Emmi Karenko

Organisaation työajanhallinnan tehostaminen

Yhteistoiminnallisella kehittämisellä yhteisymmärrykseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti YAMK

Sosiaali- ja terveysalan

kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

14.2.2016

Metropolia

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Emmi Karenko Organisaation työajanhallinnan tehostaminen, Yhteistoiminnallisella kehittämisellä yhteisymmärrykseen 58 sivua + 4 liitettä 14.2.2016
Tutkinto	Fysioterapeutti Yamk
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Eila-Sisko Korhonen

Tämä opinnäytetyö on yhden terveysalan organisaation yritys vastata muuttuvan Sosiaali- ja terveysalan haasteisiin. Kustannustehokkuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota, ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Joustavilla työajoilla tai mahdollisuudella vaikuttaa työajanhallintaan on vaikutusta työntekijöiden koettuun terveyteen.

Nykypäivän työelämässä jatkuva kehittäminen on keskeinen osa toimintaa. Tässä työssä tarve kehittämiselle nousi organisaatiosta. Kehittämistyön tarkoitus oli kuvata organisaation työajankäytön lähtötilannetta sekä luoda organisaatiolle yhteinen toimintamalli työajan hallitsemiseksi. Tavoitteena oli, että yhteisesti kehitetty työajankäytön toimintamalli mahdollistaa tuottavuuden lisääntymisen ja tukee työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Kehittämistyöhön kuului organisaatiossa toteutettu yhteistoiminnallinen prosessi. Yhteistoiminnallinen kehittäminen sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön saavutettiin osallistavia ongelmanratkaisumenetelmiä käyttämällä. Luovuus ja kyky innovoida ovat tärkeitä organisaation jatkuvassa kehittämisessä, ja tätä edesauttoi ehdottoman avoimen ja positiivisen ilmapiirin turvaaminen. Kehittämisen menetelminä tässä työssä hyödynnettiin SWOT-analyysiä, 8x8-menetelmää sekä dialogia.

Kehittämisprosessin aikana kerätyn aineiston perusteella kuvattiin organisaation työajankäytön lähtötilanne. Yhteinen näkemys oli, että organisaatioon tarvitaan toimintamalli työajan hallitsemiseksi. Yhteistoiminnallisen prosessin lopullinen tuotos on organisaation yhteistä työajanhallintaa kuvaava vuosikello sekä päivittäisen työajanhallinnan ohje. Kehittämisen tuotosten odotettiin tuovat yhtenäisyyttä organisaation toimintatapoihin. Yhteistoiminnallisen prosessin koetiin lisäävän avoimuutta työyhteisön jäsenten välisessä kommunikaatiossa. Organisaatiossa heräsi ja vahvistui ajatus, että yhteistoiminnallisesta kehittämisestä tehdään mahdollisuuksien mukaan säännöllistä toimintaa.

Avainsanat	työajanhallinta, yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteisen toimintamallin luominen, ryhmätyömenetelmät

Author Title Number of Pages Date	Emmi Karenko Managing working time more effectively, from co-operative development to common agreement 58 pages + 4 appendices 14 February 2016
Degree	Master of Physiotherapy
Degree Programme	Social Services Health Care Development and Management
Specialisation option	Social Services Health Care Development and Management
Instructor	Eila-Sisko Korhonen, Senior Lecturer

This thesis illustrates one health care organisation's present state of employee time allocation management and the attempts to meet the challenges of a changing healthcare industry by improving said processes. Research indicates that a company committed to employee flextime contributes to a staff's perceived health and happiness, which in turn helps elongate employment relationships within the company. The purpose of this thesis is, together with the employees of the company, to design a time allocation management system that enables better productivity and supports the well-being of the company's employees.

Collaborative development and the opportunity to shape and organise their work themselves was achieved by using participatory problem solving methods. An open and positive atmosphere facilitates creativity and the ability to innovate during the development process. SWOT analysis, 8x8 method and dialogue were utilised.

The current state of the organisation's time management process was described by the data collected during the development process. Employees reached a consensus of the organisation's current state and concluded that the organisation needed a work-time management system. The final output of this process was a model for daily time management within the organisation and a year-clock with 12 sectors all representing a month of the year that illustrates the organisation's annual tasks that are due at a certain time of the present year. The product of this development was expected to create unity in the organisation's operating methods. Partisipants felt that process increased openness within the organisation's staff. The organisation's employees all agreed that continuous development of the organisation's operating methods is necessary.

Keywords	Working time management, co-operative development, creating a common operating model, group work methods

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Työn tausta ja tietoperusta 2

2.1 Organisaation lähtötilanteen kuvaus 3
2.2 Tarve kehittämistoiminnalle 5
2.3 Työyhteisön yhtenäisyyden ja yhteistyön merkitys 7
2.4 Mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin edistäjänä 9
2.5 Johtamisen vaikutus yhteistyöhön, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin 10
2.6 Työajanhallinnan vaikutukset 13
2.7 Innovatiivisuus ja kyky uudistua 14

3 Työn tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävä 17

4 Kehittämistyön menetelmät 17

4.1 Kehittämistoiminnasta kehittämistyöhön 18
4.2 Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat 19
4.3 Kehittämisen työkalut ja menetelmällinen eteneminen 21
4.4 Luovuuden ja innovatiivisuuden osuus kehittämisessä 24
4.5 Kehittämistyön prosessi 26
4.5.1 Prosessin suunnittelun raportointi 27
4.5.2 Prosessin toteutus ja tiedon kerääminen 30
4.5.3 Aineiston analysointi 36

5 Tulokset 37

5.1 Työajankäytön lähtötilanteen kuvaus 38
5.2 Yhteisymmärryksen luominen 39
5.3 Työajanhallinnan malli 43

6 Johtopäätökset 44

7 Pohdinta 45

7.1 Luotettavuuden arviointi 48
7.2 Eettisyyden arviointi 49

Lähteet 54

Liitteet

Liite 1. Tiedonanto- ja suostumuslomake

Liite 2. Ideat

Liite 3. Vuosikello 2016

Liite 4. Päivittäisen työajanhallinnan ohje

1 Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla laaditun strategian tavoitteena on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantuminen siten, että suomalainen työelämä on Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013: 8). Sosiaali- ja terveysalalla haasteena ovat terveydenhuollon kansantuotetta nopeammin kasvavat menot, joten kustannustehokkuuden lisäämiseen on kiinnitettävä tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota. Palvelurakenteita ja -prosesseja uudistetaan, jotta saadaan kustannukset kuriin ja henkilöstön riittävyys turvattua. Työpaikoilla tämä tarkoittaa henkilöstö- ja palvelurakenteiden sekä työnjaon muutosta, jotta henkilöstön paras osaaminen saadaan hyödynnettyä ja vaikuttavuutta lisättyä henkilöstön hyvinvointi turvaten. (Vesterinen 2011: 31; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 8.)

Työvoiman riittävyyden turvaamiseksi sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta on vahvistettava. Suurten ikäluokkien eläköityminen sekä nuorten ikäluokkien pieneneminen vaikuttavat selvästi sote-alan työvoimaan. Eräs tekijä on saada riittävästi opiskelijoita sote-alan koulutukseen sekä uutta henkilöstöä työpaikoille. Työpaikan haasteena on varmistaa alalla pysyminen urapolkujen ja hyvän johtamisen avulla sekä työhyvinvoinnista huolehtimalla. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella on tulevaisuudessa yhä merkityksellisempi imago-kysymys, mikä vaikuttaa myös kilpailukyvyn säilyttämiseen. Henkilöstön alalla viihtymiseen vaikuttavat henkilöstön jatkuva koulutus, työajan joustot sekä henkilöstön osallisuuden vahvistaminen. (Vesterinen 2011: 36. Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 32-34.)

Vetovoimainen työpaikka on Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2015 myöntämien tunnustuksien perusteella sellainen, jossa toimintatavat tukevat henkilöstön hyvinvointia ja työhön sitoutumista. Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Työterveyslaitoksen kartoittamien vetovoimaa lisäävien tekijöiden listalla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työpaikalla, toimiva työterveyshuolto, oikeudenmukainen johtaminen sekä yhteisöllisyys. Työpaikan vetovoimaisuus edesauttaa uusien työntekijöiden rekrytoimista sekä nykyisten työntekijöiden jaksamista ja jatkamista nykyisessä työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Tämä kehittämistyö on kuvaus yhden pääkaupunkiseudulla sijaitsevan terveysalan organisaation yrityksestä vastata näihin muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin. Tarkoi-

tuksena on kuvata työyhteisön työajankäytön nykytilaa ja yhdessä kehittää organisaatiolle toimintamalli työajan hallitsemiseksi. Tavoitteena on, että yhteisesti kehitetty työajankäytön toimintamalli mahdollistaa tuottavuuden lisääntymisen ja tukee työntekijöiden hyvinvointia sekä jaksamista. Jotta kehittämisestä saadaan yhteistoiminnallista ja työntekijät pääsevät vaikuttamaan organisaation toimintaan olemalla osallisena työyhteisön kehittämisessä, käytetään luovia ongelmanratkaisumenetelmiä.

2 Työn tausta ja tietoperusta

Tässä kappaleessa on kuvattu kehittämisympäristö sekä taustaa kehittämiseen ryhtymiselle kyseisessä organisaatiossa. Tietoperustaan on koottu aineistoa aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista ja lähdekirjallisuudesta sekä tämän kehittämistyön keskeisistä käsitteitä. Työn pohjalle on haettu teoriatietoa työyhteisön yhteisen projektin ohjaamisesta, työajan hallinnasta sekä ajanhallinnan mallin luomisesta. Koska tarkoituksena on, että muutos tapahtuu työyhteisölähtöisesti, on hankittu tietoa yhteisöllisen kehittämisen työkaluista. Lisäksi tarkastelun kohteena on tutkimustieto työajan hallinnasta ja sen vaikutuksista työyhteisön tehokkuuteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin.

Muutamia kokeellisia lähdeaineiston hakuja tehtiin keväällä 2015, ja lopullinen lähdeaineistojen haku (Taulukko 1) tehtiin syksyllä 2015 hakusanoilla time management, work time, co-operative development ja administrative model. Haku tehtiin Ovid/Medline, PubMed sekä Chinal –tietokannoista. Osumat rajattiin vuosiin 2010 – 2015, ja niistä valittiin otsikon ja tiivistelmän perusteella sopivimmat syvempää tarkastelua varten.

Taulukko 1. Lähdeaineistohaku syksyllä 2015

Tietokanta	**Hakusanat**	**Osumat**	**Osumat rajauksien jälkeen**	**Teoriapohjaan valitut**
Chinal	work time & management & creating	16	8	1
Chinal	creating a common operative model & cooperative	42	12	1
Chinal	administrative model or time management & work	304	102	4
Chinal	groupwork, methods	39	6	1
Ovid	time management tools	21	10	1
PubMed	quality management & worktime & cooperative model	30	18	2

Taulukossa kuvattujen hakujen lisäksi aineistona teoriapohjassa on käytetty muuta lähdemateriaalia, joka sisällöltään vastaa tämän työn tarpeita.

2.1 Organisaation lähtötilanteen kuvaus

Organisaatio, jossa kehittäminen tapahtuu, on pieni, yksityinen terveysalan yritys. Pitkään yritys toimi siten, että kaikki työntekijät olivat itsenäisiä ammatinharjoittajia. Viimeisen kahdeksan vuoden ajan yrityksessä on ollut palkattuja työntekijöitä. Tällä hetkellä yrityksen omistajan lisäksi yrityksessä työskentelee kolme palkattua työntekijää, ja yksi työntekijä toimii omalla toiminimellä. Pienyrityksessä tulos voi olla riippuvainen jokaisen työntekijän täysipäiväisestä työpanoksesta. Työtapaturmien ja työstä johtuvien sairastumisien kustannukset voivat olla jopa 10 prosenttia palkkakustannuksista (Työsuojeluhallinto 2014: 5).

Kehittämistyön kohdeorganisaatiossa suuri osa asiakaskunnasta koostuu ihmisistä, joilla on jokin neurologinen, pitkäaikainen sairaus. Organisaatio tuottaa palveluita muun muassa Kelan vaikeavammaisille avokuntoutuksen asiakkaille. Kelan palveluntuottajana organisaatio on sitoutunut ylläpitämään kuntoutuksen tasoa vähintään hyväksytyn tarjouksen kaltaisena koko hankintakauden ajan. Yleensä kuntoutujalle nimetään yksi terapeutti vastaamaan kuntoutuksen toteuttamisesta, sillä terapeutin tulee perehtyä kuntoutujan kokonaistilanteeseen laaja-alaisesti. (Kela 2015: 9, 11, 21.) Työntekijöiden suuri vaihtuvuus saattaa vaarantaa Kelan asettamien standardien mukaisen palvelun. Lisäksi terapeutin jatkuva vaihtuminen voi olla kuntoutujalle syy palveluntuottajan vaihtamiseen (Tutkimuspäiväkirjan merkinnät 2015).

Kehittämisprosessi lähti liikkeelle pohdinnasta, kuinka ajankäyttöä saa tehostettua siten, että yrityksen talous on turvattu esimerkiksi poissaolojen sattuessa. Samanaikaisesti tavoitteena on säilyttää tai jopa lisätä henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, lisätä työntekijöiden osallisuutta ja sitoutumista organisaatiossa sekä edesauttaa työntekijöiden pysyvyyttä. Ympäristön muutoksiin varautuminen sekä niihin vaikuttaminen ja tulevaisuuden avoin tarkastelu ovat osa liike-elämää. Tärkeintä on luoda yritykselle valmiuksia selviytyä ennalta arvaamattomista tapahtumista. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2014: 91.) Työntekijän osallistuminen luovalla tavalla toiminnan kehittämiseen tehostaa organisaation tuottavuutta ja lisää työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa muun muassa työaikaa koskeviin päätöksiin parantaa viihtyvyyttä ja motivaatiota sekä lisää jaksamista. (TTK: Joustavat ja monipuoliset työajat.) Yhteisesti kehitetty toimintamalli ja jokaisen sitoutuminen sen noudattamiseen voi parhaassa tapauksessa vapauttaa organisaation esimiehen valvomasta kaikkia vastuualueita (TKK: Hyvä johtaminen, tuottavan toiminnan edellytys). Selkeä toimintamalli ja siihen perehdyttäminen auttavat myös uutta työntekijää hahmottamaan, mitä häneltä odotetaan (TKK: Perehdyttäminen ja työnopastus).

