in the city of Helsinki and its implementation is measured annually. A talented supervisor develops a long-term and consistent management relationship by his own choices and example. Fellowship is developed through open interaction and appreciative encounter. The supervisor himself must be able to give up micromanaging and excessive problem solving on behalf of others and instead try to support and develop employee's own ability to make choices about their work.

The results of the study created a new transparent operating method for the development of one's own work in the target unit. The result consists of the form for recording a work development proposal, the STEP processing platform, and the operational model description of the development of one's own work in the target unit. In the STEP processing platform every employee of the unit can read colleagues proposals, supplement, and comment on them as well as monitor the progress of the proposals. In the development attention was paid particularly to the STEP platform's suitability for everyday work especially when the employees of the target unit are working around Helsinki. The products of this thesis and the research development itself enable the principles of coaching leadership to be seen even better in the target unit in the future.

Keywords: Coaching leadership, developing one's own work, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen tausta	7
3	Tietoperusta.....	9
3.1	Valmentava johtaminen	9
3.2	Oman työn kehittäminen	11
3.3	Työhyvinvointi	12
4	Kehittämisasetelma	14
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen	15
4.2	Aineistonkeruu menetelmät.....	15
4.2.1	Ennakkokysely	16
4.2.2	Työpaja 1	18
4.2.3	Työpaja 2	20
4.2.4	Työpaja 3	22
4.2.5	Kokous digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa	23
4.2.6	Työpaja 4	24
5	Opinnäytetyössä kehitetty STEP-alusta.....	25
6	Johtopäätökset ja pohdinta	28
7	Eettisyys ja luotettavuus.....	31
	Lähteet	32
	Liitteet.....	35

1 Johdanto

Työelämä muuttuu ja nykyisin työelämässä suunnitelmat vaihtuvat nopeammin kuin aikaisemmin eikä ole ihmeellistä, että päivittäin selvitetään yllättäen vastaan tulevia pulmatilanteita. Hektinen ja kompleksinen toimintaympäristö edellyttää aiempaa laajempaa ja ketterämpää kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Nopea muutostahti edellyttää, että päätöksentekoa tulisi siirtää työntekijätasolle siinä määrin kuin se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Jokaisella on oltava kykyä tehdä nopeitakin päätöksiä, tarvittaessa jopa ilman valmiita ohjeita. Lisäksi työn toteutuessa verkostoissa työtä tulisi kehittää sitä mukaan, kun se on tarkoituksenmukaista ja työntekijät tunnistavat kehityskohteita. Niin työntekijältä kuin työyhteisöltä edellytetään resilienssiä eli joustavuutta, kykyä soveltaa ja toimia muuttuneissa olosuhteissa lamaantumatta. (Soback 2021, 19-30; Työterveyslaitos 2023.)

Tämä opinnäytetyö syventyy Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapiayksikön toiminnan kehittämiseen valmentavan johtamisen näkökulmasta. Kotikuntoutusfysioterapiayksikkö koostuu 46 fysioterapeutista, jotka työskentelevät maantieteellisesti eri työpisteissä ympäri Helsinkiä. Tämä haastaa muun muassa työyhteisön vuorovaikutusta, yhdessä työn kehittämistä ja päätöksentekoa uusien käytänteiden ja työtapojen käyttöönotosta. Yksikössä on neljä esihenkilöä ja kuusi tiiminvetäjää. Esihenkilöinä toimii osastonhoitaja ja kolme apulaisosastonhoitajaa. Tiiminvetäjä ei ole esihenkilö, mutta tiiminvetäjällä on oleellinen rooli ylläpitää ja vahvistaa oman tiimin sujuvaa työskentelyä. Yksikön fysioterapeuteilta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, rohkeutta tehdä päätöksiä itsenäisestikin ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin. Yksikön fysioterapeuttien työnkuvan ollessa laaja ja suunnitelmien muuttuessa ajoittain nopeastikin jokaiselta edellytetään mukautumista uuteen tilanteeseen ja nopeaa reagointikykyä.

Valmentava johtamisote on valittu Helsingin kaupungilla tärkeäksi johtamistyyliksi ja sen toteutumista mitataan vuosittain (Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki, 2023, 6, 27). Kohdeyksikön esihenkilötiimi pyrkii johtamaan työtä valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti, vaikka suoranaista mallia tai tarkkaa suunnitelmaa, miten valmentava johtaminen konkreettisesti toteutuu arjen työssä esihenkilötiimillä ei toistaiseksi ole. Kohdeyksikön esihenkilöt ovat tähän asti kannustaneet omalla tavallansa ja omien valmiuksien mukaan työntekijöitä tuomaan työn kehittämis ehdotuksia yhteiseen keskusteluun, mutta esihenkilöt ovat huomanneet, ettei ehdotuksia ole saatu siirrettyä tehokkaasti kaikkien käyttöön. Yhä enemmän on todisteita siitä, että autonominen tiimi tai ainakin tiimin korkea päätösvalta lisää työntekijöiden työhyvinvointia, vähentää stressiä ja mahdollistaa asiakkaille laadukkaamman palvelun (Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo, 2020).

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda kohdeyksikölle uusi toimintatapa oman työn kehittämiseen ja malli (tiekartta), jossa kuvataan miten Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapian yksikön kaikki halukkaat fysioterapeutit voivat tulevaisuudessa tehdä omaan työhön liittyviä kehitysehdotuksia matalalla kynnyksellä ja miten ehdotuksia käsitellään suunnitellusti. Opinnäytetyössä on tarkoituksena keskittyä sellaisiin työtä kehittäviin asioihin, joita yksikkö voi suunnitella ja edistää sisäisesti.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten tällä hetkellä tiiminvetäjät kokevat osallistuvansa oman työnsä kehittämiseen Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapiassa
2. Miten kaikki yksikön työntekijät voisivat jatkossa osallistua aktiivisemmin oman työn kehittämiseen
3. Miten esihenkilöt voivat tukea työntekijän osallistumista työn kehittämiseen

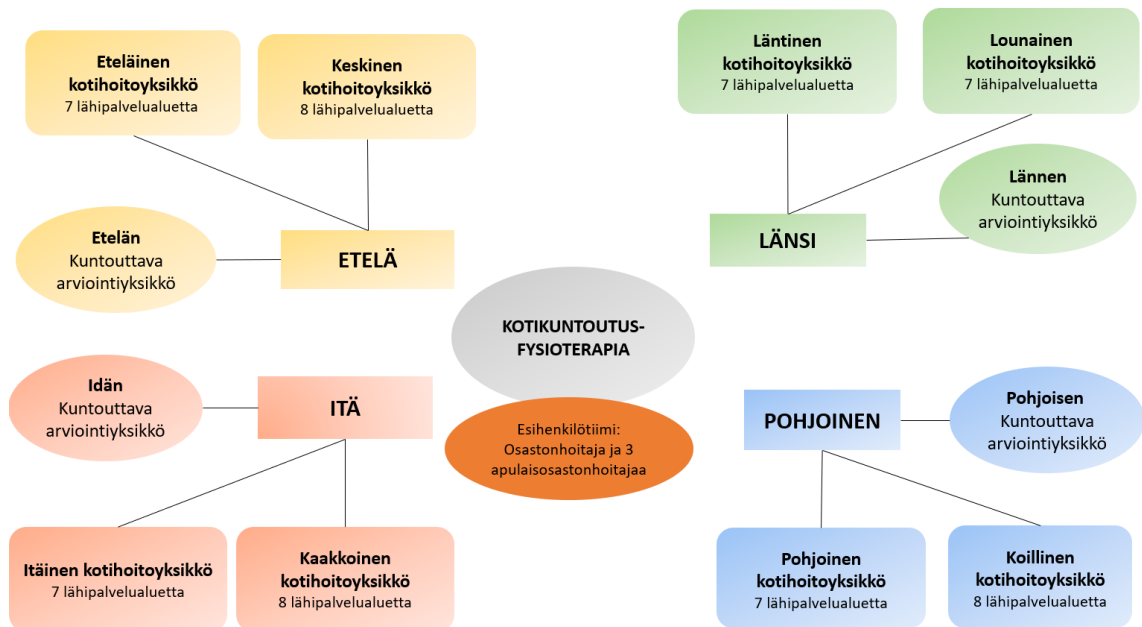
2 Tutkimuksen tausta

Helsingin kaupungin työntekijäkokemusta, henkilöstön työhyvinvointia ja kaupungin uudistamista mitataan ja arvioidaan Fiilari-henkilöstökyselyllä, joka toteutetaan Helsingissä vuorovuosin Kunta10-tutkimuksen kanssa (Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki, 2023, 6). Fiilari-henkilöstökyselyn kysymyksiin vastataan viisi portaisella asteikolla: Erittäin tyytyväinen, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä. Tulokset ilmoitetaan asteikolla 1-5, jossa korkeampi luku kuvaa vastaajan olevan samaa mieltä väitteen kanssa. Syksyn 2023 tulosten pohjalta kohdeyksikön kolme matalinta pistemäärää tulivat kysymyksistä: ”Kaikki asianosaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä” (3,09), ”päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan” (3,31) ja ”esihenkilöni mahdollistaa työmme tehokkuuden” (3,47). Tulosten lisäksi lähiesihenkilöiden keskusteluissa on tullut esiin, että kohdeyksikkö voisi hyötyä yhteisestä sovitusta mallista, miten jokainen yksikön työntekijä voisi antaa matalalla kynnyksellä oman työn kehittämisehdotuksia. Lisäksi kirjattu malli antaisi kaikille saman ymmärryksen, miten ehdotuksia annetaan, käsitellään, työstetään ja miten ja ketkä päättävät kehittämisehdotusten pohjalta uusien käytänteiden käyttöönotosta. Opinnäytetyöntekijä on pohtinut organisaation linjoja noudatellen valmentavan johtamisen menetelmiä ja miten niitä saataisiin enemmän konkreettisesti näkyväksi arjen työssä.

Tutkimuksen kohdeyksikön fysioterapeutit kuuluvat hallinnollisesti Kotikuntoutusfysioterapia yksikköön. Fysioterapeutit työskentelevät joko Kuntouttavan arviointiyksikön tai kotihoidon lähipalvelualuiden moniammatillisissa tiimeissä eripuolilla Helsinkiä. Kotikuntoutusfysioterapia koostuu 46 fysioterapeutista, jotka on jaettu kuuteen tiimiin ja esihenkilötiimiin (kuva 1).

Esihenkilötiimi koostuu osastonhoitajasta ja kolmesta apulaisosastonhoitajasta. Jokaisessa tiimissä on tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä ei ole esihenkilö, mutta yksikön tiiminvetäjillä on työn sujumista vahvistava rooli tiimiä ja yksikköä käsittelevissä asioissa ja tehtävissä. Tiiminvetäjä edustaa omaa tiimiänsä ja tuo tiimiläisten ajatuksia ja havaintoja tiedoksi esihenkilötiimille esimerkiksi tiiminvetäjäkokouksessa, joka pidetään kaksi kertaa kuukaudessa esihenkilötiimin kanssa. Tiiminvetäjä toimii osaltaan tiedottajana oman tiimin ja esihenkilötiimin välillä ja huolehtii, että tiimille osoitetut tehtävät toteutetaan. Tiiminvetäjä tekee kotikäyntejä samalla tavalla kuin muut tiimin työntekijät, jolloin tiiminvetäjällä voi olla parempi ymmärrys arjen työstä kuin esihenkilötiimin jäsenillä. Edelliset seikat huomioiden tiiminvetäjällä on useimmiten laaja ymmärrys työn kehittämiskohteiden tarpeista.

Kotikuntoutuksen fysioterapeutin työnkuva on laaja. Työtehtäviin kuuluu kotikäyntien lisäksi muun muassa yhteistyö asiakkaan läheisten kanssa, asiakkaiden apuvälinearviointi, kodin pienten muutostöiden suunnittelu ja toimeenpano, moniammatillinen verkostotyö ja arjen konsultointiavun tarjoaminen hoitajille ja muille ammattilaisille. Yksikön asiakaskunta koostuu pääosin ikäihmisistä. Fysioterapeutin työkentän ollessa laaja ja työn muuttuessa jatkuvasti työntekijät joutuvat ajoittain väkisin luovimaan itsenäisesti tehdessään päätöksiä, mikä olisi paras tapa toimia milloinkin. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata näihin haasteisiin ensisijaisesti kehittämällä uusi toimintatapa oman työn kehittämiseen.



Kuva 1: Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapian rakenne

3 Tietoperusta

3.1 Valmentava johtaminen

Työelämä muuttuu ja nykyisin työelämässä suunnitelmat vaihtuvat nopeammin kuin aikaisemmin eikä ole ihmeellistä, että päivittäin selvitetään yllättäen vastaan tulevia pulmatilanteita. Nopea muutostahti edellyttää nopeaa päätöksentekoa ja näin ollen päätöksentekoa tulisi siirtää työntekijätasolle siinä määrin kuin se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Jokaisella on oltava kykyä tehdä nopeita päätöksiä, tarvittaessa jopa ilman valmiita ohjeita. Näin niin työntekijältä kuin työyhteisöltä edellytetään resilienssiä eli joustavuutta, kykyä soveltaa ja toimia muuttuneissa olosuhteissa lamaantumatta. Resilientissä organisaatiossa varmistetaan, ettei mikään osaaminen tai tieto ole vain yhdellä ihmisellä ja sopeutuminen uuteen tilanteeseen onnistuu jouhevasti. Organisaatiossa, jossa resilienssi on korkealla tasolla, toimintaa kehitetään yhdessä oppien ja jokainen työntekijä osallistuu työn kehittämiseen. (Soback 2021, 19-24; Työterveyslaitos 2023.)