Kehittämistyön toimintaympäristö on organisaatio ja organisaatiosta noussut tarve muutokselle. Työn lähtöolettamuksena on, että organisaatiossa on tarve yhtenäiselle työajankäytön toimintamallille. Työaikaa on tarve jakaa paremmin myös muuhun kuin asiakastyöhön. Yrityksen kannalta asiakastyö tuo tasaisen tuoton. Tämän lisäksi työtehtäviin kuuluu päivittäin hoidettavia tehtäviä, jotka eivät suoranaisesti tuota, kuten sähköposteihin ja puheluihin vastaaminen sekä terapiapalautteiden kirjoittaminen. Tilanteissa, joissa asiakas peruu äkillisesti tai jättää tulematta, työaikaa saattaa kulua myös työhön kuulumattomaan toimintaan. Tästä ainakin voitaneen irrottaa aikaa esi-

merkiksi itsensä kehittämiseen tai luovaan työhön. Sellaisesta työstä ei aina tule välitöntä tulosta, mutta se saattaa tulevaisuudessa tuottaa moninkertaisesti, kun työntekijän ammattitaito kasvaa tai hän keksii jonkin uuden, innovatiivisen ja entistä tuottavamman tavan toimia. (Tutkimuspäiväkirjan merkinnät 2015.)

Yrityksen vahvuutena on ollut useamman vuoden ajan henkilöstön keskinäinen hyvä henki, mikä auttaa työssä jaksamisessa. Miten voidaan tukea uuden työntekijän pääsemistä mukaan tähän ”sisäpiiriin”? Tiivis työyhteisö on näkynyt esimerkiksi siten, että jaksamiseen liittyviä haasteita kohdatessaan työntekijä on saanut tukea muilta työntekijöiltä. Yrityksen vahvuuksia on ollut myös korkea osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Lähes kaikki työntekijät ovat käyneet alan lisäkoulutuksia säännöllisesti oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseksi, ja työnantaja on tukenut tätä toimintaa muun muassa vuosittaisella koulutusrahalla. Jotta tämän käytäntö mahdollistuu jatkossakin, on tehtävä toimenpiteitä yrityksen tuottavuuden suhteen. Yksi näistä toimenpiteistä on työajankäytön tehostaminen. (Tutkimuspäiväkirjan merkinnät 2015.)

2.2 Tarve kehittämistoiminnalle

Nykypäivän työelämässä kehittämistoiminta on keskeinen osa toimintaa niin yksittäisen organisaation kuin yhteiskunnan tasolta tarkasteltuna. Kehittämistoiminta tähtää ensisijaisesti jonkin aineellisen tai aineettoman tuotteen kehittämiseen tai prosessin tehostamiseen. Lisäksi kehittämistoiminta voidaan kohdistaa organisaation rakenteisiin tai työyhteisön toimintaan, kun halutaan muuttaa jotain konkreettista asiaa. Kehittämistoiminnan onnistumista määrittää sen käyttökelpoisuus, ja käyttökelpoisuuden määrittää usein organisaatio, johon kehittämistoiminta kohdistuu (Rantanen – Toikko 2009: 1, 3-4.)

Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä muun muassa kannattavuuden parantamiseen, toiminnan tehostamiseen, uusien palveluiden kehittämiseen, organisaation toimivuuden ylläpitämiseen, henkilöstön motivoimiseen, tulevaisuuden muutoksen ennakoimiseen sekä jo ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen. Kilpailussa parhaiten ovat mukana yritykset, jotka eivät ainoastaan pysy kehityksen mukana vaan onnistuvat itse viemään kehitystä eteenpäin. Uudenlaiset liiketoimintamallit pystyvät rikkomaan toimialojen rajoja ja siten luomaan uudenlaisia asiakastarpeita sekä ansaitsemismahdollisuuksia. (Ojasalo ym. 2014: 12-13.)

Menestyäkseen yrityksen on pystyttävä kilpailemaan osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta. Tässä kilpailussa pärjätäkseen yrityksellä on hyvä olla optimoitujen rakenteiden ja prosessien lisäksi mahdollisuus tarjota yhä paremmat työolosuhteet. Oman arvonsa tunteva ja pätevä työntekijä on valmis vaihtamaan työpaikkaa oman elämänlaatunsa sekä työ- ja yksityiselämän tasapainon turvaamiseksi. (Busch 2014.) Työn ja perhe-elämän epätasapainon on huomattu vaikuttavan niin fyysiseen kuin henkiseen terveyteen sekä työntekijän tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen (Kossek – Hammer – Kelly – Moen 2014).

Tieto- ja teknologiatyön lisääntyessä työntekijöille annetaan yhä enemmän valtaa ja vapautta työjärjestelyissä. Tätä muutosta kutsutaan uudeksi tavaksi työskennellä, ja se käsittää fyysisen työpaikan, tieto- ja kommunikaatioteknologian, organisaation ja johdon sekä työkulttuurin. Tulevaisuuden työskentelytavassa työntekijä saa yhä vapaammin päättää missä ja milloin hän työskentelee. Työntekijöitä tuetaan teknologian käyttöön, jonka avulla he voivat olla yhteydessä aina ja kaikkialla. Johtamisen haasteena on, että miten johtaa työntekijöitä, jotka eivät fyysisesti ole työpaikalla. Tällöin johdon on luotettava työntekijöihinsä ja seurattava työpanosta enemmän tuloksien kuin työtuntien avulla. Työkulttuuri tulee muuttumaan avoimemmaksi. Verkostoissa tapahtuva tiedon jakaminen ja yhteistyö lisääntyvät. (Blok – Groenesteijn – Schelvis – Vink 2012: 2605-2606.)

Tutkimuksen mukaan joustavilla työajoilla ja vapaudella työskennellä kotoa käsin ei ollut vaikutusta työntekijöiden koettuun tyytyväisyyteen eikä työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Tutkimuksen aikana oli tarkoitus saada muutosta johtamistapaan sekä työskentelykulttuuriin, mutta puolen vuoden seurantajakson aikana muutosta näissä ei tapahtunut. Jotta uuden työskentelytavan tuomia tuloksia voi arvioida luotettavasti, täytyy uuden työskentelytavan neljä eri ulottuvuutta toteutua. Pidemmällä aikavälillä voidaan saada näkyviä tuloksia työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä organisaation tulokseen, kunhan kaikki uuden työskentelytavan osa-alueet implementoidaan. (Blok – Groenesteijn – Schelvis – Vink 2012: 2609.)

Sosiaali- ja terveysalalla työ on perinteisesti vaatinut työntekijältä fyysistä läsnäoloa määrätyssä paikassa, mutta merkkejä uusista työskentelytavoista on näkyvissä. Yksityisen terveydenhuollon palveluntarjoajien liittyminen Potilastiedon arkiston käyttäjäksi tuli pakolliseksi 1.9.2015 alkaen, jos palveluntarjoajalla on käytössä sähköinen potilas-

tietojärjestelmä. Tämä mahdollistaa verkostoissa tapahtuvat yhteistyön ja tiedon jakamisen aiempaa helpommin, mutta vaatii yritykseltä ja sen työntekijöiltä uusien toimintamallien omaksumista. (Kansallinen Terveysarkisto 2015.) Jotta uudet, reaaliaikaiset hoitotyön hallintatekniikat voivat tulevaisuudessa menestyä, tarvitaan kliinisten prosessien uudelleen suunnittelua sekä potilaisen yhä suurempaa sitoutumista (Reinke 2012).

2.3 Työyhteisön yhtenäisyyden ja yhteistyön merkitys

Organisaation yhtenäisyydellä näyttää olevan merkitystä, kun pyritään edesauttamaan onnistunutta ja laadukasta toimintaa terveysalan organisaatiossa ulkoisesta toimintaympäristöstä huolimatta. Työyhteisön yhtenäisyydellä on vaikutusta palvelun laatuun. Kolme organisaation yhtenäisyyteen vaikuttavaa pääkohtaa ovat ihmiset, prosessit ja näkökulmat. Yhtenäisyyden käsitteeseen organisaatiossa liittyy niin kulttuuri kuin asiayhteys. ”Organizational coherence in health care organizations: conceptual guidance to facilitate quality improvement and organizational change” julkaisussa on arvioitu, kuinka terveysalan laadunhallinnan menetelmiä sekä innovaatioita voidaan hyödyntää kaventamaan eroja terveyspalveluiden laadussa. Julkaisun tulosten perusteella voidaan olettaa työyhteisön yhtenäisyydellä oleva merkitystä, kun halutaan parantaa organisaation toiminnan laatua. (Mc Alearney ym. 2014.) Jos organisaatiossa ei ole muuten kiinnostusta yhteisöllisyyden ja yhtenäisyyden kehittämiselle, voi palvelun laadun parantuminen olla riittävän motivoiva tekijä. Palvelun laadulla on suora yhteys käyttäjien tyytyväisyyteen ja sitä kautta toiminnan tuottavuuteen.

Tutkimuksessa, jossa haastateltiin 44 tiimin 226 ammattilaista, ei löydetty selvää yhteyttä organisaation yhtenäisyyden ja yhteisiin tapaamisin käytetyn ajan välillä. Tutkimuksesta ilmeni, että koetulla yhtenäisyydellä on jonkin verran yhteyttä ilmapiiriin sekä tiimin rakenteellisten tekijöiden, kuten tiimin koon ja roolien päällekkäisyyden kanssa. Merkittävin tekijä koetun yhtenäisyyden luomisessa näyttää olevan ilmapiiri. Lisäksi yhtenäisyyttä vahvistaa johtajalähtöisesti tapahtuva koordinointi sekä mahdollisuus itsesäätelyyn. Sillä, onko johtaja tiimin sisältä vai ulkopuolelta, ei näytä olevan merkitystä. Tiimin ilmapiiri on tutkimuksen perusteella suurin vaikuttava tekijä tiimityössä. Tutkimuksessa ehdotetaan, että ammattilaisten välistä tiimityötä voi vahvistaa panostamalla ensisijaisesti ilmapiiriin ja kommunikaatioon, ja lisäksi on hyvä vahvistaa toiminnassa koordinoinnin johtajalähtöisyyttä sekä mahdollisuutta itsesäätelyyn. (Thylefors 2012: 269, 273.) Tutkimuksessa tiimit olivat moniammatillisia, joten suoraan johto-

päätöstä ei voi tehdä samasta ammattiryhmästä koostuvaan organisaatioon. Hyvän ilmapiirin luomiseen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota missä tahansa tiimityössä.

Tulevaisuudessa on edessä sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteen uudistuminen. Australiassa kehitettiin eri ammattiryhmien yhteistyötä terveyspalveluiden tuottamisessa sijoittamalla heidät fyysisesti samaan rakennukseen. Tutkimuksessa paljastui, että ammattiryhmien välistä yhteistyön kehittämistä ei oltu käytännössä otettu asialistalle. Yhteistyöhön ei yksinkertaisesti oltu varattu resursseja, sillä käytännön asioiden järjestely oli priorisoitu tärkeimmäksi. Tutkimus osoittaa, että vaikka integroituja palveluita on jo saatavilla, on ammattiryhmien välinen yhteistyö paljon monimutkaisempi tehtävä. Jos halutaan yhdistää terveyspalveluiden tuottajia samaan tilaan yhteistyön parantamiseksi, tarvitaan sen suunnitteluun resursseja. (Lawn – Lloy – King – Sweet – Gum 2014: 1,6.) Sosiaali- ja terveysalan palvelurakenne on todennäköisesti uudistumassa, ja moniammatillisen yhteistyön puolesta on puhuttu kauan. Tutkimus osoittaa, että yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan sen eteen on käytettävä resursseja. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, oliko yhteistyöhön aiemmin kiinnitetty huomiota edes oma työyhteisön sisällä. On suotavaa, että yhteistyö toimii ensin omassa organisaatiossa, ennen kuin yhteistyötä lähdetään kehittämään muiden organisaatioiden kanssa.

Osallistavat ryhmätyön menetelmät ovat yksi keino lisätä yhtenäisyyttä työyhteisössä. Ryhmätyön menetelmät mahdollistavat, että vähitellen yhä useampi osallistuu luontevasti yhteisiin keskusteluihin. Vaikka työn sisällöstä puhuminen työtehtävien ja asiakkaiden tilanteen kautta on tuttua, omien kokemusten esille tuominen voi olla uutta. Kaksi vuotta kestäneen kehittämistyön aikana osallistujien rohkeus ottaa asioita puheeksi sekä keskinäinen luottamus lisääntyivät merkittävästi. (Kiviniemi 2013.) Yhteistoimintaa organisaatiossa edesauttaa avoin vuorovaikutus sekä virallisten sekä epävirallisten kanavien hyödyntäminen työpaikan kehittämisessä. Säännölliset keskustelufoorumit mahdollistavat työstä, yhteisistä asioista ja ongelmista avoimesti puhumisen. Keskustelussa on aina syytä muistaa toisia kunnioittava sävy ja ongelmista puhuminen asiatasolla. Kritiikkiä ei kohdisteta henkilöihin. Oleellinen osa keskustelua on aktiivinen kuunteleminen. (Alho – Viitamaa-Tervonen – Juuti 2007: 23.) Mahdollisuus avoimelle kommunikaatiolle organisaatiossa edistää tiedon kulkua työntekijöiden ja johdon välillä. Työnantaja saa ajankohtaista tietoa siitä, mikä toimii ja missä on kehittämisen varaa työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti workshoppeja saadaan työntekijän ääni kuuluviin. (Trebbel – Heyworth – Clarke – Powell – Hockey 2014.)

Tiimissä tapahtuva yhteinen työn reflektointi ja pohdinta on yhteisöllistä toimintaa, jossa tarkastellaan aiempaa työtä ja työstetään ideoita työn kehittämiseksi. Toimintatapa voi ennaltaehkäistä samojen virheiden tekemistä työyhteisössä. Parempia tuloksia saavuttaakseen yhdessä tapahtuva pohdinta on tärkeää, jotta saadaan selville syyt tehokkuuden muutoksiin. Tiimipohjainen työskentelytapa ja organisatorinen oppiminen ovat suositeltavia terveysalan organisaatioissa. Kirurgian kentällä tutkituissa tiimeissä tiedon jakaminen reflektiivisin keinoin paransi tiimilähtöistä oppimista sekä paransi työn laatua tuloksen ja turvallisuuden osalta. (Riskin – Bamberger 2014.) Kun tiimissä työskentelevien välillä on luottamuksellinen suhde, voi kollegiaalinen tuki auttaa saavuttamaan tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä (Donald – Smythe – McAra-Couper 2014: 8).

Hoitotyöhön palkataan työntekijöitä helposti osa-aikaiseen tai määräaikaiseen työsopimukseen, koska tällöin työvoima on halvempaa ja joustavampaa kuin vakituisessa työsuhteessa olevista työntekijöistä koostuva henkilöstö. On esitetty, että tällöin hoitajien työelämän ulkopuolella olevat tarpeet eivät ole tasapainossa suhteessa monimutkaisen työympäristön vaatimuksiin. Tutkimus pyrki selvittämään, millä tavalla työsuhteiden määräaikaisuus ja pätkätyö vaikuttavat hoitajien kommunikaatiokulttuuriin työpaikalla. Vakiintuneet käytänteet sekä työskentelykulttuuri eivät palvele nykyistä vaihtuvaa työvoimaa, vaan ylläpitävät tehotonta kommunikaatiokulttuuria. Joustava työ on tärkeä piirre muissa kuin vakituisessa hoitotyössä. Perinteiset työn mallit, asenteet, käytänteet ja johtaminen eivät ole kehittyneet nykyisen, vaihtuvan työvoiman tarpeisiin. (Batch – Windsor 2014: 870-880.)

2.4 Mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin edistäjänä

Työhyvinvoinnin määritelmä puuttuu suomalaisista tutkimuksista lähes kokonaan. Yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia on vain harvakseltaan työhyvinvointiin liittyen ja taloustieteellinen näkökulma puuttuu. Psykologinen näkökulma käsittelee työhyvinvointia usein yksilökeskeisesti, mutta nykyään on korostettu yhteisöllistä, laaja-alaista näkökulmaa sekä “työn imun” merkitystä. Työhyvinvoinnilla on yhteyttä toimintaympäristön työprosessien muuttujiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat selvimmin työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta sekä liian suuren työmäärän aiheuttama kiire (Laine 2013). Joustavilla työajoilla on myönteisiä vaikutuksia koettuun terveyteen (Joyce – Pabayo – Critchley – Bambra 2010). Ala-Mursula (2006) lähtee väitöstyössään ”Employee worktime control and health” oletuksesta, että työajanhallinta vähentää stressiä

ja edistää terveyttä. Varsinkin naisten kohdalla huono työajanhallinta ja vähäinen mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työpäivän pituuteen tai lomapäivien ajankohtaan lisäsi sairauspoissaolojen määrää. Jos työajan muutokset ovat lähtöisin yrityksen johdolta, on sillä todennäköisesti negatiivista vaikutusta työntekijän kokemaan hyvinvointiin. (Joyce ym. 2010: 29.)

Osallistavien menetelmien avulla lisätään työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta. Niiden avulla voidaan vahvistaa hyvin toimivia osa-alueita, ja yhdessä löytää ratkaisu ongelma- ja muutostilanteisiin. Työhyvinvointia tai työyhteisön toimivuutta kehitettäessä käytetään osallistavia ryhmätyömenetelmiä. Menetelmien käytön etuna on yhteistyön, yhteishengen, dialogisuuden ja oppimisen vahvistuminen työyhteisössä. Menetelmien käytön seurauksena voidaan saada hyvin toimiva ja yhteen hiileen puhaltava työyhteisö (Jääskeläinen 2013; Laine 2013). Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työelämää koskeviin päätöksiin sekä tila itsensä toteuttamiseen nähdään tärkeiksi työelämän laadun ja tehokkuuden parantamisessa. Ryhmätoimintaprosesseilla varsinaisten tulosten ja suoritusten ohella saavutetaan myös muita tuloksia, kuten työtyytyväisyyttä. Tätä kautta ryhmätoiminta todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti organisaation muuhunkin toimintaan. (Markkula 2011: 96-102.)

Monissa julkaisuissa puhutaan työhyvinvoinnin yhteydessä mahdollisuudesta vaikuttaa. Mahdollisuus vaikuttamiseen luodaan esimerkiksi osallistavien menetelmien avulla. Tuleeko positiivinen vaikutus työhyvinvointiin juuri vaikutusmahdollisuuksien kautta vai vahvistavatko osallistavat menetelmät yhteisöllisyyttä ja sitä kautta työhyvinvointia työyhteisössä? Toinen suuri tekijä työhyvinvointiin näyttää tutkimuksien perusteella olevan työajanhallinta, ja varsinkin työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan ja työn sisältöön. Tässä kehittämistyössä ei tarkastella työhyvinvointia itseään, mutta työhyvinvoinnin toivotaan lisääntyvän, kun vahvistetaan työntekijöiden osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia.

2.5 Johtamisen vaikutus yhteistyöhön, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin

Johtamisella tavoitellaan yleisesti organisaation tehokkuuden lisääntymistä sekä työelämän laadun parantumista. Tällöin on ihmisten ja asioiden johtaminen otettava samanaikaisesti huomioon. Työelämän laatu vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuu-

teen, joten parhaimpaan lopputulokseen pääsemiseksi on hyvä miettiä johtamisen painopisteen oikea järjestys. (Markkula 2100: 178.)

Organisaatiokulttuurin muutoksen strategioista terveydenhuoltoalalla tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa tutkimusten taso ei riittänyt johtopäätösten tekemiseen yksittäisten strategioiden tehokkuudesta. Tutkimuksissa tulisi keskittyä vahvistamaan näyttöä menetelmien tehokkuudesta muuttaa toimintakulttuuria sekä sitä kautta terveydenhuoltoalan suorituskykyä. (Parmelli ym. 2011.) Yrityksen johdon on hyvä kiinnittää johtamisstrategioissaan huomiota työntekijän valtaistumiseen. Psykologinen valtaistuminen vaikuttaa valmiuteen organisaation muutoksille, ja tällöin muutospaineiden alla oleva organisaatio pystyy reagoimaan muutokseen paremmin henkilökunnan hyvinvointi säilyttäen. (Khammarnia – Ravangard - Asadi 2014.)

Busch (2014) on koonnut tutkimukseensa 25 vuoden kokemuksia johtamisesta. Hänen tarkoituksensa on artikkelin avulla herättää kriittistä pohdintaa terveydenhuoltoalan organisaatioiden rakenteita ja rooleja kohtaan. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation onnistumiseen tai epäonnistumiseen tehtävässään? Busch kirjoittaa, että johtajan tehtävä on saavuttaa yritykselle menestystä olemassa olevien rajojen, kuten rahoituksen puitteissa. Menestys tulee olla mitattavissa ja todennettavissa lääketieteellisen laadun-, palvelun laadun- sekä taloudellisen kannattavuuden mittarein, mutta myös henkilöstön sitoutumisen sekä rekrytoinnin näkökulmasta.

Johtamisen tavoitteena on tehokkuuden lisääntyminen ja työelämän laadun parantuminen. Kun tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvät kysymykset otetaan yhtäaikaisesti huomioon, on mahdollista parantaa sekä tehokkuutta että työelämän laatua. Työelämän laadun parantamisessa korostuu ihmisten johtaminen ja tehokkuuden lisäämisessä asioiden johtaminen, vaikka niitä ei voida kokonaan erottaa toisistaan. Tarkasteltaessa eri johtamiseen liittyvien käsitteiden yhteyttä hyvän työelämän teoreettisen mallin perusteella nähdään, millä strategioilla voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen. Huomioitavaa on, että yksistään minkään osa-alueen tehostaminen ei vaikuta merkittävästi esimerkiksi tehokkuuden parantumiseen tai työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Eri käsitteet hyvän työelämän mallissa tulee ottaa tasaisesti huomioon. (Markkula 2011: 106-108.)

Tehokkuuteen ja tulosajatteluun kuuluvat kokonaisuuksien hallinta, laaja-alainen osaaminen, vastuullinen toiminta sekä innovatiivisuus. Työelämän laatuun vaikuttavat

yhteistyö, osallistuminen sekä mahdollisuudet vaikuttamiseen ja itsensä toteuttamiseen. Työelämän laadulla on suuri merkitys organisaation tehokkuuteen. Tarkasteltaessa käsitteiden johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu sisältöä, huomataan, että yhteistyö tulee esille jokaisessa. (Markkula 2011: 96-102.)

Ihmispainotteinen johtamistapa saanee parhaiten kaikki inhimilliset resurssit käyttöön, mutta jos halutaan tehokkuuden lisääntyvän, tulee asioiden johtaminen aina sisällyttää mukaan johtamiseen. Kun työntekijöillä on mahdollisuus käyttää koko potentiaaliaan työssä, paranee heidän työelämänsä laatu ja luovuus lisääntyy. (Markkula 2011: 174.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan parantaa organisaation toiminnan laatua. Terveydenhoitoalan organisaatiot voivat ottaa johtamisen mallia muiden alojen organisaatioista. Tutkimuksessa, jossa oli selvitetty henkilöstövoimavarojen johtamista muissa kuin terveydenhoitoalan organisaatioissa, erottui kuusi henkilöstöjohtamisen teema. Nämä ovat suorituksen arviointi ja sen perusteella päätösten tekeminen, linjajohtamisen tuki valtaistumiselle, henkilöstön suorituksen tarkastelu ja kehittäminen sekä henkilöstön säilyttäminen käyttämällä palkkio- ja kykyjohtamista, arvojohtaminen ja kommunikaatio, tunnustus ja osaamisen johtaminen. Neljä näistä teemoista liittyy suoraan suorituksen johtamiseen ja kaksi arvoihin ja kommunikaatioon. (Trebbel ym. 2014.)

Johtajan esimerkki ja linjajohtamisen malli edesauttavat sellaista työskentelykulttuuria organisaatiossa, jossa jokainen työyhteisön jäsen kantaa henkilökohtaisesti vastuuta yrityksen tuloksesta. Erityisen läpinäkyvää arvojohtaminen näyttää olevan mainosalalla sekä vapaaehtoistyössä. Arvoissa korostuvat työnantajan vastuu henkilöstöä kohtaa, mutta myös työntekijän vastuu organisaatiota kohtaan. (Trebbel ym. 2014.)

Johtamistavalla on merkitystä yrityksen tulokselle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Johtamisstrategioita valittaessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa, voidaan ottaa oppia muiden alojen johtamistavoista. Vaikka muiden alojen strategiat eivät suoraan sopisi organisaatioon, on hyvä tutkia menestykseen vaikuttavia tekijöitä laaja-alaisesti. Sosiaali- ja terveysala on tällä hetkellä muuttumassa, joten muilla aloilla toimivat käytänteet voivat auttaa organisaatiota pysymään muutoksessa mukana. Ongelmana joissain sosiaali- ja terveysalan yrityksissä saattaa olla, että yrityksen johtaja tekee itse täysipäiväisesti samaa asiakaspalvelutyötä kuin hänen alaisensa. Muiden alojen menestyvissä yrityksissä johtajan vastuulle saattaa kuulua pääasiassa johtamiseen liittyviä tehtäviä. Siitä syystä mallin ottaminen suoraan voi käytännössä olla vaikeaa.

2.6 Työajanhallinnan vaikutukset

Vaikka puhutaan ajanhallinnasta, ja tässä tapauksessa työajanhallinnasta, niin oikeastaan aikaa ei voi hallita – ainoastaan itseään voi. Ajanhallintakeinojen käyttäminen auttaa saamaan oman elämänsä entistä paremmin kontrolliin. (University on Kentucky 2014: 1.) Ajanhallinta on sitä, kun onnistuu tekemään parempia päätöksiä sen suhteen, mitä tekee ja millä tavalla. Ajanhallinta auttaa tekemään työn nopeammin ja vähemmällä vaivalla. Kunnollinen suunnittelu, ajankäytön organisointi, suunnitelman käyttöönotto sekä ajan tuhlaamisen ennaltaehkäisy ovat tie onnistuneeseen ajanhallintaan. (Said 2014: 747.) Ajanhallintataidot vaikuttavat työn ja henkilökohtaisen elämän väliseen tasapainoon. Henkilö, jolla on hyvät ajanhallintataidot, saa enemmän aikaiseksi päivän aikana kuin henkilö, jolla on huonot ajanhallintataidot. Ajanhallinta yrityksen johdon osalta on korostunut viimeisen vuosikymmenen aikana useista eri syistä. Kun aikaa osataan käyttää entistä tehokkaammin, on mahdollista saavuttaa tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä. (Arnold – Pulich 2004: 65.) Taito priorisoida työtehtävät voi alentaa stressiä, jolloin voimia jää työpäivän jälkeen perheen ja ystävien kanssa yhdessäoloon (Said 2014: 748).

Tutkimuksen mukaan tehokas työajanhallinta lääkäreillä saattaa parantaa tuottavuutta, edistää menestystä, parantaa ammatillista sekä henkilökohtaista tyytyväisyyttä sekä ennaltaehkäisee loppuun palamista. Lääkäreillä on tunnetusti hektinen työ, mutta yllättävää kyllä, lääketieteellisessä kirjallisuudessa ajanhallinnan tekniikoita lääkäreiden käyttöön on hyvin vähän. Ajanhallinnan tekniikat voidaan jakaa neljään luokkaan: lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen, asettamalla tehtävät tärkeysjärjestykseen, tehtävien suunnittelu ja organisointi sekä “aikasyöppöjen” minimoiminen. (Gordon - Borkan 2014.)

Tutkimuksen mukaan hoitotyötä tekevät kokevat, että kiire johtaa työtehtävien rutiininomaiseen suorittamiseen, jolloin potilaan yksilöllinen kohtaaminen ja kommunikointi potilaan ja omaisten kanssa vähentyy. Pahimmassa tapauksessa kiire johtaa potilasturvallisuuden vaarantumiseen, kun liukuhihnamainen tehtävien suorittaminen vaikeuttaa potilaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Lisää painetta tehtävien kiireiseen suorittamiseen tuo tieto siitä, että kollegoiden työkuorma lisääntyy, jos omia tehtäviä ei saa ajallaan hoidettua. (Chan – Jones – Wong 2012: 2023, 2025-2026.)

Työvoiman vähentyessä ja työmäärän jopa kasvaessa työntekijän on järjestettävä työaikansa siten, että tarvittavat työt tulee tehtyä sillä varatussa ajassa. Paras tapa hallita työaikaa on asettaa tavoite, kehittää suunnitelma sekä mitata lopputulos. Ajanhallinnan suunnittelua helpottaa, kun selvitetään, mihin aikaa nykyisellään kuluu. Työajanhallintaan kuuluvat seuraavan päivän suunnittelu, tapaamisten hallinta, projektien huolellinen suunnittelu sekä puhelimen, elektroniikan ja postin hallinta. Seuraava askel on tehtävien organisointi, jotta ajan tuhlaaminen saadaan minimoitua. Tehokkuutta lisää, kun työpöytä pidetään puhtaana ja luodaan sähköpostin vastaamiseen järjestelmällinen systeemi. Ajanhallinta keskittyy tasapainoon, tarkoitukseen sekä periaatteiden tukemiseen. Tehokkuus ei riipu pelkästään panoksen määrästä, vaan siitä, onko yrittäminen suunnattu oikein. Ajanhallinnassa haasteena on ajan hallitsemisen lisäksi itsensä ja oman toimintansa hallitseminen ja johtaminen. (Thomack 2012: 201-203.) Eräs ajanhallinnan keino on merkitä päivän ohjelmaan ainoastaan tärkeimmät tehtävät ja jättää tehtävien väliin hieman tyhjää tilaa. Näin aikataulun tyhjissä kohdissa voi tilanteen mukaan hoitaa pienemmät tehtävät kuten sähköposteihin ja soittopyyntöihin vastaamisen. Jos aikataulun täyttää valmiiksi kaikilla pienimmilläkin tehtävillä, on todennäköistä, että suuritöisemmille tehtäville ei jää tilaa. (Said 2014: 747.)