Valmentavaa johtamista tarvitaan, jotta voidaan siirtyä keskitetystä vallasta kohti tarkoituksenmukaisesti jaettua valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa. Valmentava johtajuus on vuorovaiikutussuhde, jonka tavoitteena on kehittää johdettavien kykyä oman työn kehittämiseen, itseenäiseen päätöksentekoon ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Valmentava johtajuus keskittyy arvostamaan kohtaamiseen, mahdollistamiseen ja tuen antamiseen kuuntelun ja kysymysten keinoin. Mahdollistamisen turvin annetaan johdettaville tilaa valintojen tekemiseen oman työn osalta ja kysymyksillä saadaan esille asiantuntijoiden osaaminen ja potentiaali. Valmentava johtajuus on keino kehittää organisaatiokulttuuria, jonka keskiössä on itseohjautuvuus, vastuunkanto ja nopea reagointi. (Soback 2021, 4-10.) Opinnäytetyöntekijän kokemukseen pohjautuen ja huomioiden kohdeyksikön työn luonne on luontevaa pyrkiä saamaan asiantuntijoiden potentiaali ja osaaminen kaikkien käyttöön ja jalkauttaa vahvemmin valmentavan johtamisen periaatteita työyhteisön arkeen.

Soback (2021) painottaa kuitenkin, että on tilanteita, joihin valmentavan johtamisen opit eivät sovellu. Näitä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa johdettavalla ei ole perusvalmiuksia ottaa vastaan valmennusta, asiaan on jo olemassa oikea toimintatapa, eteneminen edellyttää johtajan päätöstä tai kun kyseessä on hätätilanne. Valmentava johtajuus sopii parhaiten tilanteisiin, joissa toinen henkilö on työnsä paras asiantuntija, tai kun haasteiden määrä on runsas ja monisyinen tai kun tarvitaan tilannetajuista toimintaa tai kun johtaja haluaa edistää uuden ajan johtamiskulttuuria. (Soback 2021, 106-113.)

Kirjallisuuden mukaan (Soback 2021) valmentavaa johtamista toteutuu muun muassa yhteisissä keskusteluissa ja näin ollen kaikki tulee kutsua alusta alkaen mukaan yhteiseen keskusteluun, jossa tavoitteena on jakaa tietoa ja osaamista kollegoiden kesken. Johdettaville tulee kokemus, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan ja työyhteisö rakentaa yhdessä yhteisen

ajattelun kulttuuria. Parhaimmillaan johdettavilla kehittyä taito nähdä laajempia kokonaisuuksia ja toiminta monimutkaisissa tilanteissa helpottuu. (Soback 2021, 100-106.) Näin ollen tämän opinnäytetyön menetelmäosuus nojaa vahvasti osallistavaan työotteeseen, kun kohdeyksikölle kehitetään uutta toimintatapaa oman työn kehittämiseen. Arvioin näin tulevasta toimintatavasta tulevan todennäköisemmin arjen työhön toimiva ja näin toteutustapa itsessään jo tuki valmentavan johtamisen toteutumista kohdeyksikössä. Yksikön suuren työntekijämäärän takia ei ollut kuitenkaan realistista saada kaikki työntekijöitä mukaan työpajoihin, joten osallistujiksi päädyin valitsemaan tiiminvetäjät.

Tutkimuksen mukaan (Baran & Sypniewska 2020) työntekijät sitoutuvat työhön paremmin, mikäli organisaatio kohtelee työntekijöitä kumppaneina, luottaa työntekijöihin ja osoittaa kunnioitusta heille ja kiinnittää huomiota tiimityöskentelyyn (Baran & Sypniewska 2020). Myös Bakker (2017) toteaa tutkimuksessaan sitoutuneiden työntekijöiden olevan energisiä ja tekevän työtä innolla, mikä auttaa terveydenhuollon ammattilaisia valjastamaan uusia toimintatapoja käyttöön töissä (Bakker 2017). Toisaalta Günzel-Jensen, Jain & Kjeldsen (2018) eivät löytäneet tutkimuksessaan yhteyttä jaetun johtajuuden ja organisaatioon sitoutumisen osalta. Eli vaikka työntekijä olisi sitoutunut organisaatioon se ei vielä automaattisesti tarkoita työntekijän halukkuutta olla mukana organisaation kehittämisessä. (Günzel-Jensen, Jain & Kjeldsen 2018, s. 125.)

Sobackin (2021) mukaan valmentava johtajuus kehittää joka tapauksessa yksilön tasolla myötätuntoa, kun kohtaaminen muiden kanssa tapahtuu hyväksyvällä ja inhimillisellä tavalla ja kyky tunnistaa niin omia kuin muiden toiveita kehittyä. Samalla työyhteisön keskinäinen tuen ilmapiiri vahvistuu. (Soback 2021, 100-106.) Samaan ovat päätyneet O'Connor & Cavanagh (2013) tutkimuksessaan, jonka mukaan valmennusta tarjotuille työntekijöille psykologinen hyvinvointi kehittyi merkittävästi. He kokivat edistyneensä työn tavoitteiden saavuttamisessa paremmin, vuorovaikutuksen laatu kehittyi ja muut havaitsivat osallistujien oman toiminnan kehittyneen. Näin työntekijät eivät enää olleet passiivisia johtamisen kohteita, vaan heistä tuli aktiivisia osallistujia. (O'Connor & Cavanagh, 2013.) Tämän tutkimuksen kohdeyksikössä on havaittu osalla työntekijöistä aikaisemmin tulleen kokemuksia, että asioita on ehdotettu, mutta niihin ei ole palattu esihenkilöiden toimesta ja tämä on voinut luoda joillekin käsityksen, ettei heidän ajatuksiaan tai ehdotuksiaan arvostettaisi.

Johtajien tulee itse luopua liiallisesta päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta muiden puolesta ja kannustaa sekä antaa tukea henkilöstön omaan kykyyn tehdä työtänsä koskevia valintoja (Soback 2021, 19-30). Johtajan tulee tiedostaa, miten arjessa omat valinnat muokkaavat pitkäaikaista johtamissudetta. Passiivisuudelle ja riippuvaisuudelle pohjautuvaa työskentelyä ylläpitää toisen työn johtaminen ja päättäminen toisen puolesta. Työntekijöiden saadessa mahdollisuuden itsensä johtamiseen vähentyy riippuvuus johtajasta. (Soback 2021, 90-99.) Mäkelä, Kangas, Korkiakangas ja Laitinen (2023) ehdottavat tutkimuksessaan johtajille

keinoksi tunnistaa työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia tuntemalla ensin tiimin jäsenet henkilökohtaisesti. Tärkeä vuorovaikutuskeino on muun muassa yhteinen keskustelu työstä, palautteen anto ja kysymysten esittäminen. Kyvyttömyys tunnistaa työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia kuvastaa usein esihenkilön matalaa luottamusta työntekijöihin ja voi näin vaikuttaa laskevasti työntekijöiden ammatilliseen itsetuntoon. (Mäkelä, Kangas, Korkiakangas & Laitinen 2023.) Grant & Hartley (2013) tiivistävät tutkimuksessaan esihenkilötaidot, joita tarvitaan valmentavassa johtamisessa. Nämä ovat esimerkiksi johtaminen, tapamalla kuuntelee muita, kyky tunnistaa muiden henkilökohtaiset vahvuudet, taito kehittää keskinäistä luottamusta, tavoitteiden oikeanlainen ja joustava käyttäminen ja viimeisenä esihenkilön oma valmius ja osaaminen toimia valmentavana esihenkilönä. (Grant & Hartley 2013.)

3.2 Oman työn kehittäminen

Kommunikoinnin haasteita voivat lisätä maantieteellisesti hajautetut tiimit tai vahva hierarkisuus (Weller, Boyd & Cumin 2014, 149). Viime vuosien aikana organisaatiot ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota tiedon jakamisen käytäntöihin. Monet organisaatiot etsivät menetelmiä motivoida työntekijöitä jakamaan aktiivisesti tietoa kollegoiden kanssa. (Wang, Kang & Choi 2021).

Jokainen tarvitsee itsensä johtamisen taitoa riippumatta työnkuvasta. Itsensä johtamisen tavoitteena on sujuva työ suunnittelemalla ja muuttamalla tarpeen mukaan omaa toimintaa. Itsensä johtaminen on tavoitteellista huomioiden oma perustehtävä ja yhteiset tavoitteet. Itsensä johtaminen on priorisointia, valintojen tekemistä ja ymmärrys siitä, missä raameissa voi itse päättää työn tekemisen tavoista ja järjestyksestä. Jokaisen tulee ymmärtää, kuka päättää asiasta silloin, kun asioista ollaan eri mieltä. Itsensä johtaminen on myös omien tunteiden säätelyä ja kärsivällisyyttä, jos asiat edistyvät hitaammin kuin itse toivoisi. (Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja 2024.) Itseohjautuvuus voidaan määritellä työntekijöiden ja tiimien oma-aloitteiseksi toiminnaksi, jossa otetaan vastuu työn tekemisestä, päätöksenteosta ja tavoitteiden saavuttamisesta (Ahonen, Aura, Hussi, Ilmarinen 2021, 30).

Tämän tutkimuksen kohdeyksikön työntekijöistä suurin osa työskentelee yksin tai työparin kanssa. Toisinaan kohdeyksikössä on ollut havaittavissa, että alueiden välillä on ollut käytössä erilaisia käytänteitä ja toimintatapoja. Tutkimukseni yhtenä tarkoituksena on pyrkiä saamaan tulevaisuudessa hyväksi koetut käytänteet paremmin kaikkien käyttöön, vaikka työ toteutuu-kin maantieteellisesti eri paikoissa. Kohdeyksikön parissa pitkään toimineena olen havainnut luottamuksen kehittyvän avoimella keskustelulla ja kehittämällä työtä yhdessä, mikä tässä tutkimuksessa on tarkoitus saavuttaa yhdessä suunnitellulla ja kirjatulla toimintatavalla koskien oman työn kehittämisehdotusten antamista ja käsittelyä. Olettaisin kohdeyksikössä oma-aloitteisuuden kehittyvän entisestään uuden toimintatavan myötä, kun jokaisella työntekijällä

on jatkossa aito mahdollisuus antaa matalalla kynnyksellä työn kehittämisehdotuksia avoimesti koko työyksikön kesken.

Weiss & Zacher (2017) tutkivat tutkimuksessaan, miten työntekijöiden antamien rakentavien ehdotusten esittäminen vaikutti ajan mittaan heidän työmotivaatioonsa. Tutkimuksen mukaan ehdotuksia antavat työntekijät sitoutuvat muita todennäköisemmin työhön. Todennäköisesti tähän vaikuttaa muun muassa heidän kokemuksensa saamastaan arvostuksesta muilta. (Weiss & Zacher 2017.) Tätä tukee myös Työterveyslaitoksen blogiteksti (2017), jonka mukaan työntekijä tietää parhaiten, mitä omaan työhön kuuluu ja sen takia hänen kannattaa osallistua oman työnsä kehittämiseen. Työyhteisön kannattaa yhdessä arvioida ja ratkoa uusia työn haasteita ja jakaa kaikkien kesken yksittäisten työntekijöiden hyväksi kokemia keinoja ja työtapoja. (Työterveyslaitos 2017.) Tässä tutkimuksessa pyritään yhdessä tiiminvetäjien kanssa luomaan kohdeyksikölle toimintatapa, joka luo yhteisen ymmärryksen jokaisen mahdollisuudesta ja vastuusta kehittää omaa työtänsä. Tämän kehittämistyön tavoitteena onkin esimerkiksi kehittää jokaisen ymmärrystä siitä, mistä asioista voi päättää itsenäisesti ja mitkä asiat tulee tehdä yhdenmukaisesti, jotta kaikkia työntekijöitä ja kohdeyksikön asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti.

Leggat (2007) korostaa tutkimuksessaan yksilön ryhmätaitoja osana tehokasta tiimityöskentelyä. Tutkimuksen tulosten mukaan yksittäinen työntekijä vaikuttaa suuresti tiimin onnistumiseen silloin, kun työntekijä on sitoutunut työskentelemään yhteistyössä muiden kanssa ja sitoutuminen niin organisaatioon kuin tavoitteiden onnistumiseen on vahva. (Leggat 2007.) Hou, Lung, Hui & Huang (2021) toteavat tutkimuksessaan suurimman osa fysioterapeuteista osoittavan ahkeruutta työtehtävissä ja asiakkaan edun huomiointia. Fysioterapeuttien hyvä vuorovaikutus keskenään auttoi kehittämään heidän työasenteitansa, mikä taas mahdollisti asiakkaalle laadukkaan hoidon ja se lisäsi asiakkaan luottamista koko moniammatillisen tiimin toimintaan. Tutkimuksessa havaittiin fysioterapeuttien saavuttaneen heidän tavoitteitansa luomalla ystävällisiä suhteita muihin, aktiivisella osallistumisella organisaation tapahtumiin ja osoittamalla kiinnostusta kehittää organisaatiota. Jotta jokainen kokisi kuuluvansa työyhteisöön ja saavansa äänensä kuuluviin tulisi kommunikoinnin olla avointa ja ongelmista tulisi kyetä keskustelemaan rakentavasti ilman syyttelyä (Kankainen 2023).