Tutkimusten tulosten perusteella tulee selväksi, että hyvät ajanhallintataidot hyödyttävät niin henkilöä itseään kuin organisaatiota, jossa hän työskentelee. Kun puhutaan työajanhallinnan tehostamisesta, saattaa ensimmäisenä tulla mieleen ainoastaan työn tehokkuuden lisääminen. Työajanhallintaan kannattaa kuitenkin aina liittää mukaan työhyvinvointinäkökulma.

2.7 Innovatiivisuus ja kyky uudistua

Yrityksille tuo haasteita ja mahdollisuuksia toimintaympäristön nopeatempoinen muuttuminen. Yrityksen kyky kehittyä ja uudistua mahdollistaa mukana pysymisen tässä muutoksessa ja turvaa toiminnan jatkumisen. Uudistumalla yritys voi saavuttaa selkeää kilpailuetua tai voidaan olla tilanteessa, jossa organisaatiolla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin uudistua. Kyky uudistua näkyy ulospäin, jolloin se vaikuttaa siihen, miten yritykseen saadaan pätevää henkilökuntaa. Innovaatiot ovat yksi keino muuttaa toimintaa tai lisätä taloudellista tuottavuutta, joten innovatiivisuudesta on tullut yhä merkittävämpi tekijä kilpailussa. Nykyisin mahdollisuudet innovaatioiden tuottamiseen ovat paremmat kuin koskaan aiemmin. Niiden ei tarvitse aina olla uusia teknisiä ratkaisuja, vaan laajasti ajateltuna mukaan luetaan sosiaaliset innovaatiot, kuten tavat toimia toisin, uudet

käytännöt sekä organisaation ja liiketoimintamallin uudistaminen. Kehittämisen kohteena voi olla prosessien sujuvuus, jolloin esimerkiksi materiaalia ja työaikaa kuluu vähemmän, palvelu on laadukkaampaa tai asiakkaita on enemmän. (Ojasalo ym. 2014: 12-13; Vehkaperä – Pirilä – Roivas 2013: 6-7.)

Yrityksen tuottavuus koostuu organisaation ja yksilöiden osaamisesta ja kyvystä tuottaa ideoita ja jalostaa niitä innovaatioiksi. Ideasta tulee innovaatio silloin, kun se uudistaa toimintaa, parantaa työelämän laatua ja sitä kautta myös tuottavuutta. Tulevaisuudessa haasteena onkin pienyrittäjien tukeminen kansantaloudellisesti sekä ylipäätään koko sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen taloudellisesti kestävälle perustalle. (Vehkaperä ym. 2013: 11-12.)

Yhä useammin menestyvän yrityksen taustalla on se, että työntekijät osallistuvat kehittämistoimintaan ja heidän ideoitaan kuunnellaan ja arvostetaan. Työn mielekkyyttä parantaa, kun työpaikka on mielenkiintoinen, kehittävä ja siellä voi kokea osallisuutta. Jokaisella alalla ja jokaisessa työtehtävässä on eduksi yrittäjämäinen työote ja yrittäjähenkisyys. Työntekijöiden on hyvä olla perillä kustannustietoisuudesta ja laatuajattelusta. Työntekijöiltä vaaditaan kehittämismyönteisyyttä sekä joustavuutta tarvittaessa muuttaa omia toimintatapojaan. (Vehkaperä ym. 2013: 7, 29.)

Innovatiivisuuden toteutuminen edellyttää, että luottamus kehittämistoimintaan osallistuvia kohtaan sekä heidän antamaansa panokseen näkyy. Jokaisen läsnäolijan ääni tulee kuuluviin, ja ideoinnin tulos luodaan yhdessä. Onnistumista edesauttaa, kun työpajaan osallistujilla on riittävän laajasti tietotaitoa, mutta hyvä on olla myös päätäntävaltaa. Silloin ideointi ei jää ideoinnin tasolle, vaan päästään suunnittelemaan ja toteuttamaan konkreettisia toimenpiteitä. Tarkka etukäteissuunnittelu tukee innovatiivisten ryhmätilanteiden onnistumista. (Vehkaperä ym. 2013: 11.)

Yksittäisen innovaation tuottavuutta parantava vaikutus voi olla kertaluontoinen tai lyhytaikainen. Kun yrityksessä panostetaan innovatiivisuuden ylläpitämiseen, innovaatioita syntyy yhä useammin. Tätä edesauttaa organisaation kyky oppia. Organisatorinen oppiminen on suoraan yhteydessä kykyyn hoitaa asiakassuhteita, tehdä yhteistyötä sekä pitää yllä motivaatiota. Ihannetapauksessa innovointi- ja oppimisprosessissa on mukana henkilöstö, asiakkaat ja käyttäjät. Halu ja kyky nähdä asiat uudessa valossa nousevat luovaan ajatteluun kannustavasta ilmapiiristä sekä työntekijän kokemasta työn imusta. Tästä syntyy ideoiden ja oivallusten kautta innovaatioita. Innostuneet työn-

tekijät ja kyky nähdä asioita uudella tavalla ovat edellytys organisaation talouskasvulle ja saman voidaan sanoa pätevän kansantaloudelle. (Alasoini – Lyly-Yrjänäinen – Ramstad – Heikkilä 2014: 12.)

Innovointikykyä pidetään yhä tärkeämpänä tekijänä kilpailukyvyssä. Yrityksen motiivi innovointiin on usein halu parantaa yrityksen suorituskykyä eli lisätä kysyntää ja pienentää kuluja. Prosessi-innovaatiolla on pyrkimys lisätä kustannustehokkuutta uudistetuilla prosesseilla. Tämän onnistuessa saadaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden, kun esimerkiksi hinnat voidaan pitää markkinatilanteen mukaan pienenä, ja samalla saada voitto tuotantokustannusten laskiessa. (Ojasalo ym. 2014: 82- 83.)

Innovaatio on uusi prosessi tai toimintamalli, jolla tuotetaan taloudellista tai jotain muuta hyötyä. Pelkkä hyvä idea ei ole vielä innovaatio. Vasta, kun kehitystyön tulos on otettu käyttöön tai kaupallistettu, voidaan sitä sanoa innovaatioksi. Innovaatioprosesseja on erilaisia, mutta prosessin vaiheisiin tyypillisesti kuuluu tiedon hankinta, ideoiden tuottaminen, ideoiden arviointi ja seulonta, konseptointi ja kaupallistaminen. Innovaatiotoiminta sisältää määrätietoista työskentelyä, mutta toisaalta innovaatiossa tapahtuu usein jotain ennalta arvaamatonta esimerkiksi oivallusten myötä. (Ojasalo ym. 2014: 83-84.)

Suurin este luovuuden ilmentymiselle työelämässä ja sen kehittämiselle on kiire. ”Kun on kiire, ei ole aikaa miettiä, miten asian voisi ratkaista toisella tavalla.” Aina ei voida syyttää kiirettä, vaan joskus laiskuus saa valitsemaan helpoimman ja tutun tavan toimia. Luovuuden mahdollistaminen työpaikoilla on tärkeää, koska sillä on suora yhteys työn iloon ja työhyvinvointiin. (Vehkaperä ym. 2013: 25-26.) Kun halutaan luovuuden olevan keskipisteessä uusia toimintatapoja kehitettäessä, voidaan käyttää erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä. Luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla voidaan ideoida uusia ratkaisuja erilaisiin kehittämishankkeisiin. Ongelmanratkaisua tavoiteltaessa ilmapiirin avoimuutta ja positiivisuutta voidaan tukea valitsemalla sopivat menetelmät. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 143.) Innovatiivisuuteen tarvitaan luovuuden lisäksi taitoa ja pitkäjänteisyyttä viedä uudet ideat ja toimintatavat käytäntöön. Luovuudella on tärkeä osa ideoiden tuottamisvaiheessa, mutta ideoiden edistämiseen, kehittämiseen ja käytäntöön viemiseen tarvitaan innovatiivisuutta. (Vehkaperä 2013: 25-26.)

3 Työn tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävä

Tämän työn tarkoituksena on kuvata organisaation työajankäytön lähtötilanne ennen yhteistoiminnallisen kehittämisen aloittamista sekä yhdessä tuottaa organisaatiolle toimintamalli työajan hallitsemiseksi. Tavoitteena on, että yhteisesti kehitetty työajankäytön toimintamalli mahdollistaa tuottavuuden lisääntymisen sekä tukee työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Kehittämistehtävät:

1. Kuvata työajan käyttöä organisaatiossa.
2. Luoda yhteisymmärrystä organisaatiosta ja sen toiminnasta käyttämällä luovia ja osallistavia ratkaisukeskeisiä menetelmiä.
3. Luoda organisaatiolle toimintamalli työajan hallinnasta.

4 Kehittämistyön menetelmät

Tässä kappaleessa kuvataan menetelmät, joita kehittämistyössä on käytetty. Menetelmävalintojen pohjalla on työn tarkoitus ja yhdessä kehittäminen. Menetelmät on valittu tukemaan yhteisöllisyyttä sekä herättämään luovuutta ja innovatiivisuutta.

Kehittämistyön tavoitteena yrityksessä tai organisaatiossa on usein uusien toimintatapojen ja menetelmien luominen tai tuotteiden ja palveluiden kehittäminen vastaamaan senhetkisiä tarpeita. Kehittämistyötä tehtäessä menetelmien käyttö on laajaa alkaen kehittämiskohteen tunnistamisesta jatkuen aina tulosten jakamiseen. (Ojasalo ym. 2014: 11.) Kehittämistoiminnan lähtökohdat ja menetelmät ovat usein tutkimusmenetelmiä käytännönläheisempiä. Kehittämisvälineet riippuvat siitä, pyritäänkö niillä selvittämään kehittämisen tarvetta, ylläpitämään kehittämiseen liittyviä sosiaalisia prosesseja vai arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. Kehittämismenetelmä voi liittyä myös idean keksimiseen tai sen jalostamiseen. Kehittämistoiminnassa on keskeistä, miksi kehittämistoimintaa ylipäätään tehdään. (Toikko – Rantanen 2009: 18.) Tässä työssä käytetään avoimessa ympäristössä yhdessä tekemistä ja kehittämistä. Kehittämisen toimijat ovat organisaation henkilöstö. Yrityksen menestymisen kannalta tavoitteen voi olettaa olevan tuottavuuden paraneminen työajanhallintaa tehostamalla. Ensisijaisesti tavoit-

teena on prosessin rakentuminen työyhteisölähtöisesti ja dialogisesti. Kehittäminen tässä tapauksessa on hankeperusteista, mutta toivottavaa on, että organisaatioon syntyisi jatkuvaan kehittämiseen kannustava toimintakulttuuri.

4.1 Kehittämistoiminnasta kehittämistyöhön

Kehittämistoimintaa on vaikea määritellä tarkasti, mutta ennen kaikkea tavoitteena on toimintatapojen ja -rakenteiden uudistaminen entistä tehokkaampaan suuntaan. Kehittämisen toimijoita ovat erilaiset työorganisaatiot, yritykset ja työyhteisöt. Kehittäminen voi olla joko johtajan organisoimaa tai koko työyhteisön yhteistä toimintaa, jolloin työntekijä pääsee konkreettisesti vaikuttamaan omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. (Toikko – Rantanen 2009: 16-17.) Kehittämistyölle tunnusomaisia piirteitä ovat kehittämispohjainen oppiminen, autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus sekä luovuus. Lähtökohtana on aito työelämän kehittämishanke, joka on myös oppimisen lähtökohtana. Kehittämistyön tekijällä on hyvä olla itsenäisen työskentelyn ja itsensä johtamisen taitojen lisäksi edellytyksiä yhdessä tekemiseen ja oppimiseen sekä osaamisen jakamiseen. Kehittämistyöstä kokemuksellista tekee jokaisen osallistujan aktiivinen ja vastuullinen osallistuminen yhdessä tekemiseen. Kehittämistyön voimavarana on luovuus sekä aito halu kehittää ilman varmuutta tuotoksesta. Tuloksen luotettavuuden varmistamiseksi työote on tutkivaa ja kriittistä läpi koko kehittämistyön. (Ojasalo ym. 2014: 15-16.)

Kehittämisen tavoite voi tulla toimijoilta itseltään tai se voi olla ulkoapäin määritelty. Yleensä organisaation johto määrittelee yrityksen strategiset tavoitteet, mutta toinen mahdollisuus on edetä toimijalähtöisesti. Tällöin prosessi rakentuu avoimessa ympäristössä, jossa toimijat itse määrittävät kehittämisen kohteen ja etenevät prosessissa yhdessä. Kehittäminen voi olla hankeperusteista tai jatkuvaa kehittämistoimintaa. Kehittämistoimintaan liittyvät läheisesti myös innovaatio ja diffuusio eli idean keksiminen ja sen levittäminen. Kehittämistoiminta voi olla organisaation sisäistä kehittämistä tai kehittämisen kohde voi liittyä toimitusprojekteihin eli ulkopuoliselle asiakkaalle suunnattuun toimintaan. Kehittämistoiminnan yhtenä tavoitteena on muutos, ja samalla vapautuminen itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista. Prosessiin liittyvät toimijat ovat yhteisellä asialla, ja tavoitteeseen päästään keskinäisen dialogin avulla. Kehittämistoimintaa voidaan kuvata peruskysymyksin kuka, mitä, miten ja miksi. Toi-

nen perusasia on, miten määritellään kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välinen suhde. (Toikko – Rantanen 2009: 11, 13-15.)

Kehittämistyötä tehtäessä aiheen osaamisen lisäksi tarvitaan projektityön ja kehittämisen osaamista. Projektin tavoin kehittämistyössä edellytetään suunnittelua ja suunnitelman mukaista etenemistä. Raportointi tapahtuu esimerkiksi projektiraportin kaltaisesti kuvailemalla kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet, työmuodot, prosessin eteneminen ja lopputulokset. Kehittämistyön eteneminen voi toisaalta olla hyvin prosessinomaista ja ennakoimatonta. Tällaisessa etenemisessä prosessin voidaan katsoa alkavan ideoinnista, jota seuraavat monet ideoiden kehittelyvaiheet, päättyen ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten ja kehitettyjen ideoiden siirrettävyys käytäntöön mittaa tulosten hyödyllisyyttä. Kehittämisen osaaminen sen sijaan sisältää aloitteellisuutta, oman työn arviointia, innovatiivisuutta, vuorovaikutusta, verkostoitumista, tiedon tuottamista ja monipuolista menetelmäosaamista. Teoria sekä menetelmät valitaan siten, että ne tukevat kehittämisen tavoitteiden saavuttamista. Kehittämistyön etenemisessä järjestelmällisyys, analyyttisyys sekä kriittisyys otetaan huomioon. (Ojasalo ym. 2014: 20-21.)

Kehittämistyön päämääränä on usein saada aikaan uusia käytännön parannuksia ja ratkaisuja toimimattomiin tilanteisiin. Päämäärä vaikuttaa prosesseihin, lähestymistapaan ja menetelmien valintaan. Vaikka pääpaino on käytännön kehittämistehtävän suorittamisessa, tärkeää on tekstin ja uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. (Ojasalo ym. 2014: 19.)

4.2 Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat

Kehittämistoiminta lähtee todellisuuskäsityksestä, jolloin oletetaan, että todellisuudesta voidaan puhua yksiselitteisesti. Tällöin esimerkiksi kehittämistoiminnan tavoitteet, työmuodot ja toimijat voidaan kuvata tarkasti. Ontologia tarkastelee todellisuuden luonnetta. Kehittämistoiminnassa tämä ei ole yhtä keskeisessä asemassa kuin tieteessä, mutta esimerkiksi realismin ja konstruktionismin välisen suhteen määrittäminen on yhä enemmän esillä kehittämistoimintaa koskevassa metodologisessa keskustelussa. Realismi on ihmisestä riippumattoman todellisuuden objektiivinen tarkastelu. Konstruktio-

nismi tarkoittaa todellisuuden sosiaalista rakentumista. (Toikko – Rantanen 2009: 35-36.)

Kehittämistoiminnan kohde voi liittyä havaittavaan reaalitodellisuuteen kuten tuloksen parantamiseen. Tällöin tavoitteiden määrittely lähtee fakta-näkökulmasta. Tavoitteena voi olla myös asenteisiin tai toimintakulttuuriin vaikuttaminen, jolloin kehittämistoiminta kohdistuu ei-näkyvään asiaan. Haasteena on tällöin tavoitteen saavuttamisen arviointi. (Toikko – Rantanen 2009: 37-38.) Tässä kehittämistyössä tavoitteena on vaikuttaa asenteisiin ja toimintakulttuuriin työajan käytön suhteen, joten tavoitteen saavuttamisen arvioinnissa on haasteita. Jos päätavoitteena olisi erityisesti työajan tehostaminen tai työhyvinvoinnin lisääntyminen, niin tätä voisi määrällisesti mitata kyselylomakkeilla tai työajan seurannalla. Tavoitteena on kuitenkin toimintamallin kehittäminen ja sitä kautta toiminnan tehostuminen. Työajanhallinnan ollessa muutoksen kohteena, on aluksi selvitettävä työajanhallinnan nykyinen tilanne (University of Kentucky 2014: 1).

Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat tulevat tieto- ja todellisuuskäsityksestä. Keskeinen osa kehittämistyön metodologiaa on paradigmaattinen suuntaus. Neljä metodologista kysymystä ovat: “millainen on kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys, millaista tiedontuotantoa tavoitellaan, millainen on kehittämistoiminnan intressi ja millaista kehittämistoiminta on luonteeltaan?” Kehittämistoiminnan intressi voi olla yrityksen toiminnan kehittäminen siten, että työntekijöiden hyvinvointi säilyy ja luovuus työssä lisääntyy, jolloin firman tuottavuus kasvaa. Luonteeltaan kehittämistoiminta on prosessi, jossa käytetään dialogisia menetelmiä yhteisen tavoitteen luomiseksi. (Toikko – Rantanen 2009: 6-7, 54.)

Metodisesti kehittämistoiminnassa ei keskitytä vastaamaan yksittäisiin kysymyksiin, vaan pääasia on pyrkiä johonkin ennalta määriteltyyn tavoitteeseen. Kehittämistoimintaan liittyviä menetelmiä ovat muun muassa projektinhallinnan työkalut, ryhmätyömenetelmät ja arviointimenetelmät. Menetelmiä ei tule kuitenkaan käyttää irrallisina lähtöolettamuksista. Parempi on käsittää kehittämisen menetelmät osaksi kehittämisen kokonaismetodologiaa, jossa erilaiset elementit, paradigmaattinen suuntaus, metodologiset kysymykset sekä kehittämisen menetelmät, ovat kiinteässä suhteessa toisiinsa. (Rantanen – Toikko 2009: 4, 6.)

4.3 Kehittämisen työkalut ja menetelmällinen eteneminen

Kehittämistyölle tavanomaista on menetelmien moninaisuus, ja tällöin ei ole oleellista erotella kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämistyölle tyypillistä on yhteisöllisten menetelmien käyttö, koska kehittäminen koskettaa usein jotain tarkoin määriteltyä ryhmää. Toimivien käytäntöjen luominen vaatii usein osallistujilta yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä. Menetelmävalintaa tehtäessä kysytään, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Koska eri menetelmät tuottavat erilaista tietoa eri näkökulmista, käytetään usein useampia menetelmiä toisiaan täydentämään sekä mahdollisimman laajan käsityksen saamiseksi. Näin päätöksentekoon saadaan lisää varmuutta. (Ojasalo ym. 2014: 40.) Jonkin verran näyttöä on siitä, että lääketieteellisessä tutkimustyössä projektinhallintaan kannattaa ottaa tieteellisyyden lisäksi huomioon johtamisen näkökulma. Lisää näyttöä tarvitaan, vähentääkö projektinhallinta projektille varattujen varojen hukkakäyttöä. (Goodarzynejad – Badamahmoodi 2015: 5.)

North Carolina State University käyttää yhteisöllistä ja aktiivista oppimista pääasiallisena menetelmänä biotekniikan maisterin opinnoissa. Menetelmän käyttö valmistaa oppilaat työelämää varten, jossa heiltä vaaditaan tiimityöskentelytaitoja sekä epäselvissä tilanteissa toimimista. (Luginbuhl – Hamilton 2013: 221, 228.) Tiimityöskentelyyn tarvitaan yhdessä pohdiskelua, suunnittelua sekä mukautumista. Tiimityöskentelyyn kuuluu ennen toimintaa tapahtuva ohjeistus, jossa käydään läpi tavoite, strategia sekä osallistujien roolit. Toiminnan jälkipuinnissa pohditaan suoriutumista sekä tavoitteiden saavuttamista, ja mitä voidaan oppia tulevaisuutta varten kuluneesta prosessista. Tiimipohjainen työskentelytapa ja oppiminen ovat laajasti käytössä eri aloilla, ja siihen on pyrittävä myös terveydenhuollon järjestelmissä ja organisaatioissa. (Riskin – Bamberger 2014.)

Kehittämistyön tavoitteita suunniteltaessa pohditaan, mitä hankkeelta odotetaan työyhteisössä ja mikä sen merkitys on työyhteisön arjessa. Teoriapohjaan koottu tieto käsitellään suhteessa kehityshankkeeseen, jolloin sille saadaan merkitys. Kaiken saatavilla olevan tiedon käsittelyssä huomioidaan kriittisyys, sekä mistä näkökulmasta kehittämistyötä tarkastellaan. Näkökulman valinta rakentaa kehittämiskohdetta jäsentävän käsitteistön. Kootun taustatiedon avulla määritellään kehittämistehtävä sekä rajataan kehitettävä kohde, ja vasta sen jälkeen voidaan kuvata kehittämistyöhön liittyvät prosessit, lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo ym. 2014: 24-25.)

Havaintojen järjestelmällinen kerääminen koko prosessin ajan tekee havainnoinnista keskeisen kehittämismenetelmän. Kehittämiskohteesta saatavat tiedot ja havainnot kerätään ja dokumentoidaan, jotta kerättyyn aineistoon voidaan tarvittaessa palata. Havainnointitilanteista ja käydyistä keskusteluista pidetään päiväkirjaa tai ne nauhoitetaan ja kirjoitetaan auki. (Ojasalo ym. 2014: 29, 42.)

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on useita, ja niille tyypillistä on, että ryhmä ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia. Tärkeää näissä menetelmissä on luovuuden herättäminen sekä mahdollisuus kaikkien ilmaista ajatuksia ilman kritiikkiä. (Boddy – Agllias – Gray 2012: 392; Ojasalo ym. 2014: 44.) Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon ideoita, joita sitten jatkossa työstetään. (Ojasalo ym. 2014: 44.) Käytettävät ideointimenetelmät on valittu sillä perusteella, mitkä menetelmät soveltuvat pienen ryhmän työskentelyyn sekä kyseisessä työympäristössä toteuttamiseen.

Jääskeläinen (2013) käytti tulevaisuusdialogia sekä muutospajamenetelmää tutkimuksessaan. Tietoa hän keräsi teemahaastatteluilla, tulevaisuusdialogien ja niiden seurantapalaverien kirjaamisella sekä välittömillä palautekyselyillä, havainnoimalla, ryhmätöinä syntyneillä tuotoksilla ja tutkijapäiväkirjalla. Tutkimuksen anti oli uuden tiedon tuottaminen osallistavien kehittämismenetelmien yhdistämisestä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen aikana luotiin joustava työhyvinvoinnin kehittämismalli.

Kiviniemi (2013) käytti tutkimuksessaan osallistavia ryhmätyön menetelmiä. Hänen päätavoitteenaan oli saavuttaa hyvin toimiva ja yhteen hiileen puhaltava työyhteisö yhdessä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Muita tavoitteita olivat yhteisten pelisääntöjen sopiminen työyhteisöön, työn mielekäs ja toimiva jakaminen sekä työntekijöiden osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen työssä. Kehittämistyössä käytettiin ratkaisu- ja voimavarakeskeistä toimintatapaa, jossa vahvistetaan hyvin toimivia osa-alueita ja pyritään löytämään etenemistapoja ongelma- ja muutostilanteisiin. Kehittämiskohteiden löydyttyä täsmennettiin ne yhteisesti selkeiksi tavoitteiksi. Tavoitteiden saavuttamisen tueksi suunniteltiin pitkän aikavälin ratkaisut sekä konkreettinen eteneminen osatavoitteiden kautta kohti päätavoitetta. Lyhyen aikavälin etapit auttavat kehittämistyöhön osallistujia suuntaamaan toimintaansa.

Työyhteisön yhdessä laatimat pelisäännöt liittyvät muun muassa avoimuuteen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja työyhteisön jäsenten toisiaan kunnioittavaan käytökseen. Pelisääntöjen sopimisessa käytettiin apuna kysymystä: “Mitä olen valmis lu-

paamaan työkavereille, esimiehelle ja alaisilleni?” Pelisääntöjä laadittiin ja arvioitiin yhdessä keskustelemalla. Keskusteluosuus oli palautteiden perusteella koko kehittämisprosessin onnistunein. Kiviniemi arvioi sen johtuvan siitä, että keskusteluun mahtui mukaan myös huumoria. Pelisääntöjen viimeistelty, kirjallinen muoto löysi paikkansa henkilökunnan kahvihuoneen seinältä. (Kiviniemi 2013.)

Osallistavia menetelmiä hyödyntävä työyhteisön kehittäminen vaatii aina aikaa, joten organisaation tuki on välttämätön (Jääskeläinen 2013). Tutkimuksessa, jossa selvitettiin kätilöiden työ- ja yksityisen elämän tasapainoa, järjestettiin 20 kuukauden aikana neljä kohderyhmätapaamista. Jokainen tapaaminen kesti kaksi tuntia, ja tapaamisten aikana käydyt keskustelut nauhoitettiin. (Donald ym. 2013: 6). Lisäksi kehittämistyön onnistumista edesauttaa osallisuuden varmistaminen, innostava aloitus, kehittämiskohteen oikea valinta, joustava sekä tarpeenmukainen eteneminen, säännöllinen seuranta, kehittämisen jatkuvuus ja esimiehen tuki ja vastuu kehittämistoiminnan ylläpitämisestä työyhteisössä. (Jääskeläinen 2013.)

SWOT on yksi tunnetuimmista työkaluista kehitettäessä ja arvioitaessa toimintaa. Sen hyödynnettävyys on laaja-alaista, ja se sopii mihin projektin vaiheeseen tahansa. SWOT-analyysiä pääsevät hyödyntämään kaikki asianosaiset eikä se tarvitse mitään erityisvälineistöä. SWOT-analyysi kuvataan nelikenttänä, jossa vasemmalle listataan kehitettävän kohteen onnistumista edistävät sisäiset vahvuudet sekä ulkopuolisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Oikeanpuoleisiin kenttiin kirjataan onnistumista haittaavat sisäiset tekijät sekä ulkoiset uhat. Kun nelikenttä on täytetty, voidaan yhdessä pohtia: Mihin voidaan itse vaikuttaa? Miten vahvuuksia voidaan kasvattaa? Miten uhkien vaikutusta voidaan pienentää? Mitä tulisi tehdä onnistumisen edistämiseksi? (SOSTE: Arviointityökaluja.)

Ajatuskartan tapaisessa 8x8-menetelmässä ongelma kirjoitetaan paperille, jonka ympärille sijoitetaan kahdeksan uutta paperia. Näihin kirjoitetaan jokin ongelmaan liittyvä näkökulma. Näistä kahdeksasta tulee jälleen uusi aloituspaperi, joiden ympärille sijoitetaan jälleen kahdeksan paperia. Näille uusille papereille kirjoitetaan jokaisesta näkökulmasta nouseva idea. (Ojasalo ym. 2014: 163.)

Ekskursiotekniikan avulla voidaan vauhdittaa ideoiden syntyä viemällä ajatukset hetkeksi etäälle varsinaisesta ongelmasta. Esimerkiksi sana-assosiaatio-harjoituksessa vetäjä kirjoittaa taululle sanan, ja ryhmän jäsenet sanovat sanoja, mitä heille tulee tästä

mieleen. Ryhmän vetäjä kirjoittaa näitä sanoja taululle ja yhdistää ne viivoilla alkuperäiseen sanaan. Kun ideointi on kiivaimmillaan, vetäjä keskeyttää sen, ja ohjaa ryhmän jäsenet jatkamaan ideointia alkuperäisen ongelman parissa tämän viimeisen assosiaation pohjalta. Yksi keino luovan ilmapiirin synnyttämiseen on käyttää henkilökohtaista analogiaa eli kukin ryhmän jäsen tarkastelee ongelmaa hänelle annetun roolin kautta. Ensin jokainen omaksuu roolinsa miettimällä hetken kyseisen roolihahmon elämää ja elinolosuhteita. Tämän jälkeen voidaan kysyä esimerkiksi, miten hän ratkaisi kyseisen ongelman ollessaan esimerkiksi miljardööri Bill Gates. Ryhmän vetäjä huolehtii siitä, että ideoita ei arvostella tai arvioida vielä ideointivaiheessa. (Ojasalo ym. 2014: 170-171.)

Kehittämistyöhön kuuluu tulosten jakaminen ennen kaikkea muille käytännön yhteisöille. Loppuraportin kirjoittaminen ei painotu prosessin loppuun, vaan julkaisua kirjoitetaan koko prosessin ajan. Loppuraportissa paino on kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin mahdollisimman tarkassa kuvaamisessa sekä aikaansaatujen tuotosten selittämisessä ja arvioinnissa. Kehittämistyötä arvioidaan prosessin aikana, jolloin arvioinnin tarkoituksena on suunnata kehittämistyötä sekä antaa palautetta prosessiin osallistuneille. Loppuarviointi osoittaa, miten työssä on onnistuttu, ja arviointi on silloin suunnitelmallista tiedonkeruuta sekä tiedon analysointia. Kehittämistoimien vaikutuksia voidaan arvioida vertailemalla tuloksia suhteessa määriteltyihin kriteereihin. Arvioinnin pätevyyttä edesauttaa, kun kehittämistyön tavoitteet, prosessit sekä aikaansaadut tulokset ovat tarkasti kuvattuja. (Ojasalo ym. 2014: 46-47.)