3.3 Työhyvinvointi

Työturvallisuuslain (738/2022) 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on kehittää työympäristöä työntekijöiden työkyvyn varmistamiseksi ja ennalta ehkäistä työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja henkisiä terveyshaittoja työntekijöille. Lain 28 § säättää työnantajan velvollisuutta ryhtyä toimiin saatuaan tiedon epäasiallisesta kohtelusta epäkohdan poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2022.) Työhyvinvointi rakentuu monista tekijöistä, kuten esimerkiksi työoloista, työyhteisön toimivuudesta, työn sujumisesta, työntekijän osaamisesta ja motivaatiosta.

Muutoksessa on oleellista, että työntekijät voivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, 2017.) Hyvällä johtamisella, henkilöstön mukaan ottamisella ja yksilöllisten voimavarojen tukemisella työnantajat voivat kehittää työhyvinvointia. Työhyvinvointi edellyttää suunnitelmallista johtamista, jossa pyritään lisäämään työntekijöiden voimavaroja. (Manka & Manka 2023, 70-71.) Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi käyttää nykyistä enemmän työntekijöiden innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja. (Työterveyslaitos 2016, 3.) Tässäkin valmentavan johtamisen ajatus saa tukea ja Kankainen (2022) nostaa blogissaan valmentavan johtamisen lisäävän yhteisöllisyyttä ja vastuun jakamista, jossa jokainen työntekijä edistää yhteistä hyvää. Esihenkilö tukee tiimiä, eikä korosta omaa osaamista.

Psykososiaaliset kuormitustekijät töissä liittyvät työn sisältöön, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja työn järjestelyihin. Työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi työn sirpaleisuus, liiallinen tietomäärä ja jatkuvat keskeytykset. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla työskentely yksin, huono tiedonkulkua ja kollegoiden tai esihenkilön puutteellinen tuki. Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät voivat olla esimerkiksi epäselvä työnjako tai epätietoisuus vastuista. (Työsuojelu 2023). Åkerblad (2014, 121) kuvaa väitöskirjassaan, miten varsinkin luovuutta ja itsenäisyyttä edellyttävissä työtehtävissä työn mielekkyys pohjautuu ammatilliseen kasvuun. Työn mielekkyys laskee, jos työtä joudutaan tekemään tiukan valvonnan alaisena tai koetaan työtehtävän tulevan ulkopuoliselta taholta ja heidän intressien mukaisesti. (Åkerblad 2014, 121.) Tästäkin kuin myös aiempaan tekstiin viitaten (Soback 2021, 4-10) valmentavan johtamisen hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa saa tukea.

Työntekijä voi kehittää työhyvinvointia muun muassa myönteisellä asenteella, varmistamalla osaamisen ajantasaisuuden ja sopeutumalla muutoksiin. Hyvinvoivalla organisaatiolla on selvät tavoitteet ja organisaatiossa jokaisen on turvallista toimia ja kehittää organisaatiota. (Manka & Manka 2023, 71.) Tavoite orientoituneet työntekijät pyrkivät jatkuvasti kehittämään osaamistaan ja taitojaan (Adriaenssens, De Gucht, & Maes 2015, 151-159). Lisäksi Baptiste (2007) nostaa tutkimuksessaan esille, että tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita tekemäänsä parhaansa työssä ja luovat parempaa työilmapiiriä. Tyytyväisyys työhön voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Baptiste 2007, 284-309.) Yhteenveto valmentavaan johtamiseen kiinnittyvästä tietoperustasta on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: Yhteenveto valmentavaan johtamiseen kiinnittyvästä tietoperustasta

4 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on toimintatutkimus, jonka tavoitteena on tutkia nykytilannetta ja pyrkiä kehittämään sitä. Työn tavoitteena on luoda kohdeyksikölle uusi toimintatapa oman työn kehittämiseen ja malli (tiekartta), jossa kuvataan, miten Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapian yksikön kaikki halukkaat fysioterapeutit voivat tulevaisuudessa tehdä omaan työhön liittyviä kehitysehdotuksia matalalla kynnyksellä ja miten ehdotuksia käsitellään suunnitellusti ja avoimesti. Uusi toimintatapa luodaan yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen työpajatoiminnan keinoin. Kun kohdeyksikön työntekijöitä on alusta alkaen mukana suunnittelemassa tulevaa työtapaa ja mallia, on todennäköisempää, että uudesta työtavasta tulee arjen työhön sopiva. Tällöin myös henkilöstön kynnys tehdä oman työn kehittämis-ehdotuksia laskee. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten tällä hetkellä tiiminvetäjät kokevat osallistuvansa oman työnsä kehittämiseen Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapiassa
2. Miten kaikki yksikön työntekijät voisivat jatkossa osallistua aktiivisemmin oman työn kehittämiseen
3. Miten esihenkilöt voivat tukea työntekijän osallistumista työn kehittämiseen

Kirjallisuuden mukaan (Soback 2021) hektinen toimintaympäristö ja nopea muutostahti haastavat työn kehittämistä ja päätösten tekemistä. Samaan aikaan yhä useampi työntekijä vaatii esihenkilöltä oikeudenmukaista johtamista ja kuuntelukykyä. Varsinkin verkostotyöskentelyssä korostuu avoin kommunikointi ja työn kehittäminen sitä mukaan, kun se on tarpeen. Valmentavan johtamisen menetelmillä saadaan asiantuntijoiden potentiaali kaikkien käyttöön ja vastuuta jaetaan tarkoituksenmukaisesti. (Soback 2021, 19-30.)

4.1 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen

Opinnäytetyön suunnitelma ja teoreettinen viitekehys aloitettiin talvella 2023 ja helmikuussa 2024 tutkimukselle saatiin tutkimuslupa Helsingin kaupungilta. Yksikön esihenkilö lähetti maaliskuun alussa informointikirjeen tutkimukseen osallistuville (liite 1), tietosuojaselosteen (liite 2, suostumusasiakirjan (liite 3) ja ennakkokyselyn (liite 4), joka toteutettiin Microsoft Formilla. Suunnitelman mukaisesti kevään 2024 aikana toteutui neljä työpajaa. Yksi työpaja kesti neljä tuntia. Opinnäytetyön päävaiheet on esitetty kuvassa 3.

Opinnäytetyön päävaiheet	
Marraskuu 2023 – tammikuu 2024	Opinnäytetyön suunnitelma ja teoreettinen viitekehys.
Helmikuu	Tutkimuslupa saatu Helsingin kaupungilta.
Maaliskuu	Yksikön esihenkilö lähettää tutkimukseen osallistuville materiaalit tutkimuksen osalta.
Maalis-toukokuu	Työpajat pidetään.
Kesä-syyskuu	Opinnäytetyön kirjoittaminen.
Loka-joulukuu	Opinnäytetyö valmis. Työn ja uuden toimintatavan esittely kohdeyksikön työntekijöille.

Kuva 3: Opinnäytetyön päävaiheet

4.2 Aineistonkeruu menetelmät

Aineistoa kerättiin tutkimukseen osallistuvilta ennakkokyselyllä ja työpajoissa yhteiskehittämisen menetelmillä. Yhteiskehittämistä toteutui myös Helsingin kaupungin Digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa. Kuvassa 4 on esitetty opinnäytetyön toteutusvaiheet.

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistujat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Ennakkokysely	Ymmärtää osallistujien näkemyksiä oman työn kehittämisestä tällä hetkellä	Forms-kysely. Tiedonkeruu	5 / 6 hlö vastasi	Vastauksista tehtiin yhteenveto, joka toimi varsinkin 1. työpajassa keskustelun runkona	
Työpaja 1	Luoda yhteinen ymmärrys nykytilanteesta ja suunnitella, mitä elementtejä tulee huomioida tulevaisuudessa työn kehittämis ehdotuksen antamisessa ja käsittelyssä	Vapaa keskustelu ja aivoriihi. Tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja valita tärkeimmät elementit tulevan alustan ja työtavan suunnittelussa	6 hlö ja työpajan ohjaaja	Kirjattu ja valittu tärkeimmät toimet, joiden avulla oman työn kehittäminen onnistuisi jatkossa jouhevammin ja matalla kynnyksellä	
Työpaja 2	Tarkempi suunnitelma konkreettisista muutoksista jatkossa, esim. - alusta, mihin kehittämis ehdotus kirjataan - Kehittämis ehdotuslomakkeen suunnittelu - Miten ehdotusta käsitellään? Ketkä osallistuvat?	Vapaa keskustelu ja De Bonon kuusi ajatteluhattua. Luoda ensimmäinen versio, mitä tietoja alusta sisältää ja miten alustan voi toteuttaa	5 hlö ja työpajan ohjaaja	Kartoitettu eri vaihtoehtoja kehittämis ehdotus alustaksi. Alustava runko alustan sisällöstä suunniteltu ja kirjattu	Työpajassa sovittiin ohjaajan olevan yhteydessä Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen tiimiin, tarkoituksena selvittää vaihtoehtoja yksikölle sopivasta alustasta
Työpaja 3	Alustan valinta Miten tiedot kirjataan alustalle • Forms lomakkeen suunnittelu	Tutustuminen "Asiakastyö sujuvaksi" toimintamalliin	4 hlö + osastonhoitaja (2h) + työpajan ohjaaja	Alusta sovittu tehtävän Microsoft Sharepointiin. Kirjattu kehitysehdotuksen antamiseen tarkoitetun Forms lomakkeen kysymykset	Sovittu ohjaajan ja yhden tiiminvetäjistä kokoustavan digitalisaatio ja kehittäminen edustajan kanssa koskien alustan käyttöä ja luontia
Kokous Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen kanssa	Selvittää tietotekniset mahdollisuudet toteuttaa alusta kohdeyksikölle sopivaksi	Keskustelu	Digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustaja + tiiminvetäjä + työpajojen ohjaaja	Alustan käytöstä saatiin kattavat tiedot, mukaan lukien kommentointi mahdollisuudesta ja tietojen siirtymisestä alustalle automaattisesti Forms lomakkeelta Powerautomate toiminnolla	
Työpaja 4	Yksikön tulevan alustan sisällön ja Forms lomakkeen suunnitelman viimeistely	Digitalisaatio ja kehittäminen edustajan kanssa käydyin kokouksen läpikäynti yhdessä	5 hlö ja työpajan ohjaaja	Osallistujien mielestä alustan sisältö ja Forms lomake ehdotuksen antamiseen vaikuttaneet toimivilta	Sovittu työpajaohjaajan kokoustavan digitalisaatio ja kehittäminen edustajan kanssa
Kokous Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen kanssa	Luoda alusta kohdeyksikölle ja Powerautomate toiminnolla siirtää Forms lomakkeen tiedot suoraan alustalle		Digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustaja ja työpajojen ohjaaja	Työpajojen ohjaaja teki ohjattuna alustan ja Powerautomate toiminnon, jolla Forms lomakkeen tiedot siirtyvät automaattisesti yksikön uudelle alustalle	

Kuva 4: Opinnäytetyön toteutusvaiheet

4.2.1 Ennakkokysely

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistujat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Ennakkokysely	Ymmärtää osallistujien näkemyksiä oman työn kehittämisestä tällä hetkellä	Forms-kysely. Tiedonkeruu	5 / 6 hlö vastasi	Vastauksista tehtiin yhteenveto, joka toimi varsinkin 1. työpajassa keskustelun runkona	

Kuva 5: Opinnäytetyön toteutusvaiheet, ennakkokysely

Ennakkokysely (liite 4) tiiminvetäjille toteutettiin Microsoft Forms-lomakkeella. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä tiiminvetäjille tehtiin epävirallinen esikysely kahdelle henkilölle kyselyn luotettavuuden lisäämiseksi. Henkilöt olivat aikaisemmin työskennelleet tiiminvetäjänä tai varatiiminvetäjänä. Epävirallisen esikyselyn jälkeen kyselylomaketta ei muokattu. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Ennakkokyselyn tarkoituksena oli ymmärtää alustavasti tiiminvetäjien omia näkemyksiä oman työn kehittämisestä, sen keinoista ja luonteesta. Ennakkokyselyyn vastasi kuudesta osallistujasta viisi. Ennakkokyselyn tavoitteet ja menetelmät on esitetty kuvassa 5.

Ennakkokyselyn vastausten (taulukko 1) perusteella neljä viidestä vastaajasta kertoi osallistuneensa oman työn kehittämiseen viimeisen kuuden kuukauden aikana. Yksi vastaajista ei kokenut osallistuneensa oman työn kehittämiseen, koska koki ajan menevän perustyöhön. Kaikki

vastaajista toivoivat pystyvänsä tulevaisuudessa kehittämään omaa työtä enemmän. Ennakkovastausten perusteella osa osallistujista arvioi työntekijöiden osallistuvan jonkin verran työn kehittämiseen esimerkiksi tuomalla ideoita ja epäkohtia yhteiseen keskusteluun ja että esihenkilöt käyvät kehitysideoita yhdessä läpi työntekijöiden kanssa. Kolme vastaajasta koki työn kehittämisen toteutuvan pääsääntöisesti esihenkilöiden toimesta.