4.4 Luovuuden ja innovatiivisuuden osuus kehittämisessä

Yhteisöllisissä kehittämismenetelmissä luovuus ja kyky innovoida ovat tärkeitä. Luovuustyökalujen käytön tarkoitus on, että asioita katsotaan uudelta näkökulmalta. Luovuuden heräämisen ehdottomana edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Vuorovaikutteisen johtamistavan on huomattu edistävän luovaa ongelmanratkaisua sekä innovatiivisuutta, koska kokemus kuulluksi tulemisesta kasvattaa luottamusta organisaatioon. (Ojasalo ym. 2014: 158.)

Luovan ongelmanratkaisun etu suhteessa analyyttiseen ongelmanratkaisuun on, että alussa ei mitään ratkaisuvaihtoehtoja suljeta pois. Jälkikäteen pystytään usein perustelemaan myös luovalla tavalla syntynyt ratkaisu yhtä hyvin kuin loogisella ajattelulla syn-

tynyt. Erilaisten ideointimenetelmien tarkoitus on poistaa normaalisti vallitsevat ajattelun rajoitukset. Ideointimenetelmissä kannustetaan ryhmän jäseniä jakamaan aluksi myös huonolta tuntuvat ideat muiden kanssa ilman pelkoa arvostelusta. (Ojasalo ym. 2014: 160.)

Tähän työhön kuuluvaa yhteisöllistä kehittämisprosessia ohjattaessa hyödynnettiin alla kuvattuja Innostorm-menetelmän vaiheita. Menetelmän vaiheet toimivat prosessin aikana tarkistuslistana, jotta luovasta ongelmanratkaisusta oli mahdollista saada paras mahdollinen tulos.

Innostorm-menetelmän vaiheet:

1. *Virittäytyminen: Päästetään irti arjen kiireistä ja päivittäisistä rutiineista.*
2. *Ongelman ymmärtäminen: Mistä lähdetään liikkeelle? Mikä ongelma halutaan ratkaista?*
3. *Mahdollisuuden näkeminen: Ongelma käännetään mahdollisuudeksi.*
4. *Toiveiden kartoittaminen: Mikä on olennaista ja tärkeää? Mitä todella halutaan tehdä tai saavuttaa?*
5. *Tosiasioiden listaaminen ja ongelman täsmentäminen: Mitä tällä hetkellä tiedetään? Mitkä ovat faktat? Miten täsmennetään lopullinen ongelma, jonka ratkaisuun kaivataan luovia ideoita?*
6. *Ideoiden luominen: Luodaan kymmeniä, joskus jopa satoja ideoita ongelman ratkaisuksi - mitä hassumpia, sitä parempia. Hassut ideat toimivat uusien ideoiden polttoaineena.*
7. *Ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta: Valitaan parhaimmat ideat ja pisteytetään ne. Joukosta erottuu yksi toteutettava idea ja mahdollisesti muutaman siihen liittyvä alaidea.*
8. *Luovan toimintasuunnitelman laatiminen: Mietitään, mitä pitää tehdä seuraavaksi, ketkä pitää vakuuttaa, missä asioissa tarvitaan apua ja kuka voi auttaa. Luodaan selkeä ja vaiheittainen toteutussuunnitelma.* (Vehkaperä – Pirilä – Roivas 2013: 113.)

Koska innovaatioiden tuottaminen ei ole suoraviivainen prosessi vaan pikemminkin aaltomainen, luovan ongelmanratkaisun prosessin arviointi pidetään erillään ideointivaiheesta. Liian aikaisessa vaiheessa aloitettu arviointi voi tyrehdyttää osallistujien halun ja kyvyn tuottaa uusia näkökulmia. Ideointivaiheessa tavallista on, että ensin nou-

sevat esiin sovinnaiset ja jo käytetyt ideat. Vasta, kun ideoiden määrä alkaa selvästi vähentyä ja ideoiden saamiseksi joudutaan pinnistelemään, alkavat ideat olla tuoreita. Ideointivaiheessa siis määrä synnyttää laatua. (Ojasalo ym. 2014: 158.)

Organisaatiossa tapahtuvassa yhteistoiminnallisessa kehittämisessä noudatetaan luovaa ongelmanratkaisuprosessia (creative problem solving process, CPS). Luovaan ongelmanratkaisuprosessiin kuuluvat: ongelman huomaaminen, tosiasioiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen, lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen, ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen sekä viimeisenä tuotoksen hyväksyttäminen ja toteuttaminen. (Ojasalo ym. 2009: 144-145.)

Ryhmätilanteet aloitetaan ja lopetetaan aina selkeästi. Uusien ideoiden synnyttämisen jälkeen käytetään vähintään yhtä paljon aikaa ideoiden sitä, miten nämä uudet ideat viedään käytäntöön (Vehkaperä ym. 2013: 111.) Suurin osa luovalla menetelmällä tuotetuista ideoista ei välttämättä ole toteuttamiskelpoisia, mutta suuressa joukossa ideoita on melko varmasti useampi hyvä idea kuin pienessä joukossa ideoita. (Ojasalo ym. 2009: 144-145.)

Ryhmän vetäjältä edellytetään luovan ongelmanratkaisun menetelmien hallintaa sekä ryhmän vetämisen taitoja. Ryhmän jäseniltä odotetaan edellytyksiä luovaan toimintaan sekä ryhmässä toimimiseen. Positiivista ilmapiiriä voidaan edesauttaa 3+-tekniikalla, jossa jokaisesta ideasta pyritään löytämään ensisijaisesti kolme hyvää puolta. Vasta tämän jälkeen keskitytään idean puutteiden esiin nostamiseen positiivisessa hengessä esim. ”miten”-kysymyksiä esittämällä. Luovaa ilmapiiriä ruokkii kiireetön ja avoin tunnelma, mutta toiminnan tulee olla myös tavoitteellista. Kaikenlaiset kielteiset välihuomautukset ja kommentit estetään yhteissopimuksella jo ennen toiminnan aloittamista. (Ojasalo ym. 2014: 159.)

4.5 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön prosessi alkaa kehittämistarpeen tunnistamisella. Kehittämistyö suunniteltiin tehtävän projektiluontoisesti ennalta määrätyn ajanjakson aikana. Projektimaisessa kehittämisessä prosessin suunnittelu on merkittävässä roolissa, mutta todellisuudessa projektille luonteenomaista on tietynlainen ennakoimattomuus. Eteneminen voi olla spiraalimaista, jolloin eri työvaiheet limittyvät toisiinsa tai tarkentuvat vasta pro-

jektin edetessä. (Heikkilä – Jokinen – Nurmela 2008: 25-26; Toikko – Rantanen 2009: 10.)

Yleensä ryhmätyömenetelmissä edetään vaiheittain, ja jokaiseen vaiheeseen kuuluu keskustelua edellisen kerran aikaansaannoksista sekä sen eteenpäin viemisestä. Aluksi kerätään tietoa ja ideoita. Ideoiden arviointi voidaan toteuttaa kartoittamalla niiden hyviä ja huonoja puolia ja karsia pois soveltumattomat ehdotukset. Valittuja ideoita työstetään eteenpäin, luokitellaan tai asetetaan tärkeysjärjestykseen. Perusperiaatteena on, että tiedon synnyttäminen ja työstäminen muodostavat monta kierrosta, joiden aikana tietoa analysoidaan ja lokeroidaan yhä käyttökelpoisempaan muotoon. Lopuksi tuotetaan ideoista johtopäätökset ja tulokset. (THL 2012: 5.) Toteutusvaiheen jälkeen arvioidaan kehittämistyön onnistuminen. Arvioinnin pohjalta alkaa usein jo uuden kehittämistyön suunnittelu. (Ojasalo ym. 2014: 22.)

Työtä suunniteltaessa mietittiin valmiiksi hankkeesta tiedottaminen ja tulosten mahdollinen levittäminen. Tiedottamisella on ainakin välillinen yhteys osallistujien hankkeeseen sitoutumiseen, ja on hyvä tiedostaa, että ihmiset luontaisesti vastustavat muutosta. (Kananen 2009: 47.) Koska kehittämistyön tarkoitus on yleensä aikaansaada muutosta organisaatiossa, resursseja suunnataan varsinkin prosessin loppuvaiheeseen, jossa keskitytään muutoksen toteuttamiseen eli implementointiin. Tulosten jakaminen on tärkeä osa kehittämistyötä, vaikka osallisille raportointia tehdäänkin koko prosessin ajan. Raportoinnin tarkoitus ei ole vain prosessin kuvaaminen, vaan samalla työn eteenpäin vieminen raportoinnin pohjalta syntyneiden keskusteluiden ja palautteiden pohjalta. Kehittämistyötä arvioidaan läpi koko prosessin, ja arviointi keskittyy koko kehittämisprosessiin sekä sen tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2014: 25-26.) Hyvällä dokumentoinnilla on tärkeä rooli, kun ajatellaan kehittämistyön tulosten yleistettävyyttä. Vaikka kehittämistyö itsessään ei pyri yleistämään tuloksia, niin riittävän tarkka dokumentointi auttaa lukijoita arvioimaan tapauksen yleistettävyyttä vastaavanlaisiin tapauksiin. (Kananen 2009: 46.)

4.5.1 Prosessin suunnittelun raportointi

Organisaation toimintatapaa työajanhallinnan suhteen suunniteltiin kehitettävän osallistavia menetelmiä käyttäen. Kehittämisen kohteena oli työajanhallinta siten, että työntekijä tunsivat voivansa vaikuttaa työajankäyttöönsä. Tämän toivottiin edesauttavan jak-

samista tuottavuuden kärsimättä. Organisaation johdon tuki oli oleellinen, koska edellytyksenä kehittämisen onnistumiselle ovat riittävät ajalliset resurssit. Hyötynä oli kehitettävän asian etenemisen lisäksi se, että kehittämisprojektiin osallistuivat oppivat projektinhallintaa sekä yhteistyötaitoja. (Viitala 2013: 201.)

Tasavertainen osallistuminen vaati kaikkien erilaisten näkemysten kunnioittamista ja hyväksymistä. (Toikko – Rantanen 2009: 10). Ryhmän vetäjän tehtävä on huolehtia siitä, että ryhmän jäsenet ovat pääasiassa äänessä: Onnistumisen edellytys on, että asiat ja ilmiöt löytyvät heiltä, joita asia koskettaa. Ryhmän vetäjän yksi tehtävä on kuunnella ja kannustaa ryhmän jäseniä avoimeen vuorovaikutukseen sekä vastuulliseen kuuntelemiseen. Vetäjän huolehtii siitä, että jokaisen osallistujan ääni tulee kuuluviin prosessin jokaisessa vaiheessa. (Kananen 2009: 51-52.)

Tutkimuspäiväkirja valittiin tapahtumien dokumentoinnin välineeksi. Projektisuunnitelman aikataulua käytettiin pohjana tutkimuspäiväkirjan rungoksi. Näiden suunniteltujen tapahtumien lisäksi päiväkirjaan oli tarkoitus dokumentoida myös päivittäiset, suunnittelemattomat tapahtumat mahdollisimman tarkasti, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmin. (Kananen 2009: 71-72.)

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen ryhmätilanteeseen on edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle. Luottamus koostuu kompetenssi-, kontrahti ja kommunikaatioluottamuksesta. Kompetenssiluottamus eli luottamus kyvykkyyteen näkyy siten, että jokaisen ryhmän jäsenen taidoille ja kyvyille annetaan tunnustusta sekä annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Kontrahtiluottamus rakentuu silloin, kun sopimukset pitävät ja toiminta on johdonmukaista. Kommunikaatioluottamukseen kuuluu se, että asioista puhutaan rehellisesti ja avoimesti, myönnetään omat virheet ja annetaan rakentavaa palautetta. (Kananen 2009: 53, 59.)

Yhteistoiminnallinen osuus suunniteltiin alkavan SWOT-analyysillä organisaation lähtötilanteen selvittämiseksi. Aikomus oli keskittyä organisaation vahvuuksiin positiivisen ilmapiirin luomiseksi. Jos ongelmakohtia nousee esiin haasteita mietittäessä, niistä ei puhuta syyttelevään sävyyn. Kritiikki kohdistetaan ihmisten sijaan asioihin. Seuraavalle tapaamiselle suunniteltiin käytävän dialogia SWOT-analyysin pohjalta sekä määritellään tarkemmin ongelma, johon lähdetään etsimään ratkaisua. Jos ongelmaksi nousee lähtöolettamuksen mukaisesti työajan hallinta, tunnistetaan tähän liittyviä asioita sekä aloitetaan ideointivaihe 8x8-menetelmän avulla. Dialogia oli tarkoitus käydä muun mu-

assa siitä, miten yrityksen ja työyhteisön vahvuuksien kautta saadaan muutettua yrityksen heikkoudet ja uhat lievemmiksi, ja miten ajankäytön ongelmakohdat voidaan ratkaista? Ideointia vauhdittamaan suunniteltiin käytettävän ekskursiotekniikoista sana-assosiaatiota sekä henkilökohtaista analogiaa. Ideointivaiheen jälkeen ideat oli aikomus arvioida 3+ miten-tekniikalla, jonka jälkeen niistä valitaan toteutukseen mukaan otettavat. Ideat ja ratkaisut oli tarkoitus koota organisaation työajanhallintaa kuvaavan vuosikellon muotoon. Tuotoksen suunniteltiin olevan valmis tarkistettavaksi ja hyväksytettäväksi viimeisellä tapaamiskerralla. Tarkoitus oli viimeisellä tapaamisella yhdessä sopia uuden toimintamallin käyttöönotosta sekä siihen sitoutumisesta, jonka jälkeen alkoi kokeiluvaihe. Taulukossa 2 on kuvattuna prosessin vaiheet ja suunniteltu aikataulutus.

Taulukko 2. Kehittämisprosessin kulku ja aikataulutus (Kananen 2009:44).

Vaihe	Tehtävä	Toimenpide	Tarvittava aika	Aloitus
Vaihe 1	Orientaatio, nykytilan kartoitus	Johdatus aiheeseen, SWOT	1 h	14.10.2015
Vaihe 2	Ongelman määrittely ja siihen liittyvien asioiden tunnistaminen	Dialogi SWOT-analyysin pohjalta	0,5 h	21.10.2015
Vaihe 3	Tavoitteiden asettaminen ja visioiminen	Dialogi	0,5 h	21.10.2015
Vaihe 4	Ideoiden tuottaminen	8x8, ekskursiotekniikat	1,5 h	2.11.2015
Vaihe 5	Arviointivaihe ja ratkaisujen valitseminen	3+-miten tekniikka, dialogi	1 h	9.11.2015
Vaihe 6	Tuotoksen hyväksyttäminen ja toimeenpanosta sopiminen	Tuotoksen hyväksyminen ja toiminnan muutokseen sitoutuminen	1 h	13.11.2015

Tämän kehittämistyön raportin ulkopuolelle jäi uuden toimintamallin kokeiluvaihe. Toteutuksen seuranta ja mahdolliset jatkokehittämiset ja jatkoideoinnit tapahtuvat siis organisaatiojohtoisesti.