Taulukko 1: Ennakkokyselyn vastaukset

<p>Kuka tai ketkä mielestäsi kehittävät nykyisin Helsingin kaupungin kotikuntoutusfysioterapeuttien työtä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pääasiallisesti kotikuntoutusfysioterapian esihenkilötiimi. Kehitysideoita käydään läpi yhdessä muun yksikön työntekijöiden kanssa. • Oh ja aoh:t. Myös tiiminvetäjillä jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia. Apottitukihenkilöt vaikuttamassa apotin osalta viestiä viemällä. Kaikki yksikön työntekijät voivat tuoda ongelmakohtia ja ehdotuksia niiden suhteen esiin. • Toivon, että kehittäminen lähtee kentältä tulleista haasteista/ongelmista ja tämän kautta työn sujuvoittamisesta. Asioiden eteenpäin vieminen esihenkilö johtoisesti. • Aoh:t ja erilliset työryhmät (yksikön fysioterapeutit) • Erityisesti esihenkilötiimi, kehittäjäterapeutti, vastuualueiden työntekijät. Kaikilla työntekijöillä on kuitenkin mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen tuomalla esiin ideoita/epäkohtia/osallistumalla erilaisiin työryhmiin.
<p>Koetko itse osallistuneesi oman työsi kehittämiseen viimeisen kuuden (6) kuukauden aikana?</p> <p>4 Kyllä 1 Ei</p>
<p>Millä tavalla osallistuit työsi kehittämiseen?</p> <p>Tiedätkö, mistä kehittämis ehdotus oli alun perin tullut?</p> <p>Koetko olleesi osallisena päätöksenteossa koskien uuden käytänteen / toimintatavan käyttöönottoa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • SIM-korttien käyttöönotto, olen osaltani ollut tuomassa viestiä, että nettiyhteyden jakaminen kännykästä kankeaa ja välillä yhteys katkeillut. • Yleensä osallistun aktiivisesti, erityisesti jos koen, että se on hyödyllinen. Aina en tiedä mistä ehdotus on lähtenyt. Riippuu käytänteestä/ toimintatavasta eli onko koko fysioterapiaa koskeva vai vain Kotikuntoutusta. • Osallistuin tiimin tavoitteiden laatimiseen, jossa koin olleeni osallisena uuden toimintatavan käyttöönotossa. En ole varma mistä kehittämis ehdotus oli tullut.
<p>Mitkä tekijät uskot vaikuttaneen siihen, ettet ole osallistunut oman työsi kehittämiseen? Olisitko halunnut osallistua enemmän oman työsi kehittämiseen?</p>

<ul style="list-style-type: none"> Koen, että aika menee tällä hetkellä vahvasti perustyöhön ja kaikki "ylimääräinen" jää hieman taka-alalle. Toivon, että myös oman työn kehittämiseen olisi enemmän aikaa.
Toivotko voitasi kehittää tulevaisuudessa enemmän omaa työtäsi? Kyllä (5 kpl)
Mitä tarvitsisit, jotta voisit kehittää jatkossa enemmän omaa työtäsi? <ul style="list-style-type: none"> Läpinäkyvyyttä päätösten tekoprosessiin. Mistä kehitysideoita ovat alun perin lähtöisiä? Varmuus siitä, että mahdolliset kehitysideoita otetaan asianmukaisella tavalla huomioon (eli päättävät tahot kuulevat/käsittelevät niitä) Tietoa siitä mikä ei toimi ja foorumin, jossa pohtia kuinka laaja tämä ongelma on ja minkälaisia ratkaisuja tähän voisi olla. Aikaa. Aikaa suunnitella. En tiedä. Ainakin on hyvä, että kehittämisestä puhutaan ja siihen suhtaudutaan myönteisesti. Toivon että voin osallistua kehittämiseen etenkin, jos sopivia aiheita tulee vastaan.
Vapaa sana <ul style="list-style-type: none"> Periaatteessa kehityskohteet ovat olleet ymmärrettäviä.

4.2.2 Työpaja 1

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistujat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Työpaja 1	Luoda yhteinen ymmärrys nykytilanteesta ja suunnitella, mitä elementtejä tulee huomioida tulevaisuudessa työn kehittämisessä ja kehittämisohjelmien antamisessa ja käsitteilyssä	Vapaa keskustelu ja aivoriihi. Tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja valita tärkeimmät elementit tulevan alustan ja työtavan suunnittelussa	6 hlö ja työpajan ohjaaja	Kirjattu ja valittu tärkeimmät toimet, joiden avulla oman työn kehittäminen onnistuisi jatkossa jouhevammin ja matalla kynnyksellä	

Kuva 6: Opinnäytetyön toteutusvaiheet, työpaja 1

Työpajoissa opinnäytetyön tekijä toimi työpajojen ohjaajana, ei yksikön esihenkilönä. Ensimmäiseen työpajaan osallistui kaikki kuusi kutsuttua tiiminvetäjää ja työpajan ohjaaja. Ensimmäinen työpaja koostui (kuva 6) opinnäytetyön tavoitteen ja aikataulun läpikäynnistä, kohdeyksikön nykytilanteen kartoittamisesta ja sen osalta yhteisestä, vapaasta keskustelusta, jossa hyödynnettiin ennakkokyselyn vastauksia (taulukko 1) ja lopuksi siirryttiin ideoimaan tulevaa ja mistä toimista yksikkö voisi jatkossa hyötyä (taulukko 2).

Työpajakeskustelussa osallistujat toivoivat yksimielisesti yksikön kehittämisen olevan jatkossa avoimempaa. Konkreettiseksi toteutustavaksi osallistujat ehdottivat yhtä alustaa tai listaa, josta näkisi helposti käynnissä olevat kehittämisohjelmat, niiden kulloisenkin tilanteen (statuksen), ketkä ehdotusta työstävät ja mikä on päätös ehdotukselle. Osallistujat arvioivat yhteisen alustan / listan (jatkossa alusta) laskevan kynnystä antaa ehdotuksia ja mahdollisesti lisäävän motivaatiota kehittää omaa työtänsä muun muassa sen takia, että ehdotuksen tekijä saa varmuuden, että ehdotus on otettu käsitteilyyn. Osallistujat arvioivat yksikössä olevan kokonaisuutena kehittämismyönteinen ilmapiiri. Monet työpajan osallistujista kokivat kehittämisen tiimin kanssa onnistuvan ketterästi, mutta koko yksikön kehittämistyön kankeaksi ja aikaa

vieväksi. Ajoittaiseksi haasteeksi osallistujat tunnistivat työn kehittämisen asioissa, joihin liittyy yhteistyötahoja, kuten esimerkiksi kotihoito. Syiksi tunnistettiin muun muassa epätietoisuus toisten ammattiryhmien työnkuvista, tehtävistä ja haasteet hoitopuolen resurssissa.

Osallistujat pohtivat myös yhteisen kehittämissuositusten auttavan yksikköä tulevaisuudessa työn kehittämisessä, koska alustalta voisi myös myöhemmin tarkistaa, onko jotakin asiaa jo aikaisemmin ehdotettu ja jos on, minkä päätöksen se sai ja miksi. Osallistujat arvioivat tämän olevan tärkeää heidän työssään, koska niin oma työ kuin yhteistyötahojen työ muuttuu nopeasti. Ehdotus, joka ei toiminut aikaisemmin, voi muokattuna toimia myöhemmin. Lisäksi osallistujat ehdottivat jonkin sortin tukkimiehen kirjanpitoa tai vastaavaa ominaisuutta alustalle, jolloin jokainen voisi helposti viestittää oman tukensa ehdotukselle ja tarvittaessa täydentää ehdotusta. Lisäksi osallistujat uskoivat yhteisen alustan auttavan työntekijöitä toiminaan eri alueilla epäselvissä tilanteissa yhdenmukaisemmin. Kuvassa 7 on esitetty yhteenveto raameista, jotka osallistujat kokivat vapaan keskustelun pohjalta tärkeäksi ottaa huomioon tulevan alustan ja työtavan suunnittelussa.



Kuva 7: Työpaja 1. Yhteenveto vapaan keskustelun pohjalta raameista tulevan alustan suunnitteluun

Tulevaisuuden suunnittelussa käytettiin aivoriihi menetelmää. Aivoriihen tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita ongelmien ratkaisemiseksi ja menetelmä perustuu muun muassa siihen, että joukossa on myös oivallisia ja sopivia ideoita kohdeyksikölle. Menetelmä koostuu ideointi-, arviointi- ja valintavaiheesta. Ideointivaiheessa jokainen osallistuja ideoi ja kirjoittaa vaihtoehtoisia ratkaisu- ja toimintatapoja itsenäisesti paperille. Arviointivaiheessa ideoita kehitetään yhdessä ja valintavaiheessa samankaltaisia ideoita yhdistellään toisiinsa ja osallistujat merkaavat parhaimpien ideoiden viereen + merkin. (Innokylä 2024a.) Aivoriihen

ideointivaihetta modifiointiin työpajassa niin, että lyhyet kommentit sallittiin jo ideointivaiheessa, koska työpajan ohjaaja arvioi sen kehittävän osallistujien yhteistä ymmärrystä käynnissä olevaan kehittämistyöhön. Arviointivaiheessa ideoita kehitettiin yhdessä ja samankaltaisia ideoita yhdistettiin samaan post-it lappuihin. Valintavaiheessa jokainen osallistuja sai laittaa yhteensä maksimissaan viisi + merkkiä, niihin post-it lappuihin, jotka kokivat tärkeimmäksi ottaa huomioon tulevan alustan ja työtavan huomioinnissa. Osallistuja sai laittaa maksimissaan yhden + merkin yhteen post-it lappuun. Yhteenvedo on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2: Työpaja 1, aivoriihen yhteenvedo mitä tulevaisuudessa tarvitaan

Alustava suunnittelu, millä elementeillä ja toimilla oman työn kehittäminen onnistuisi jatkossa jouhevammin ja matalalla kynnyksellä yksikön jokaiselta halukkaalta? Sulkuihin merkattu, kuinka moni kuudesta henkilöstä koki asian tärkeäksi.
Matalan kynnyksen mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen (6).
Jokin paikka (alusta tai lista), mihin kehittämisideoita voi kuka tahansa yksikön jäsen kirjata jouhevasti ja mistä voi seurata avoimesti ehdotuksen käsittely, etenemistä ja päätöstä (4) <ul style="list-style-type: none"> o Jokin keino tuoda kehittämisidea esiin mahdollisimman vaivattomasti ja stressivaapaasti (2) o Voin vain kirjata kehittämis ehdotuksen jonnekin sovittuun paikkaan -> filteröinti ja ehdotuksen kohdentaminen oikealle taholle tapahtuu tarvittaessa myöhemmin (2) o Konkretiaa, mihin kirjaan kehittämis ehdotukseni (3) <ul style="list-style-type: none"> o Digitaalisessa muodossa oleva lista? (3) o Pikkutiimien asialistalle jatkuvana asiana kohta kehittämisideoille? (1) o Selkeä väylä ideoille (1) o Konkretiaa: Esim. lomake, mihin kirjaan kehittämis idean tai muu foorumi (1)
Palautetta ideasta (3)
Kehittämismyönteisyyttä (3) <ul style="list-style-type: none"> o Tunne siitä, että ideaani / panostani arvostetaan (1)

4.2.3 Työpaja 2

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistujat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Työpaja 2	Tarkempi suunnitelma konkreettisista muutoksista jatkossa, esim. - alusta, mihin kehittämis ehdotus kirjataan - Kehittämis ehdotus lomakkeen suunnittelu - Miten ehdotusta käsitellään? Ketkä osallistuvat?	Vapaa keskustelu ja De Bonon kuusi ajatteluhattua. Luoda ensimmäinen versio, mitä tietoja alusta sisältää ja miten alustan voi toteuttaa	5 hlö ja työpajan ohjaaja	Kartoitettu eri vaihtoehtoja kehittämis ehdotus alustaksi. Alustava runko alustan sisällöstä suunniteltu ja kirjattu	Työpajassa sovittiin ohjaajan olevan yhteydessä Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittämisen tiimiin, tarkoituksena selvittää vaihtoehtoja yksikölle sopivasta alustasta

Kuva 8: Opinnäytetyön toteutusvaiheet, työpaja 2

Työpajan ohjaaja lähetti ennen toista työpajaa osallistujille sähköpostitse yhteenvedon ensimmäisestä työpajasta. Toiseen työpajaan osallistui viisi tiiminvetäjää ja työpajanohjaaja. Toisen työpajan kokonaisuus on esitetty kuvassa 8. Työpajan keskustelussa hyödynnettiin ensimmäisessä työpajassa tuotettua yhteenvedotaulukkoa (taulukko 2), mitä asioita tulee ottaa huomioon tulevan alustan suunnittelussa. Osallistujat pohtivat runsaasti voiko

kehitysehdotuksen antaa anonyymisti vai tuleeko ehdotus antaa aina omalla nimellä. Monet kokivat avoimuuden yhdeksi tärkeimmäksi ohjaavaksi tekijäksi, mikä puolsi ehdotuksen yhteydessä näkyvän myös antajan nimi. Lisäksi tämä helpottaisi oletettavasti jatkotyöstöä, jos esimerkiksi esihenkilöt haluaisivat saada lisätietoa ehdotuksesta tai sen sisällöstä. Toisaalta arviointiin sitä, nouseeko kynnys antaa ehdotuksia, jos ehdotus tulee antaa omalla nimellä. Keskustelun jälkeen osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että oman yksikön sisällä tulisi olla niin avoin ilmapiiri, että jokainen uskaltaa ja haluaa antaa kehitysideoita omalla nimellensä. Mahdollisuudeksi suunniteltiin kuitenkin antaa ehdotus myös tiimin nimellä, jos ehdotuksesta on ensin keskusteltu kollegoiden kanssa.

Osallistujat kokivat tärkeäksi, että esihenkilöt käsitelisivät uuden ehdotuksen kohtuullisessa määräajassa ja mahdollinen jatkotyöstö kirjattaisiin alustalle. Osallistujien ehdotus esihenkilöiden ensikäsittelylle oli yksi viikko ehdotuksen kirjaamisesta. Tulevan alustan osalta osallistujat kokivat tärkeäksi sen olevan selkeä, sisältävän vain tarvittavat tiedot ja olevan digitaalisessa muodossa. Lisäksi osallistujat kokivat saavutettavuuden tärkeäksi, koska osallistujat tunnustivat tietotekniset taidot olevan yksikön työntekijöillä eri tasolla. Word ja Excel koettiin kömpelöiksi käyttää eikä Flingin käytöstä ollut tarpeeksi kokemuksia, jotta kaikki olisivat voineet arvioida sen soveltuvuutta alustaksi kohdeyksikölle. Kohdeyksikkö käyttää aktiivisesti Microsoft Teamsiä päivittäin, jolloin syntyi luontevasti ajatus myös tulevan alustan olla Teamsissä tai Teamsistä tulisi ainakin päästä siirtymään helposti alustalle. Työpajassa suunniteltiin alustavasti, mitkä olisivat ehdotuksen oleellisia tietoja näkyä alustalla kaikille yksikön jäsenille. Ensimmäinen versio on esitetty kuvassa 9.

Työpajan aikana avoin keskustelu ja ideointi oli niin rikasta ja vei kohti työn tavoitetta, että työpajan aikana ohjaaja päätti jättää kuusi ajatteluhattua menetelmän pois. Alustavan suunnitelman mukaan kyseisellä menetelmällä oli tarkoitus testata, miten uudet ideat sopisivat kohdeyksikölle. Kuusi hattua menetelmä mahdollistaa osallistujien keskittymisen kerralla vain yhteen asiaan ja tietystä tulokulmasta. Nämä kuusi näkökulmaa ovat objektiivisuus, tunteet ja intuitio, riskien ja heikkouksien tunnistaminen, etujen tunnistaminen, uusien ideoiden kehittäminen ja tunnistaminen ja pohdinta miten tavoitteeseen päästään. (Innokylä, 2024b.)

Kehitysehdotus	Ehdotus näky alustalla + kommentointi mahdollisuus	Esihenkilötiimin käsittely	Työstövaihe	Päätös ja perustelut
Ehdotus annettu FORMS-lomakkeella TAI ehdotuksesta keskusteltu ensin tiimin kanssa ja sen jälkeen kirjattu FORMS-lomakkeelle	Yksikön työntekijät voivat kommentoida tai täydentää ehdotusta (Tukkimiehen kirjanpito?)	Toiveena on, että uudet ehdotukset käsitellään kerran viikossa. Jos käsittely ei toteudu, esihenkilö kirjaa alustalle, milloin ehdotus käsitellään. Käsittely sisältää: -Ehdotuksen arvioinnin - Jatkotyöstön suunnittelun + ketkä siihen osallistuvat -> yhteydenotto heihin	Kuka työstää ehdotusta ja milloin	Perustelut ovat tärkeät

Kuva 9: Työpaja 2. Alustava suunnitelma tulevan alustan sisällöstä

Ennakkoon asetetut työpajan tavoitteet toteutuivat osittain. Tulevan alustan sisältö oli pitkälti suunniteltu, mutta mikä alusta konkreettisesti on tai miten ehdotuksen tiedot sinne vietään, ei saatu työpajassa suunniteltua. Työpajan päätteeksi sovittiin työpajan ohjaajan olevan yhteydessä Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen tiimiin ja selvittävän, olisiko Helsingin kaupungilla tarjota toteutustapaa, joka ottaisi huomioon osallistujien havainnot ja toiveet koskien tulevaa alustaa.

Toisen ja kolmannen työpajan välissä työpajojen ohjaaja kävi sähköpostitse keskustelua digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustajan kanssa ja kävi ilmi, että pohjautuen Kalasataman terveyst ja hyvinvointikeskuksessa syksyllä 2020 tehtyyn kokeiltuun oli kehitetty Asiakastyö sujuvaksi -toimintamalli, jonka peruseriaate vastasi kohdeyksikön tarvetta.

4.2.4 Työpaja 3

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistajat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Työpaja 3	Alustan valinta Miten tiedot kirjataan alustalla • Forms lomakkeen suunnittelu	Tutustuminen "Asiakastyö sujuvaksi" toimintamalliin	4 hlö + osastonhoitaja (2h) + työpajan ohjaaja	Alusta sovittu tehtävän Microsoft Sharepointiin. Kirjattu kehitysehdotuksen antamiseen tarkoitetun Forms lomakkeen kysymykset	Sovittu ohjaajan ja yhden tiiminvetäjistä kokoustavan digitalisaatio ja kehittäminen edustajan kanssa koskien alustan käyttöä ja luontia

Kuva 10: Opinnäytetyön toteutusvaiheet, työpaja 3

Ennen kolmatta työpajaa ohjaaja lähetti osallistujille yhteenvedon digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustajan kanssa käydyistä sähköpostikeskusteluista ja linkin tutustumista varten Asiakas työ sujuvaksi - toimintamalliin. Työpajaan osallistui neljä tiiminvetäjää, yksikön osastonhoitaja kahden tunnin ajan ja työpajanohjaaja. Työpajan sisältö on esitetty tiivistetysti kuvassa 10. Kaikki osallistujat olivat vahvasti sitä mieltä, että kohdeyksikkö hyötyisi vastaavan kaltaisesta toteutuksesta kuin millä Asiakastyö sujuvammaksi -toimintamalli on toteutettu. Kyseessä on Microsoft Sharepointiin tehty alusta, johon määrättyjen yksiköiden työntekijät voivat antaa kehittämisideoita Microsoft Forms-lomakkeella. Suurimmat eroavaisuudet kaupungilla jo käytössä olevan toteutuksen ja kohdeyksikön tarpeisiin liittyivät ennen kaikkea alustan tietojen näkyvyyteen. Osallistujat pitivät keskeisimpänä asiana avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jolloin kaikkien kohdeyksikön työntekijöiden tulee päästä lukemaan ja kommentoimaan alustan ehdotuksia, ei vain esihenkilöiden. Laajat käyttöoikeudet mahdollistavat muiden ehdotusten näkemisen. Osallistujat tunnistivat riskeiksi kuitenkin epävarmuuden tietojen säilymisen muuttumattomina alustalla, ennen kaikkea alkuperäisen kehitysehdotuksen osalta, koska laajoilla käyttöoikeuksilla kuka vain pääsee muokkaamaan ehdotuksen tietoja. Osallistujat korostivat ohjeiden ja ohjeistuksen tärkeyttä asiassa, kun alusta otetaan aikaan mahdollisesti käyttöön kohdeyksikössä.

Ehdotuksen kirjaamisen toteutustavaksi Microsoft Forms-lomake koettiin toimivaksi ja helppo lähestyttäväksi vaihtoehdoksi, koska sitä on käytetty kohtalaisesti jo kohdeyksikössä. Lomake haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja helppo käyttöisenä, jotta ehdotuksen

annossa toteutuisi matala kynnyksellisyys ja arjen työhön sopiva työkalu. Samanaikaisesti kiinnitettiin kuitenkin huomiota siihen, miten pyrittäisiin varmistamaan oleellisten tietojen kirjaaminen lomakkeelle, ettei ehdotuksen käsittely turhaan viivästy täydennyspyyntöjen takia. Lomakkeen viimeisellä kysymyksellä haluttiin varmistaa, etteivät hyvät ehdotukset jää antamatta sen takia, että ehdotuksen antajalla itsellään ei juuri sillä hetkellä ole resurssia suunnitella ja työstää ehdotusta loppuun asti. Työpajan päätteeksi kirjattiin alustava suunnitelma lomakkeen kysymyksistä, jolla ehdotuksia voi antaa. Kysymykset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3: Työpaja 3, Suunnitelma Forms-lomakkeen kysymyksistä kehittämisehdotuksen antamiseen

Kehitysehdotuksen antajan nimi (oma nimi tai tiimin nimi)
Työskenteletkö Kuntouttavassa arviointiyksikössä vai kotihoidon lähipalvelualueella?
Kehitysehdotuksesi lyhyt otsikko
Kuvaile ehdotuksesi niin tarkasti kuin pystyt
Oletko mahdollisesti kiinnostunut suunnittelemaan asiaa jatkossa tarkemmin?

Työpajassa käytiin vilkasta keskustelua siitä, mitkä ovat ehdotuksen oleellisia tietoja näkyä alustan päänäkymällä kaikille. Osa osallistujista koki heille riittävän nähdä vähemminkin tietoa, kun taas toiset kokivat tärkeäksi nähdä kaikki tiedot, jotka kysytään Forms-lomakkeella. Kaikki osallistujat kokivat tärkeäksi, että jotenkin niin sanotusti ”tukkimiehen kirjanpito” tai vastaava ominaisuus tulisi saada lisättyä alustalle, jotta jokainen voi helposti viestittää oman tukensa ehdotukselle ja että kaikki näkisivät helposti, kuinka moni kokee ehdotuksen tärkeäksi. Työpajan lopussa suunniteltiin kokous digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa, koska oletettavasti erilaisiin tietoteknillisiin mahdollisuuksiin ja alustan luontiin tulitaisiin tarvitsemaan ulkopuolista apua. Osastonhoitajan luvalla yksi tiiminvetäjä sai osallistua työpajanohjaajan kanssa kokoukseen digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustajan kanssa.

4.2.5 Kokous digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistujat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Kokous Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen kanssa	Selvitettävää tietoteknilliset mahdollisuudet toteuttaa alusta kohdeyksikölle sopivaksi	Keskustelu	Digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustaja + tiiminvetäjä + työpajojen ohjaaja	Alustan käytöstä saatiin kattavat tiedot, mukaan lukien kommentointi mahdollisuudesta ja tietojen siirtymisestä alustalle automaattisesti Forms lomakkeelta Powerautomate toiminnolla	

Kuva 11: Opinnäytetyön toteutusvaiheet, kokous digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa

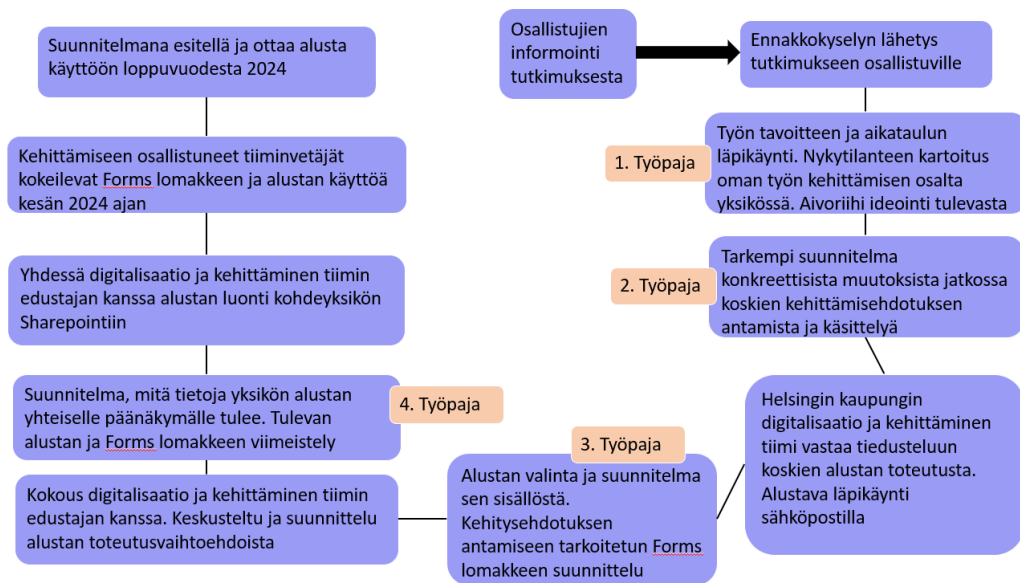
Kokouksessa käytiin läpi konkreettisesti alustan sisältöä ja toimintaa. Kokouksen oleellisin sisältö liittyi alustalla muun muassa kollegoiden kommentointi mahdollisuuteen annetusta ehdotuksesta (aikaisemmin viitattu ”tukkimiehen” kirjanpidolla). Valitsemalla halutun kehitysehdotuksen rivin ja sitä tuplaklikkaamalla avautuu lisätietonäkymä, joka pitää sisällään päänäkymällä olevien tietojen lisäksi kommentointi kohdan. Tähän jokainen halukas voi kirjoittaa näkemyksensä kehitysehdotuksesta tai täydentää ehdotusta. Kommentoimalla kirjoittajan nimi ja kirjoittamisen ajankohta tallentuvat automaattisesti muille näkyväksi. Kommentointi mahdollisuus edellyttää laajat käyttöoikeudet alustalle. Suoranaista peukutus toimintaa ei ole mahdollisuutta käyttää kyseisellä alustalla. Kokouksessa keskusteltiin Powerautomate työkalusta, jolla Forms-kyselyn vastaukset saadaan automaattisesti siirtymään alustalle. Lisäksi alustavaa keskustelua käytiin myös alustan muokkaus mahdollisuuksista käyttäjäkohtaisesti. Kokouksen yhteenveto on esitetty kuvassa 11.