4.5.2 Prosessin toteutus ja tiedon kerääminen

Prosessi toteutui lähes suunnitelman mukaisesti. **Ensimmäisellä tapaamisella** koko työyhteisö kokoontui työpaikan taukotilaan, ja heille tiedotettiin projektin tarkoituksesta ja kulusta sekä johdatettiin osallistujat aiheeseen aikaisempien tutkimusten avulla. Osallistujille annettiin allekirjoitettavaksi suostumuslomake (liite 1). Ensimmäisen kerran aiheena oli nykytilan kartoitus, ja tähän käytettiin SWOT-analyysiä. Kaikille osallistujille SWOT-analyysi oli tuttu entuudestaan, mutta tässä organisaatiossa sitä ei oltu käytetty. Ensin listattiin organisaation vahvuuksia. Jokainen sai hetken aikaa kirjoittaa ensimmäisenä mieleen tulevia asioita post-it-lapuille, jotka kiinnitettiin suurelle kartongille. Dialogin avulla käytiin läpi jokainen lappu sekä siitä nousseet ajatukset. Dialogin aikana nousseet huomiot kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan. Vahvuuksia saatiin listattua yhteensä 17 kappaletta.

Organisaation vahvuudet ovat:
-asioiden jakaminen avoimesti
-hyvät yhteistyöverkostot: sopimukset ulkopuolisiin tahoihin hyvät
-monipuolinen työ ja asiakaskunta: kuormittavuuden ja ammatillisen kehittymisen kannalta hyvä
-monipuoliset koulutustaustat: henkilöstön monipuolinen osaaminen
-koulutukset: kaikki ovat kiinnostuneita ammatillisesta kehittymisestä
-koulutusmahdollisuudet ja siihen kannustaminen: työnantaja tukee kouluttautumista
-työilmapiiri: hyvä ilmapiiri näkyy asiakkaillekin
-laaja asiakaskunta: monipuoliset asiakastapaukset vähentävät työn kuormittavuutta
-sitoutuminen ja osallistuminen yhteisiin projekteihin: kaikki ovat mukana
-vuorovaikutus ja palaverit: huomaa positiivisesti, kun niitä on
-työajan joustavuus ja lomista sopiminen: helpottaa arjen asioiden pyörittelyä
-vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja välillä: pienessä organisaatiossa koetaan olevan helpompi luoda vuorovaikutusta asiakkaaseen
-asiakkaiden toiveiden huomioiminen ja niihin reagoiminen: joustavuus asiakastyössä onnistuu pienessä yrityksessä
-asiakkaan kohtaaminen: kaikki asiakkaat otetaan huomioon

-asiakaspalvelu: asiakkaita palvelee myös terapia-ajan ulkopuoliset palvelut, kuten tuotemyynti
-voi kysyä apua toisilta ja saada sitä apua
-toimipisteen sijainti: juna-asema, sairaala ja palvelutalot lähellä.

Seuraavaksi listattiin samalla tavalla organisaation heikkouksia. Ensin osallistujat työskentelivät hetken itsekseen, jonka jälkeen dialogia hyödyntäen käytiin läpi organisaation heikkoudet. Heikkouksia saatiin yhteensä yhdeksän kappaletta.

Organisaation heikkoudet ovat
-työnohjauksen vähyys: ei ole säännöllistä työnohjausta
-työajan joustavuus: ei ole yhteisiä pelisääntöjä ajanhallinnasta, jolloin jotkut työntekijät joustavat vähän liikaa ja työhyvinvointi sekä työilmapiiri kärsivät
-tuotteet ja niiden hinnoittelu: kaikki ei ole ajan tasalla kaikista tuotteista, mikä voi vähentää luottamusta asiakaspalvelutilanteissa
-ei aina olla ”tilanteen” tasalla: tiedon kulussa on ongelmia, jolloin kaikki ei tiedä mitä tapahtuu
-koulutuksista tiedon jakaminen: tietoa ei jaeta muille
-yhteisten palaverien toteutus: palaverit ajoittain epäsäännöllisesti tai liian harvoin
-yhteisten ideoiden jakaminen ja ideointi: luoville prosesseille ei ole aikaa
-ajanvaraus: asiakkaiden on joskus vaikeaa saada yhteyttä puhelimitse
-puuttuu työpaikan sisäiset tiedonjako ja koulutuspäivä

Osallistujat sanoittivat heikkouksia hyvin hienovaraisesti eli lapuilla olevista sanoista ei täysin auennut kyseisen henkilön tarkoittama sisältö. Mahdollisuus dialogiin heti tilanteen aikana helpotti yhteisen ymmärryksen luomista. Kun joku osallistuja kertoi esiin nostamastaan heikkoudesta, saattoi toinen osallistuja jatkaa keskustelua hänelle mieleen nousseesta asiasta. Dialogia syntyi paljon, ja työskentelylle varattu aika ei riittänyt koko SWOT-analyysin tekemiseen. Organisaation mahdollisuuksien ja uhkien kartoittaminen jäi siis seuraavaan kertaan. “Vahvuudet ja heikkoudet” -kartongit jäivät työpaikan kahvihuoneen pöydälle, jotta osallistujat saivat halutessaan täydentää niihin myöhemmin mieleen tulleita asioita.

Toisella tapaamisella aloitettiin kertaamalla, mitä tehtiin edellisellä tapaamisella. Tämän jälkeen jatkettiin SWOT-analyysin tekoa. Vuorossa olivat organisaation mahdollisuudet. Työ lähti edellistä kertaa hitaammin käyntiin. Muutamien lisäkysymysten sekä

selventävien ohjeiden jälkeen työskentely lähti käyntiin. Työskentelyä helpotti, kun painotettiin, että asioiden ei tarvitse olla todennäköisesti toteutuvia, vaan ihan mitä tahansa mahdollisuuksia. Osallistujat saivat jälleen kirjoittaa ajatuksiaan lapuille, jotka kiinnitettiin isolle kartongille. Dialogisesti käytiin läpi työyhteisön mahdollisuudet, joita tuli yhteensä 11 kappaletta.

Mahdollisuuksiksi nousivat:
-Laajempi toimintaympäristö: Toimintaa voisi olla muuallakin kuin yrityksen tiloissa, kuten jossain hoivapalveluyksikössä. Toimintakenttää voisi laajentaa myös ennaltaehkäisevään työhön. Kun vanhuspalvelut muuttuvat, niin yritetään päästä siihen mukaan eli muututaan mukana.
-Yhteistyötahot: lisää yhteistyötahoja, eläkeläisten määrän kasvu, ryhmämuotoiset palvelut.
-Uusi alaan liittyvä erityisosaaminen: Jotkut yritykset pysyvät pinnalla, kun ne pystyvät tarjoamaan ajanmukaista palvelua tai vielä parempi, jos yritys pysyy hieman kehitystä edellä.
-Markkinointi: Vielä ei ole ollut tarvetta markkinoida, joten siinä on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia.
-Sosiaalinen media: viikoittainen vinkki tai ruokaryhmä.
-Nettisivujen päivittäminen: näkyvyys, laadukkuus.
-Nettiajanvaraus: Voi tuoda lisää aikaa. Kun asiakkaat näkevät, että minkä verran varauksia on, saattaa se aiheuttaa joustavuutta myös heidän puolelta. Kotikäynneillä netissä toimiva ajanvaraus helpottaisi uusien aikojen sopimista.
-Kantajärjestelmä: Yhteistyö toimii ehkä paremmin muiden tahojen kanssa.
-Kustannustehokkuus: samassa ajassa tehokkaampaa työskentelyä.
-Vakuutusyhtiöt: yhteistyön tuomat asiakkaat
-Sosiaalitoimi: yhteistyön tuomat asiakkaat.

Viimeisenä mietittiin organisaation uhkia. Tässä ei tarvittu enää selventäviä apukysymyksiä, vaan työskentely lähti luontevasti käyntiin. Aloitettiin jälleen yksilötyöskentelynä, jonka jälkeen dialogisesti tehtiin yhteenveto uhkista. Uhkia keksittiin yhteensä 12 kappaletta.

Uhkiksi nousivat:
-“Suppea” asiakaskunta: Ollaan erikoistuttu vaikeavammaisiin kuntoutujiin, mutta onko siinä vaaransa?

-Sote-malli: Mikä tulee olemaan valtion ja kunnan rooli kuntoutuksen maksajana?
-Leikkaukset kuntoutuksesta: Miten vaikuttaa meidän toimintaan? Ennakoidaan tulevaa, mutta joitain asioita on jo todennäköisesti päätetty, mutta niitä ei vaan sanota julki. Miten ennakointi onnistuu siinä tilanteessa? Kannattaako Kelan kuntoutettavia pitää tai ainakaan laskea liiketoiminnan jatkumista heidän varaansa?
-Palvelusetelit: Ulkopäin määritetään naurettavan alhaisia hintoja, jolloin palveluntuottajien ei kannata tehdä sopimuksia. Laatu heikkenee, kun enemmän koulutettujen ja erikoistuneiden ammattilaisten ei kannata tehdä töitä niillä hinnoilla.
-Itsemaksavien osuus, kun sairauskorvaus mahdollisesti poistuu: Miten leikkaukset tulevat vaikuttamaan itse maksavien asiakkaiden määrään, jos esimerkiksi Kelan-korvaus poistuu?
-Henkilökunnan hyvinvointi: Miten turvata henkilökunnan hyvinvointi?
-Resurssien riittävyys, jos toiminta laajenee tai lisääntyy
-Työympäristön laajentuminen: Miten meillä on resursseja tarjota sitä palvelua?
-Aikaresurssit: Miten aika riittää uusien mahdollisuuksien ja muutosten toteuttamiseen?
-Nettiajanvaraus: Voi käydä niin, että aikaa jää vielä vähemmän, kun asiakkaat pääsevät itse varaamaan aikansa.
-Kanta-järjestelmä: vaatii aikaa uuden oppimiselle sekä mahdollisesti uuden kirjaamistavan omaksumista
-Kilpailu alalla: Miten pysytään kisassa mukana? Miksi tässä kaupunginosassa on alhaisemmat hinnat kuin pääkaupunkiseudulla keskimäärin? Isot ketjut valtaavat alaa.

SWOT-analyysiä tehtäessä työskentelyilmapiiri vaikutti hyväksyvältä ja kaikkien ääni tuli kuuluviin. Tässä työskentelymuodossa toteutui yhteisöllisyys. SWOT-analyysin valmistuttua käytiin läpi nelikenttä kokonaisuutena. Yhdessä aloitettiin alustavasti luokitella kenttien asioita, jos ne selvästi liittyivät toisiinsa. Tätä helpotti sanojen oleminen post-it-lapuilla, jolloin pystyi helposti siirtämään saman luokan sanat lähelle toisiaan. Huomionarvoista oli, että yrityksen vahvuuksia on selvästi runsaammin kuin heikkouksia ja uhkia, ja tämä koettiin positiiviseksi asiaksi. Esiin nousi, että jotkin ulkoiset uhat ovat sellaisia, joihin ei voi vaikuttaa, joten niiden murehtimiseen ei kannata tuhlata etukäteen aikaa. Yrityksen heikkouksista nousi selvästi yhteinen nimittäjän suurimmalle osalle ongelmista - ajan puute. Syntyi helposti yhteinen päätös valita työajan hallinta kehittämisprosessin aiheeksi.

Kolmannella kerralla otettiin esille SWOT-analyysi kokonaisuudessaan. Osallistujat olivat edelleen sitä mieltä, että työajanhallinta nousee selväksi pääluokaksi suurimmal-

le osalle organisaation heikkouksista. Osallistujille kerrottiin, että tämän tapaamisen tavoitteena on yhdessä etsiä ratkaisua tähän ongelmaan. Kerrottiin lyhyesti 8x8-menetelmän kulku sekä säännöt. Tarkoitus on tuottaa paljon ideoita, eikä tarvitse miettiä, onko idea hyvä tai edes toteuttamiskelpoinen. Lisäksi painotettiin, että tässä vaiheessa ideoita ei arvostella eikä arvioida. 8x8-menetelmän keskikohdan kysymykseksi päätettiin: Miten tehostaa työajanhallintaa?

Osallistujia ohjattiin miettimään näkökulmia, mistä työaika ja sen hallinta koostuvat. Näitä näkökulmia osallistujat kirjoittivat jälleen post-it -lapuille. Ensin jokainen työskenteli itsekseen, ja hetken päästä näkökulmia alettiin yhdessä yhdistää kokonaisuuksiksi. Dialogia hyödyntäen tuotetut sanat luokiteltiin siten, että keskustan ympärille saatiin kahdeksan työajan hallintaan liittyvää näkökulmaa. Näitä olivat: tuotemyynti, paperityöt, työympäristöstä huolehtiminen, yhteinen aika, lepoaika, koulutukset, kontaktien hallinta sekä asiakastyö. Dialogin avulla varmistettiin, mitä eri luokat tarkoittavat ja pitävät sisällään.

Kun kahdeksasta työajan hallintaan liittyvästä näkökulmasta päästiin yhteisymmärrykseen, ohjattiin osallistujat keksimään kuhunkin näkökulmaan kahdeksan uutta ideaa. Ideointi tehtiin alusta loppuun yhdessä eli jokainen sai ääneen sanoa mieleensä nousevia asioita. Aivan kuten aiemmissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa on todettu, ensin tuli sovinnaisempia ideoita. Ideoinnin jonkin aikaa jatkuessa, alkoi nousta esiin ennalta-arvaamattomampia ratkaisuehdotuksia. Työskentelyn aikana rohkaistiin osallistujia sanomaan ääneen kaikki ideat mitä nousee mieleen, vaikka ne olisivat kuinka hullulta kuulostavia tahansa.

Ideointi ei tyrehtynyt missään vaiheessa, mutta luovuuden herättämiseksi tehtiin ekskursiomenetelmistä sana-assosiaatiotehtävä. Sanoja assosioitui kiivaaseen tahtiin, ja tehtävä keskeytettiin juuri, kun se alkoi sujua erittäin lennokkaasti. Tämän jälkeen pyydettiin osallistujia vielä ideoimaan alkuperäistä tehtävää äskeisen tehtävän virittämänä. Vielä muutama idea syntyi paperille, jonka jälkeen aika loppui. Aika loppui yllättävän nopeasti, vaikka aikaa oli varattu suunnitelmasta poiketen kaksi tuntia. Yksi ryhmäläisistä huomautti, että työskentelylle varattu aika oli alimitoitettu.