4.2.6 Työpaja 4

	Tavoite	Menetelmät ja tarkoitus	Osallistujat	Tulokset / ydinhavainnot	Muuta
Työpaja 4	Yksikön tulevan alustan sisällön ja Forms-lomakkeen suunnitelman viimeistely	Digitalisaatio ja kehittäminen edustajan kanssa käydyn kokouksen läpikäynti yhdessä	5 hlö ja työpajan ohjaaja	Osallistujien mielestä alustan sisältö ja Forms-lomake ehdotuksen antamiseen vaikuttaneet toimivilta	Sovittu työpajaohjaajan kokoustavan digitalisaatio ja kehittäminen edustajan kanssa

Kuva 12: Opinnäytetyön toteutusvaiheet, työpaja 4

Työpajaan osallistui viisi tiiminvetäjää ja työpajan ohjaaja. Työpajassa käytiin läpi digitalisaatio ja kehittämistiimin kanssa käydyn kokouksen sisältö ja viimeisteltiin Forms-lomake ja tiedot, jotka näkyvät alustan päänäkymällä kaikille. Työpajassa suunniteltiin, että aikanaan käyttöönottovaiheessa linkki alustalle lisätään yksikön Teams tiimin etusivun yläpalkkiin. Tämän arvioitiin kehittävän matalaa kynnystä antaa ehdotuksia, kun jokainen halukas pääsee helposti seuraamaan alustaa ja ehdotusten etenemistä. Viimeisen työpajan jälkeen työpajojen ohjaaja tapasi digitalisaatio ja kehittäminen tiimin edustajan kanssa vielä kertaalleen, jolloin työpajoissa tehtyjen suunnitelmien mukaisesti luotiin kohdeyksikölle alusta konkreettisesti Sharepointiin. Samalla luotiin PowerAutomate työnkulku, jonka turvin Forms-lomakkeelle kirjatut asiat siirtyvät automaattisesti alustalle oikeisiin sarakkeisiin. Työpajan yhteenveto on esitetty kuvassa 12. Kuvassa 13 on esitetty opinnäytetyön eteneminen kokonaisuudessaan.



Kuva 13: Opinnäytetyön eteneminen kokonaisuudessaan

5 Opinnäytetyössä kehitetty STEP-alusta

Kehittämistoiminnan konkreettisina tuotoksina kehitettiin ja luotiin yhdessä kohdeyksikön tiiminvetäjien kanssa kolme asiaa:

1. Forms-lomake oman työn kehittämissuunnitelman antamiseen
2. STEP-alusta ehdotusten seuraamiseen, täydentämiseen ja kommentointiin
3. Toimintamalli oman työn kehittämiseen kohdeyksikössä

Oman työn kehittämissuunnitelmaa varten yksikölle suunniteltiin ja luotiin Forms-lomake, joka on esitetty kuvassa 14. Maantieteellisesti hajautettujen tiimien ja liikkuvan työn takia koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi mahdollisuus antaa työn kehittämissuunnitelmaa paikasta riippumatta. Kohdeyksikössä on jo jonkin verran yhdessä käytetty Formsia, jolloin se tuntui luontevalta vaihtoehdolta myös työn kehittämissuunnitelmaa varten. Forms-lomake haluttiin pitää yksinkertaisena, jotta ehdotusten antaminen onnistuisi matalalla kynnyksellä ja se olisi arjen työhön sopiva. Samalla pyrittiin varmistamaan kuitenkin lomakkeen ohjaavan kirjaamaan ehdotuksen oleelliset tiedot, ettei ehdotuksen käsittely viivästy täydennyspyyntöjen takia. Tiiminvetäjät kokivat tärkeäksi mahdollisuuden antaa kehittämissuunnitelmaa, vaikka juuri antajalla ei olisi resursseja suunnitella ja työstää asiaa tarkemmin lähitulevaisuudessa. Tällä pyritään varmistamaan, etteivät hyvät kehittämissuunnitelmat jää antamatta sen takia, että antaja itse joutuisi työstämään ehdotuksen alusta loppuun itsenäisesti. Työntekijän kirjattua ehdotuksen Forms-lomakkeelle tiedot siirtyvät automaattisesti Powerautomate toiminnolla yksikön uudelle STEP-alustalle. Kehitystyöhön osallistuneet henkilöt ehdottivat, että esihenkilötiimi

käsittelee uuden ehdotuksen viikon sisällä ehdotuksen antamisesta. Jos tämä ei toteudu, esihenkilöt kirjaisivat alustalle, milloin käsittely toteutuu.

1. Ehdotuksen antajan tai pikkutiimin nimi (jos ehdotuksesta on keskusteltu yhdessä) *

Kirjoita vastaus

2. Työskenteletkö *

Nimikkona

Kuntarissa

3. Kehitysehdotuksesi lyhyt otsikko *

Kirjoita vastaus

4. Kuvaille ehdotuksesi niin tarkasti kuin pystyt *

Kirjoita vastaus

5. Oletko mahdollisesti kiinnostunut suunnittelemaan asiaa jatkossa tarkemmin? *

Kyllä

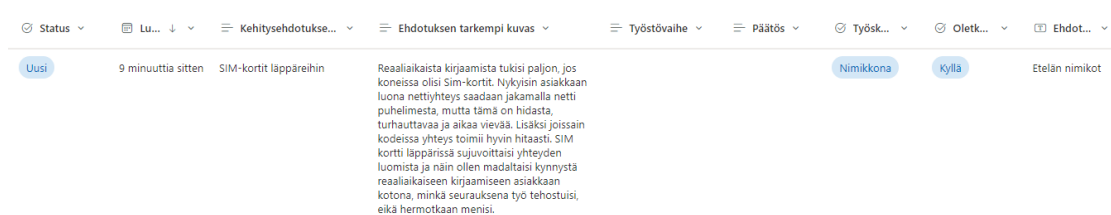
En

Lähetä

Kuva 14: Forms-lomake oman työn kehitysehdotuksen kirjaamiseen

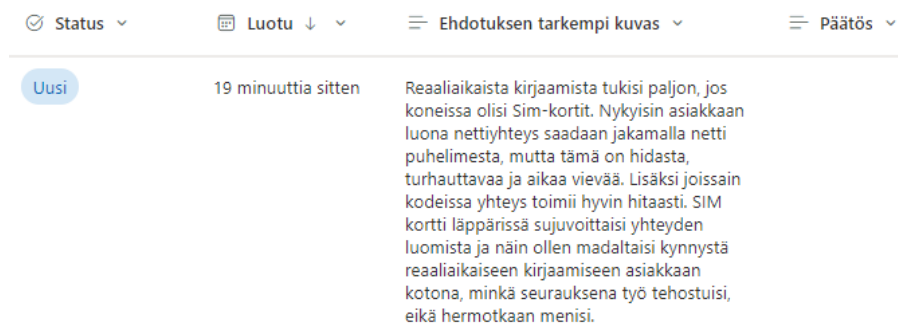
Toisena tuotoksena luotiin STEP-alusta uusille työn kehittämisehdotuksille. Alusta luotiin yhteiskehittämisenä Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa. Alusta luotiin Microsoft Sharepointiin, jossa jokainen yksikön työntekijä voi seurata, kommentoida ja täydentää annettuja työn kehitysehdotuksia. Alusta sai nimekseen STEP, jota on helpompi käyttää työarjessa kuin ilmaisua työn kehittämisehdotusten käsittelyalusta. Alusta sai nimensä sen pohjalta, että askel kerrallaan kohdeyksikkö kehittää toimintaansa paremmaksi, avoimesti ja aidosti yhdessä.

STEPiin luotiin koko yksikölle yhteinen päänäkymä, joka on esitetty kuvassa 15. Päänäkymä sisältää ehdotuksesta seuraavat tiedot: Status, luotu, ehdotuksen otsikko, ehdotuksen tarkempi kuvaus, työstövaihe, päätös, missä työskentelet, oletko mahdollisesti kiinnostunut suunnittelemaan asiaa jatkossa tarkemmin ja ehdotuksen antaja. Digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa luotiin myös Powerautomate toiminto, joka siirtää Forms-lomakkeelle kirjatut tiedot automaattisesti alustalle oikeisiin sarakkeisiin.



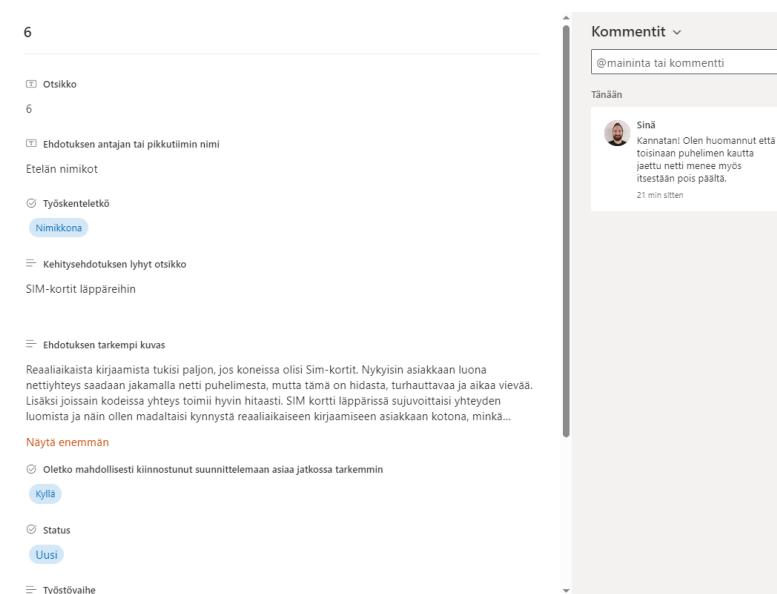
Kuva 15: STEP käsittelyalustan yhteinen päänäkymä kaikille

Yhteisen päänäkymän lisäksi STEPissä on jokaisella työntekijällä mahdollisuus tehdä itselleen mieluisa rinnakkaisnäkyä niillä tiedoilla, jotka työntekijä kokee itselleen oleelliseksi (kuva 16). Kun päänäkymällä muokkaa ehdotuksen tietoja päivittyvät ne yhtä lailla käyttäjän oman näkymän tietoihin kuin myös toiste päin. Muiden ehdotusten kommentointi edellyttää laajoja käyttöoikeuksia. Näin ollen STEPin riskeiksi tunnistettiin, että käyttäjä voi epähuomiossa myös muokata tai poistaa kollegan alkuperäisen ehdotuksen. Työpajassa arvioitiin tämä kuitenkin kohtalaisen pieneksi riskiksi, mikäli perehdytys ja ohjeet STEPin käyttöön ovat selkeät ja käydään yhdessä läpi työyksikön kanssa ennen mahdollista käyttöönottoa.



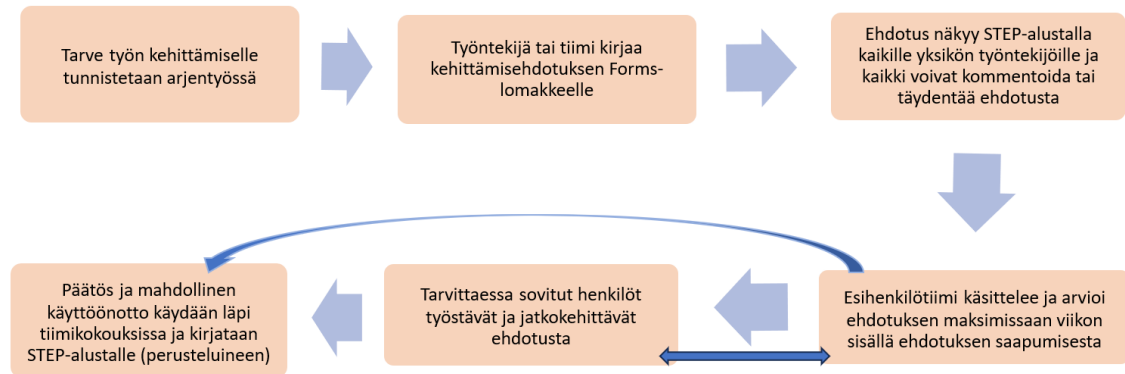
Kuva 16: Esimerkki Stepin rinnakkaisnäkyästä

Muiden kirjaamia ehdotuksia voi tarkastella päänäkymältä tai omalta henkilökohtaiselta näkymältä. Yksikön kaikilla työntekijöillä on laajat käyttöoikeudet alustan käyttöön. Tuplaklikkaamalla ehdotuksen riviä voi myös kommentoida tai täydentää ehdotusta (kuva 17). Kommentointi onnistuu samalla lailla niin päänäkymältä kuin käyttäjän mahdolliselta omalta näkymältä.



Kuva 17: Ehdotuksen kommentointi

Kolmantena tuotoksena kirjattiin toimintamalli (kuva 18) koskien oman työn kehittämistä. Mallin tarkempi kirjaaminen, saati suunnitelma sen konkreettisesta käytöstä, jäi kuitenkin taka-alalle muun kehittämistyön takia. Mallia voi, ja kuuluukin, muokata ja tarkentaa tulevaisuudessa, kun kohdeyksikkö saa enemmän käyttökokemuksia STEP:n käytöstä.



Kuva 18: Toimintamalli, oman työn kehittäminen Kotikuntoutusfysioterapiassa

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten tällä hetkellä tiiminvetäjät kokevat osallistuvansa oman työnsä kehittämiseen Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapiassa
2. Miten kaikki yksikön työntekijät voisivat jatkossa osallistua aktiivisemmin oman työn kehittämiseen
3. Miten esihenkilöt voivat tukea työntekijän osallistumista työn kehittämiseen

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen viitaten ennakkokyselyn vastausten perusteella kohdeyksikön tiiminvetäjät arvioivat ensisijaisesti esihenkilöiden kehittävän yksikön työtä, joskin kehitysideoita käydään yhdessä läpi työntekijöiden kanssa ja työntekijät voivat tuoda ehdotuksia yhteiseen keskusteluun. Neljä viidestä tiiminvetäjästä koki osallistuneensa oman työnsä kehittämiseen viimeisen kuuden kuukauden aikana ja jokainen (5/5) vastanneesta tiiminvetäjästä toivoi jatkossa voivansa kehittää enemmän omaa työtänsä. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti työpajoissa haluttiin hyödyntää asiantuntijoiden osaaminen ja potentiaali suunniteltaessa, miten oman työn kehittäminen olisi jatkossa jouhevampaa kohdeyksikössä. Muutoksessa on oleellista, että työntekijät voivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT, 2017).

Mäkelä, Kangas, Korhonen & Laitinen (2023) korostavat tutkimuksessaan, että tärkeä vuorovaikutuskeino on muun muassa yhteinen keskustelu työstä, palautteen anto ja kysymysten esittäminen. Kyvyttömyys tunnistaa työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia kuvastaa usein esihenkilön matalaa luottamusta työntekijöihin ja heidän ehdotuksiinsa ja voi näin vaikuttaa laskevasti työntekijöiden ammatilliseen itsetuntoon. (Mäkelä, Kangas, Korhonen & Laitinen 2023.) Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin elementtejä, jotka voivat lisätä tulevaisuudessa työn kehittämistä yhdessä (kuva 7). Näitä ovat muun muassa avoimuus ja läpinäkyvyys, matala kynnyksen ehdotuksen antamiseen ja yhteinen alusta uusille ehdotuksille. Konkreettiset keinot ja toimenpiteet työn kehittämiseen yhdessä on esitetty taulukossa 2. Tärkeimmäksi tiiminvetäjät kokivat matalan kynnyksen mahdollisuuden oman työn kehittämiseen, yhteisen ja selkeän alustan ehdotuksille ja läpinäkyvän seurannan ehdotuksen etenemiselle.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta yhdessä tiiminvetäjien ja Helsingin kaupungin digitalisaatio ja kehittäminen tiimin kanssa kohdeyksikölle luotiin Forms-lomake kehitysehdotuksen antamiseen ja käsittelyalusta STEP ehdotusten jatkotyöstöön ja seuraamiseen. STEP-alusta luotiin Microsoft Sharepointiin, jonne yksikön työntekijä pääsee siirtymään suoraan yksikön Teams kanavalta. STEPissä jokainen yksikön työntekijä voi täydentää ja kommentoida kollegoiden antamia kehitysehdotuksia ja seurata ehdotusten etenemistä ja valmistumista. Wang, Kang & Choi (2021) toteavat tutkimuksessaan organisaatioiden alkaneen viime vuosina kiinnittämään tarkemmin huomiota tiedon jakamisen käytäntöihin. Samalla organisaatiot etsivät menetelmiä motivoida työntekijöitä jakamaan aktiivisesti tietoa kollegoiden kesken. (Wang, Kang & Choi 2021). Kommunikoinnin haasteita voivat lisätä maantieteellisesti hajautetut tiimit tai vahva hierarkkisuus (Weller, Boyd & Cumin 2014, 149). Kohdeyksikölle luotu STEP-alusta voi oikealla käytöllä lisätä tiedon jakamista, mikä on oleellisen tärkeää kohdeyksikölle, jossa työntekijät työskentelevät ympäri Helsinkiä.

Käsittelyalusta STEP luotiin kohdeyksikölle ennen kaikkea oman työn kehittämisen tueksi. STEPin potentiaali on oikein suunniteltuna kuitenkin paljon laajempi. Kohdeyksikön sisällä se voisi laajentua esimerkiksi tiedon jakamiseen ylipäätänsä ja esimerkiksi koulutusten jälkeen systemaattiseen ja johdonmukaiseen tiedon jakamiseen kollegoille. STEPiä voitaisiin hyödyntää hyvin monenlaisissa konteksteissa sekä Helsingin kaupungin muilla toimialoilla kuin myös yhtä lailla muissa kaupungeissa tai hyvinvointialueilla. Baran & Sypniewska (2020) painottavat tutkimuksessaan työntekijöiden sitoutuvan paremmin työhön, mikäli organisaatio kohtelee työntekijöitä kumppaneina, luottaa työntekijöihin ja osoittaa kunnioitusta heille ja kiinnittää huomiota tiimityöskentelyyn (Baran & Sypniewska 2020). STEP voi osaltaan auttaa organisaatioita tai yksiköitä kehittämään pito- ja vetovoimaa.

Tiiminvetäjien ja yksikön osastonhoitajan mielestä STEP-alusta vaikuttaa lupaavalta. Tiiminvetäjän arvio STEPistä: ”Näytti minun mielestä tosi hyvältä! Tuo alustan sarakejärjestys on tosi hyvä! Kiva että siinä sarakkeet pystyy olemaan eri järjestyksessä kuin tuossa

lomakkeessa, johon kehittämisideat kirjataan”. Yksikön osastonhoitaja arvioi STEPin sujuvoitettavan yksikön työskentelyä ja oman työn kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi osastonhoitaja arvioi STEPin vaikuttavan varsin monikäyttöiseltä ja näin ollen sen hyödynnettävyyden yksikössä laajana. Osastonhoitaja arvioi STEPin hyödyn olevan tulevaisuudessa muun muassa tiedonkulkuun liittyvissä asioissa, varsinkin kohdeyksikössä, koska kyseessä on satelliittiyksikkö.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen viitaten esihenkilö voi tukea työntekijän osallistumista työn kehittämiseen valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Sobackin (2021) mukaan valmentava johtajuus keskittyy arvostamaan kohtaamiseen, mahdollistamiseen ja tuen antamiseen kuuntelun ja kysymysten keinoin. Mahdollistamisen turvin annetaan johdettaville tilaa valintojen tekemiseen oman työn osalta ja kysymyksillä saadaan esille asiantuntijoiden osaaaminen ja potentiaali. Valmentava johtajuus on keino kehittää organisaatiokulttuuria, jonka keskiössä on itseohjautuvuus, vastuunkanto ja nopea reagointi. (Soback 2021, 4-10.) Esihenkilön tulee itse kyetä luopumaan mikromanageerauksesta ja liiallisesta ongelmanratkaisusta muiden puolesta. Taitava esihenkilö kannustaa sekä antaa tukea henkilöstön omaan kykyyn tehdä työtänsä koskevia valintoja (Soback 2021, 19-30). Tutkimuksen aikana kohdeyksikön esihenkilötiimi arvioi oman jatkokoulutautumisen tärkeäksi ja näin ollen kohdeyksikön esihenkilöillä on alkamassa loppuvuodesta 2024 laajempi koulutussarja ”Kohti itse- ja yhteisöohjautuvaa työyhteisöä -valmennus lähiesihenkilöille”, joka sisältää muun muassa tietoa itse- ja yhteisöohjautuvasta organisaatiosta, vuorovaikutuksen keinoista ja yksikön jokaisen jäsenen osallistumisen tärkeydestä.

Grant & Hartley (2013) tiivistävät tutkimuksessaan esihenkilötaidot, joita tarvitaan valmentavassa johtamisessa. Ne ovat esimerkiksi johtaminen, tapa miten kuuntelee muita, kyky tunnistaa muiden henkilökohtaiset vahvuudet, taito kehittää keskinäistä luottamusta, tauoista huolehtiminen, tavoitteiden oikean mukainen ja joustava käyttäminen ja viimeisenä esihenkilön oma kehittyminen ja valmius toimia valmentavana esihenkilönä. (Grant & Hartley 2013.) STEP-alusta tarjoaa yksikölle mahdollisuuden avoimeen ja aitoon työn kehittämiseen yhdessä ja tarkoituksenmukaisesti.

Kokonaisuutena opinnäytetyön työpajat toteutuivat suunnitelmien mukaisesti. Työpajoissa tiiminvetäjät osallistuivat aktiivisesti keskusteluun ja innovatiivisesti uuden työtavan kehittämiseen. Keskustelun ollessa vilkkaimmillaan työpajan ohjaajalla oli ajoittaisia haasteita kirjata ylös osallistujien kaikkia havaintoja ja ehdotuksia ja samanaikaisesti varmistaa jokaiselle osallistujalle yhtäläinen mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa keskusteluun. Osallistujat ja työpajojenohjaaja olisivat voineet hyötyä työpajojen välissä mahdollisuudesta yhteiseen keskusteluun, esimerkiksi Teamsin chatissa, jolloin jokainen olisi voinut tarkentaa omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan läpi tutkimusvaiheen.

Jatkotutkimusaiheina arvioisin mielenkiintoisiksi vaihtoehtoiksi yksikön sisällä STEPin käytön laajentamisen tiedonkulun ja osaamisen kehittämisen näkökulmista. Laajemmassa kontekstissa olisi mielenkiintoista arvioida ja tutkia, mitä mahdollisuuksia STEP voisi tarjota yli ammattiryhmien rajojen ja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön esimerkiksi palveluiden kehittämiseen yli palveluverkostojen.

7 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus kiinnittää huomiota tutkimuksen suunnitteluun, menetelmä valintoihin ja analyysiin. Rehellisyys korostaa viestinnän ja raportoinnin avoimuutta ja puolueettomuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Tutkimuksessa noudatettiin voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä luottamuksellisuuteen, salassapitoon ja vaitioloon liittyviä velvoitteita. Lähtökohtana tietoperustaa kirjoittaessa toimi ammattieettiset säädökset ja hyvä tieteellinen käytäntö. Lähteiden luotettavuutta arvioitiin muun muassa julkaisijan arvoavan ja kirjoittajan tunnettavuuden kautta. Tietoperusta koostuu pääosin vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista ja kansallisen tason asiantuntijalaitosten, kuten Työterveyslaitoksen ohjeistuksista. Tietoperustaan valikoidut tutkimusartikkelit pyrittiin valitsemaan samalta alalta tai lähes samalta alalta kuin mihin opinnäytetyö tehtiin. Tietoperustaan valitut tutkimusartikkelit ja muun kirjallisuuden maantieteellinen vastaavuus kohdeyksikköön on kohtalaisen vahva. Tutkimusartikkeleiden puolueettomuuteen kiinnitettiin huomiota arvioimalla, kuka on tutkimuksen tekijä. Ennakkokyselyyn ja työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus. Osallistujilla oli mahdollista lopettaa tutkimukseen osallistuminen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä kerrottiin toimintatavat koskien aineiston hankintaa, säilyttämisestä ja tuhoamista välittömästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Lähteet

- Adriaenssens, J., De Gucht, V. & Maes, S. 2015. Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses. *Journal of occupational health* 57. Viitattu 3.11.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1539/joh.14-0069-OA>
- Ahonen, G., Aura, O., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2020. *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020*. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki: Trinket Oy. Viitattu 12.4.2024. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>
- Bakker, A. 2017. Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. Wiley Online Library. Viitattu 3.6.2024. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_467.pdf
- Baptiste, N. 2007. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision* 46(2), 284-309. Viitattu 21.10.2023. <https://cite-seerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=73cc6bf63ea33d9a3bf0991d3feaaafe751d359e>
- Baran, M. & Sypniewska, B. 2020. The impact of management methods on employee engagement. *MDPI*. Volume 12 (1), 426. Viitattu 9.5.2024. <https://doi.org/10.3390/su12010426>
- Grant, A. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. Taylor & Francis online. Volume 6, 102-115. Viitattu 8.1.2024. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Günzel-Jensen, F., Jain, A. & Kjeldsen, A. 2018. Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. Sagepub. Vol. 14 (1) 110-133. Viitattu 19.5.2024. <https://www.vumc.org/faculty/sites/default/files/Distributed%20Leadership%20in%20Healthcare.pdf>
- Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki, 2023. Viitattu 12.5.2024. <https://www.hel.fi/static/helsinki/valtuustoseminaari-2023/henkilostolle-vetovoimainen-helsinki.pdf>
- Hou, F., Lung, Y., Hui, M. & Huang, W. 2021. Physiotherapist' job performance, impression management and organizational citizenship behaviors: An analysis of hierarchical linear modeling. *Plos One*. Viitattu 12.5.2024. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251843>
- Innokylä, 2024a. Aivoriihi. Viitattu 22.6.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>
- Innokylä, 2024b. Kuusi hattua. Viitattu 22.6.2024. [Kuusi hattua \(Six hats\) | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua)

- Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja 2024. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.4.2024. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvaluokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>
- Kankainen, S. 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Blogikirjoitus. Helsingin yliopisto. Viitattu 2.6.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- Kankainen, S. 2023. Työyhteisön neljä tärkeää kehittämiskohdetta. Blogikirjoitus. Helsingin yliopisto. Viitattu 2.6.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-nelja-tarkeaa-kehittamiskohdetta/>
- Helsingin kaupungin kotikuntoutusfysioterapia. 2024. Yksikön rakenne. Viitattu 23.5.2024.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 12.4.2024. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Leggat, S. 2007. Effective healthcare teams require effective team members: defining team-work competencies. Pubmed Central. BMC Health Services Research volume 7, Article number 17. Viitattu 16.12.2023. [10.1186/1472-6963-7-17](https://doi.org/10.1186/1472-6963-7-17)
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent 2023.
- Mäkelä, L., Kangas, H., Korhonen, E. & Laitinen, J. 2023. Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work. Taylor & Francis Online. Volume 11, 2024, issue 1. Viitattu 10.4.2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>
- O'Connor, S. & Cavanagh, M. 2013. The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. Springer Open. Viitattu 6.1.2024. <https://psywb.springeropen.com/articles/10.1186/2211-1522-3-2>
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish Grant, A. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. Taylor & Francis Online. Vol. 6, No. 2, 102-115. Viitattu 7.1.2024. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17521882.2013.824015>
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. E-kirja. Basam Books Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23. Helsinki. Viitattu 8.6.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Viitattu 13.1.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20kehitt%C3%A4mist%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4.pdf?sequence=1>

Työsuojelu 2023. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Viitattu 6.1.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työterveyslaitos 2017. Viitattu 10.4.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>

Työterveyslaitos 2023. Resilientti organisaatio. Viitattu 10.12.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 16.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Wang, W., Kang, S. & Choi, S. 2021. Effects of employee well-being and self-efficacy on the relationship between coaching leadership and knowledge sharing intention: A study of UK and US employees. Pubmed central. Viitattu 11.4.2024. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph182010638>

Weller, J., Boyd, M. & Cumin, D. 2014. Teams, tribes and patient safety: overcoming barriers to effective teamwork in healthcare. Postgraduate Medical Journal. Volume 90. https://www.researchgate.net/profile/Matt-Boyd/publication/259626650_Teams_tribes_and_patient_safety_Overcoming_barriers_to_effective_teamwork_in_healthcare/links/55b9758e08aec0e5f43c34cb/Teams-tribes-and-patient-safety-Overcoming-barriers-to-effective-teamwork-in-healthcare.pdf

Weiss, M. & Zacher, H. 2022. Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. Sciencedirect. Volume 132. Viitattu 10.3.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1016/j.jvb.2021.103662>

Åkerblad, L. 2014. Epävarmuuden tuolla puolen: muuttuvat työmarkkinat ja prekaari toimijuus. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Yhteiskuntatieteiden laitos. Viitattu 12.4.2024. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/13137/urn_isbn_978-952-61-1364-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liitteet

Liite 1: Informointikirje tutkimukseen osallistuvilla.....	36
Liite 2: Tietosuojaseloste.....	38
Liite 3: Suostumusasiakirja.....	41
Liite 4: Ennakkokysely	42

Liite 1: Informointikirje tutkimukseen osallistuville

Informointikirje tutkimukseen osallistuville

4.3.2024

Tervetuloa osallistumaan tutkimukseen:

”Kotikuntoutusfysioterapian kehittäminen.”

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää jokaisen kotikuntoutusfysioterapeutin mahdollisuutta osallistua aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen. Kotikuntoutusfysioterapeutin työtehtävät ovat laajat ja viikoittain työntekijöiden on ratkaistava pulmatilanteita. Jokaisella on oltava kykyä tehdä nopeita päätöksiä, tarvittaessa jopa ilman valmiita suunnitelmia.

Ennen ensimmäistä työpajaa osallistujille lähetetään kysely, jonka tarkoituksena on kartoittaa tiiminvetäjien näkemyksiä nykytilanteesta koskien oman työn kehittämistä, sen luonnetta ja keinoja.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda malli (tiekartta), jossa kuvataan miten Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapia -yksikön fysioterapeutit voivat tulevaisuudessa tehdä omaan työhönsä liittyviä kehitysehdotuksia matalalla kynnyksellä, miten ja ketkä käsittelevät ehdotuksia ja ketkä osallistuvat päätöksentekoon uuden käytänteen tai toimintatavan käyttöönotosta.

Tavoitteena on jouheva ja tarkoituksenmukainen fysioterapeutin työn kehittäminen Kotikuntoutusfysioterapiassa. Suunnitelmallinen ja yhteisesti sovittu toimintatapa työn kehittämässä auttaa nostamaan yhteiseen keskusteluun hyviksi havaittuja toimintatapoja ja hyvät käytänteet saadaan paremmin kaikkien käyttöön. Osallistuminen oman työn kehittämiseen myös lähtökohtaisesti lisää työhyvinvointia.

Tutkimuksessa käytetään tiedonkeruun välineenä laadullisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvia yhteiskehittämisen menetelmiä. Työpajoihin kutsutaan osallistujiksi Kotikuntoutusfysioterapian tiiminvetäjät. Työn tulokset esitellään kohdeyksikölle vuoden 2024 loppupuolella.

Tutkimuksessa noudatetaan voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä luottamuksellisuuden, salassapitoon ja vaitioloon liittyviä velvoitteita. Tutkimus on saanut Helsingin kaupungin tutkimusluvan. Tämän informointikirjeen liitteenä lähetetään tutkimuksen suostumuslomake sekä EU:n tietosuojalomake.

Ensimmäinen työpaja: ti 26.3 klo. 12-16 (paikka ilmoitetaan outlook kutsussa). Työpajansiältö: Opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen läpikäynti. Nykytilanteen kartoitus ja keskustelu hyödyntämällä ennakkokyselyn vastauksia. Nykytilanteen auki kirjaaminen ja alustava

suunnittelu, millä toimilla oman työn kehittämiseen olisi matalalla kynnyksellä jokaisella kotikuntoutusfysioterapeutilla parempi mahdollisuus tulevaisuudessa.

Toinen työpaja: Pe 19.4 klo. 8.15-12.15 (paikka ilmoitetaan outlook kutsussa). Työpajansisältö: Tarkempi suunnitelma konkreettisista muutoksista jatkossa. Mallin kirjaamisen aloittaminen. Mahdollisen kehittämis ehdotuslomakkeen suunnittelu ja työstö.

Kolmas työpaja: Ti 7.5 klo. 12-16 (paikka ilmoitetaan outlook kutsussa). Työpajansisältö: Uuden mallin (ja mahdollisesti kehittämis ehdotuslomakkeen) työstäminen ja viimeistely.

Neljäs työpaja: Työpaja pidetään tarvittaessa ma 20.5 klo. 12-16. Mallin, kehittämis ehdotuslomakkeen tai muun materiaalin viimeistely.

Liite 2: Tietosuojaseloste



TIETOSUOJAILMOITUS

1 (2)

EU:n yleinen tietosuoja-asetus
(EU679/2016)

4.3.2024

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä:

Miten ja kenen toimesta kehitetään Helsingin kaupungin kotikuntoutusfysioterapeutin työtä.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Mika Tapani Laalo

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Mika Tapani Laalo

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Opinnäytetyötä varten rekisterinpitäjällä ainoastaan oikeus käsitellä tietoja.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- o Tutkittavan suostumus

Tutkittavalla on koska tahansa oikeus peruuttaa antamansa suostumus ja hänen tulee olla yhteydessä rekisterinpitäjään asiassa.

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Kirjalliset suostumuslomakkeet. Tutkimuksessa kerätään osallistujien näkemyksiä kirjallisesti muistiinpanoina ja flap-paperille kirjattuina työpajatyöskentelyiden aikana. Opinnäytetyöraportissa säilytetään pseudonymisoidut henkilötiedot.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

Henkilötietojen luovutukset:

Henkilötietoja ei luovuteta.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Opinnäytetyön teon aikana 2024.

Opinnäytetyön jälkeen:

- Tutkimusrekisteri hävitetään kokonaisuudessaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen talvella 2024.
- Tutkimusaineisto hävitetään kokonaisuudessaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen talvella 2024
- Kaikki tutkijan ja tutkimukseen osallistujien väliset mahdolliset sähköpostikeskustelut poistetaan kokonaisuudessaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojajohteita.

Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan

- Käyttäjätunnuksin
- Salasanoin

Tunnistetietojen käsittely

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuojasetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

- Suostumuksen peruminen ja suostumukseen perustuvien tietojen poistaminen
- Tietojen tarkastusoikeus ja niiden korjaaminen
- Tietojen käsittelyn rajoittaminen
- Suostumukseen perustuvien tietojen siirtäminen järjestelmästä toiseen
- Henkilötietojen käsittelyn vastustaminen

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuojasetuksessa ja tietosuojalainsäädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Liite 3: Suostumusasiakirja

Suostumuslomake tutkimukseen osallistuville

Tutkimuksen nimi: Kotikuntoutusfysioterapian kehittäminen.

Tutkimuksen toteuttaja: Mika Laalo, p. 040 4132 955, mika.laalo@student.laurea.fi

Laurea Ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveystieteiden osastossa. YAMK.

Minut on kutsuttu osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, koska työskentelen tiiminvetäjänä Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapiassa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda malli (roadmap), jossa kuvataan miten Helsingin kaupungin Kotikuntoutusfysioterapian yksikön fysioterapeutit voivat jatkossa tehdä omaan työhön liittyviä kehitysehdotuksia matalalla kynnyksellä, miten ehdotuksia käsitellään suunnitellusti ja ketkä osallistuvat kehitysehdotusten päätöksentekoon käytänteiden / toimintatapojen käyttöönotosta.

Olen saanut informointikirjeen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Olen saanut informointikirjeestä riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, toteutuksesta ja oikeuksistani. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen liittyvästä aineiston keräämisestä ja luovuttamisesta, ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen. Ymmärrän, että osallistumiseni työpajoihin on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Päivämäärä ja allekirjoitus: _____

.

Nimen selvennys: _____

.

Palautathan allekirjoitetun suostumuslomakkeen osastonhoitajalle ennen ensimmäistä (ti 26.3) työpajaa.

Liite 4: Ennakkokysely

Kyselyn alussa on aktiivisen suostumuksen vahvistava kohta.

Hei,

Olet aikaisemmin saanut informointikirjeen koskien Mika Laalon opinnäytetyötä Kotikuntoutusfysioterapiassa. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten fysioterapeutin työtä kehitetään tällä hetkellä Kotikuntoutusfysioterapiassa. Kyselyyn vastataan anonyymisti formslomakkeella ja vastaaminen vie noin 5-20 minuuttia. Vastaathan kyselyyn viimeistään 22.3 mennessä, kiitos!

Kyselyn vastauksia hyödynnetään ja käydään yhdessä läpi ensimmäisessä työpajassa.

1. Kuka tai ketkä mielestäsi kehittävät nykyisin Helsingin kaupungin kotikuntoutusfysioterapeuttien työtä?
2. Koetko itse osallistuneesi oman työsi kehittämiseen viimeisen kuuden (6) kuukauden aikana?
 - a. Kyllä
 - > Aukeaa kysymykset:
 1. Tiedätkö, mistä kehittämisehdotus oli alun perin tullut?
 2. Millä tavalla osallistuit työsi kehittämiseen?
 3. Koetko olleesi osallisena päätöksenteossa koskien uuden käytänteen / toimintatavan käyttöönottoa?
 - b. En
 - > Aukeaa kysymykset:
 1. Olisitko halunnut osallistua enemmän oman työsi kehittämiseen?
 2. Mitkä tekijät uskot vaikuttaneen siihen, ettet ole osallistunut oman työsi kehittämiseen?
3. Toivoisitko voivasi kehittää tulevaisuudessa enemmän omaa työtäsi?
 - a. Kyllä
 - > Aukeaa kysymys:
 1. Mitä tarvitsisit, jotta voisit kehittää jatkossa enemmän omaa työtäsi?
 - b. Ei -
 - > Aukeaa kysymys:
 1. Mitkä tekijät vaikuttavat, ettet halua kehittää omaa työtäsi enemmän?