Neljännen kerran alussa jatkettiin vielä hetki 8x8-menetelmän parissa. Muutamia ideoita osallistujille oli noussut edellisen kerran jälkeen työajanhallinnan tehostamisesta, ja ne kirjoitettiin ylös. Tämän jälkeen osallistujille ohjattiin ekskursiomenetelmistä henkilö-

kohtainen analogia. Osallistujat saivat itse vaikuttaa siihen, ketä he kuvittelivat olevansa. Yksi kuvitteli olevansa dokumentaristi Simon Reeve, yksi räp-artisti Cheek, yksi urheilija Pekka Hyysalo ja yksi näyttelijä Satu Silvo. Lisäksi ryhmän vetäjää pyydettiin osallistumaan tähän tehtävään Venäjän presidenttinä Vladimir Putinina.

Muutaman minuutin ajan jokainen kuvitteli mielessään, minkälaista hänen elämänsä olisi hänen ollessaan yksi näistä edellä mainituista henkilöistä. Tämän jälkeen jokainen sai vuorollaan kertoa, kuinka hän ratkaisisi työajanhallintaan liittyvän kysymyksen ollessaan tämä henkilö. Vaikutti siltä, että joidenkin osallistujien oli nyt helppo sanoa ääneen, mitä ensimmäisenä tuli mieleen, koska idea oli ikään kuin toisen henkilön tuottama. Myös nämä ideat saivat paikkansa 8x8-ruudukosta, vaikka niiden luonteen takia kaikkia ei voitu sijoittaa mihinkään yksittäiseen työajanhallintaa kuvaavaan ruutuun. Tällä haluttiin osoittaa, että ideointivaiheessa kaikki ideat ovat arvokkaita ja niitä saa ja kannattaa sanoa ääneen - ilman pelkoa arvostelusta.

Henkilökohtaisen analogian jälkeen ideointia jatkettiin vielä noin viisi minuuttia, jonka jälkeen siirryttiin ideoiden arviointiin. Osallistujille ohjeistettiin 3+-miten tekniikka eli jokaisesta arvioitavasta ideasta sanotaan ensin kolme hyvää puolta, jonka jälkeen kritiikkiä saa esittää rakentavasti miten-kysymysten muodossa. Koska 8x8-ruudukossa kaikki ideat eivät liittyneet suoraan työajan hallintaan, päätettiin ensin yhdessä, mitkä ideoista arvioidaan tämän projektin puitteissa (liite 2). Muut ideat jäävät organisaation myöhempään käyttöön. Työajanhallintaan liittyviä ideoita jäi runsaasti, joten kaikkien niiden arvioiminen ei 3+-miten tekniikalla onnistu. Jotkut ideoista olivat enemmänkin hyväksi havaittuja käytänteitä kuin tuoreita ideoita, joten ihan jokaista ideaa ei ole tarvetta perusteellisesti arvioida. Neljäs tapaaminen päättyi, ja osa ideoiden arvioinneista jäi seuraavaan kertaan.

Viidennellä kerralla jatkettiin vielä ideoiden arviointia 3+-miten tekniikalla. Koska kaikkien ideoiden arvioimiseen ei ollut aikaa arvioida näiden sovittujen tapaamiskertojen aikana, keskityttiin arvioimaan kaikista tuoreimmat ideat. Myös kaikki hassuimmat ideat arvioitiin. Tämä valinta tehtiin siitä syystä, että ryhmäläiset tutustuvat toimintatapaan, jossa jokaisesta ideasta on mahdollista löytää kolme hyvää puolta ennen kriittistä arvioimista. Yksi ryhmän jäsenistä kysyi, miksi on tarkoitus ensin keksiä kolme hyvää puolta. Tämä perusteltiin siten, että luovuuden ilmaantuminen tarvitsee hyväksyvän ilmapiirin, ja tätä helpottaa, kun uusia ideoita ei heti tyrmätä kritiikillä. Jos työyhteisössä joku keksii uuden idean, ja muut työyhteisön jäsenet alkavat välittömästi luetella sen huono-

ja puolia, tämä kyseinen henkilö ei muutaman tällaisen kokemuksen jälkeen enää tuo esiin uusia ideoita. Osallistujat pystyivät samaistumaan esimerkin tilanteeseen, ja dialogia syntyi muun muassa siitä, miten samaa ajatusta voi soveltaa asiakastyöhön.

Viidettä tapaamiskertaa varten ryhmän vetäjä oli koonnut ryhmän tuottamista ideoista vuosikellon. Päivittäiseen työajanhallintaan liittyvät ideat oli koottu ohjeen muotoon. Luonnokset esiteltiin ryhmäläisille, ja ryhmän jäsenet arvioivat ne sekä tekivät tarvittavat muutokset. Yhteisesti päätettiin, että vuosikelloon laitetaan vain koko organisaatiota koskevat, yhteiseen ajanhallintaan liittyvät asiat. Asiakasprosesseihin liittyvä ajanhallinta oli yhteisesti päätetty jättää pois vuosikellosta. Organisaatiossa ollaan ottamassa käyttöön IMS-toimintakäsikirja, johon on koottu muun muassa asiakastyön prosessikaaviot. Asiakasprosessien ajanhallintaan liittyvät ideat tullaan lisäämään näihin prosessikaavioihin. IMS-järjestelmä tulee olemaan myös vuosikellon ja päivittäisen työajanhallinnan ohjeen sijoituspaikka. Lisäksi ryhmässä sovittiin, että vuosikello tulee lisäksi kahvihuoneen seinälle, jossa se ohjaa muun muassa palaverien sisältöä. Siitä näkee yhdellä silmäyksellä, mitkä asiat otetaan käsittelyyn toimintavuoden aikana. Ohjeet päivittäisestä työajanhallinnasta tullaan lisäämään perehdytyskansioon.

Viidennen tapaamiskerran lopussa keskustelua syntyi siitä, miten tämä prosessi edesauttaa toimintatapojen yhtenäistämistä. Varsinainen yhteistoiminnallinen työskentely tämän prosessin osalta päättyi, ja seuraavan henkilöstöpalaverin alussa osallistujat saivat tarkistettavakseen korjatun vuosikellon. Vielä muutama parannusehdotus nousi keskustelussa esiin. Korjausten jälkeen vuosikello organisaation toimintavuodelle 2016 tuli valmiiksi (liite 3), ja se lisättiin IMS-toimintakäsikirjaan sekä kiinnitettiin kahvihuoneen seinälle. Päivittäisen työajanhallinnan ohje (liite 4) lisättiin IMS-toimintakäsikirjaan sekä perehdytyskansioon.

4.5.3 Aineiston analysointi

Analyysitapa valitaan kehittämistehtävän perusteella. Kerätty aineisto käsitellään sisällön analyysillä, jossa pyritään dokumenttien sanalliseen kuvaamiseen. Aineisto käsitellään loogista päättelyä ja tulkintaa käyttäen. Aluksi aineisto hajotetaan yksittäisiin osiin, ja tämän jälkeen se kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Dokumenttianalyysiä varten aineistosta etsitään ilmeistä sisältöä tai piilossa olevia viestejä. Analyysiyksikkönä käytetään sanaa, lausetta tai ajatuskokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2014: 137.)

Aineiston valmistelun jälkeen sisällön analyysi tehdään aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä aineisto ensin pelkistetään tiivistämällä tai pilkkomalla osiin, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään ja abstrahoidaan. Aineiston pelkistämisen tarkoitus on saada rajattua runsaasta aineistosta pieni määrä informatiivisia näkökulmia. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Samankaltaiset käsitteet yhdistetään luokaksi ja nimetään niitä kuvaavalla nimikkeellä. Abstrahoinnissa pelkistämällä muodostetaan abstraktisti ilmaistuja yleiskäsitteitä. Näin saadaan erotettua kehittämistyön kannalta oleellinen tieto. (Ojasalo ym. 2014: 139-140.)

Tulkintaa tehtäessä lähtökohtana toimii aiempi teoria. Tulkinta on usein mukana kaikissa työn vaiheissa, ja se edellyttää kykyä hahmottaa mahdolliset maailmat. Merkityksen luomiseen voidaan käyttää erilaisia taktiikoita, kuten toistuvien rakenteiden tunnistamista, uskottavien selityksien näkemistä, ryhmittelyä, kielikuvien kehittämistä, laskemista, kontrastien ja vertailujen tekemistä sekä muuttujien halkomista. Muita taktiikoita ovat yksityiskohtien sisällyttäminen yleiseen, faktorointi, sekaantuvien muuttujien tunnistaminen, loogisen tapahtumaketjun kehittäminen, käsitteellisen tai teoreettisen johdonmukaisuuden luominen. (Ojasalo ym. 2014: 143-144.)

Tässä työssä yhteistoiminnallisen kehittämisprosessin aikana kerätty aineisto analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen. Tässä työssä analysoitavaa aineistoa olivat tutkimuspäiväkirjan merkinnät, SWOT-analyysin ja 8x8-menetelmän sisältö sekä 3+-miten tekniikalla suoritettu ideoiden arviointi. Tutkimuspäiväkirjan merkinnät sekä dialogin ja 3+-miten tekniikan keskeiset sisällöt on analysoitu aineistolähtöisesti. Aineisto on pelkistetty, jonka jälkeen se on ryhmitelty ja luokiteltu. SWOT-analyysin ja 8x8-menetelmien aikana tuotetut sanat tai ajatuskokonaisuudet on pilkottu osiin, jonka jälkeen ne on abstrahoitu yleiskäsitteiksi.

5 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään kehittämistyön tulokset, jotka on saatu analysoimalla kehittämistyöhön kuuluvan yhteistoiminnallisen prosessin aikana kerätty aineisto. Tulokset esitellään siten, että ne vastaavat tutkimustehtäviin. Tuloksien tulkinnassa on huomioitu kriittisyys sekä niiden suhde aikaisempiin tutkimustuloksiin.

5.1 Työajankäytön lähtötilanteen kuvaus

Yhteistoiminnallisen prosessin aikana käytetyn 8x8-menetelmällä tuotetun aineiston pohjalta saatiin kuva organisaation työajankäytöstä. Työaikaa kuluu kootun aineiston perusteella asiakasprosesseihin, kuten asiakkaan kanssa konkreettiseen työskentelyyn, asiakastilanteiden suunnitteluun sekä kontaktien hallintaan. Lisäksi työaikaa kuluu paperitöihin, kuten terapiapalautteiden kirjaamiseen, suositusten ja ohjeiden tekemiseen sekä laskutukseen. Terapiatyön ulkopuolella työaikaa kuluu yllättäviin asiakaspalvelutehtäviin. Näitä ovat muun muassa puheluihin ja sähköposteihin vastaaminen sekä tuotteiden esittely, sovitus ja myynti. Lisäksi työaikaan kuuluu työympäristöstä huolehtiminen. Tämä tarkoittaa muun muassa omien jälkien siivoamista sekä huolehtimista siitä, että tarvittavia välineitä materiaaleja on aina saatavilla.

Työaikaan laskettiin kuuluvaksi myös yhteinen aika, jota on muun muassa yhteiset palaverit. Jonkin verran päällekkäisiä asioita tuli yhteisen ajan ja kouluttautumiseen kuluvan ajan kanssa. Kouluttautumiseen käytettävä aika voi olla samalla yhteistä aikaa. Kun työntekijä käy ulkopuolisessa koulutuksessa, hän jakaa tiedon muulle työyhteisölle. Koettiin, että tätä tiedon jakamista ei hyödynnetä organisaatiossa riittävästi. Lisäksi työaikaan kuuluu lepoaika eli muun muassa ruokatauko. Tuli ilmi, että jotkut työntekijät antavat ajoittain oman ruokataukonsa asiakastyöhön, jos asiakkaalle ei muutoin löydy aikaa. Yhtä mieltä oltiin siitä, että ruokatauko on tärkeä oman jaksamisen kannalta. Hyvänä koettiin, että vähintään kerran vuodessa on mahdollisuus virkistäytyä yhdessä työympäristön ulkopuolella.

Työajankäytön ongelmaksi nähtiin yhteisen ajan vähyys tai puute. Työntekijöiden kokemuksen mukaan säännöllinen viikoittainen palaveri on tarpeellinen yhteisen ajan vähimmäismäärän toteutumiseksi. Tällä hetkellä organisaation palaverit ovat toteutuneet epäsäännöllisesti. Työntekijät ovat huomanneet sen vaikuttavan muun muassa siihen, että kaikki eivät ole tietoisia, mitä organisaatiossa tapahtuu. Työntekijöiden henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen on organisaatiossa korkealla tasolla, mutta mahdollisuus jakaa ulkopuolisista koulutuksista saatu tieto muulle organisaatiolle puuttuu. Enemmän yhteistä aikaa kaivataan lisäksi ideoimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Työyhteisössä koetaan yhteisen ajan vähyyden johtavan siihen, että ehditään käsitellä vain sen hetken akuuteimmat asiat. Tällöin aika ei riitä luoviin prosesseihin tai innovatiivisuuden herättelyyn.

8x8-menetelmä ei paljastanut mahdollisia ”aikasyöppöjä”, eikä todellisen työajan jakautumisen eri tehtävien välillä selvittäminen onnistunut tällä menetelmällä. Tämän kehittämistyön luonteeseen kuitenkin sopi, että ongelmien sijaan keskitytään ratkaisuihin. Dialogissa näkyi, että jokaiselle työntekijälle oli muodostunut omat toimintatapansa työajankäytön suhteen. Jotkut työntekijät olivat työuransa aikana joutuneet kantapään kautta oppimaan, miten työkalenteri kannattaa täyttää, jotta oma jaksaminen on turvattu. 8x8-menetelmä ja dialogi paljasti hyvin ne työvaiheet, joissa yhtenäisiä toimintatapoja ei ole. Tämän pohjalta oli luontevaa lähteä hakemaan yhteisymmärrystä sekä luomaan yhtenäisiä toimintamalleja.

5.2 Yhteisymmärryksen luominen

Prosessin aikana luotiin yhteisymmärrystä organisaatiosta ja sen toiminnasta käyttämällä luovia, osallistavia ongelmanratkaisumenetelmiä sekä dialogia. Analyysivaiheessa tehtiin valinta, mikä aineistossa kertoo yhteisymmärryksen saavuttamisesta. Aineistosta on valittu sellaiset ideat ja kehittämisehdotukset, jotka dialogin aikana tuntuivat saavan kiistattoman kannatuksen. Virheen mahdollisuus oli olemassa ”sosiaalisen paineen” takia. Jos kaikki muut ovat vakaasti yhtä mieltä jostain asiasta, olisiko joku osallistujista uskaltanut sanoa eriävän mielipiteensä. Prosessin aikana onnistuttiin luomaan avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, joten suurella todennäköisyydellä myös eriäviä mielipiteitä uskallettiin tuoda julki.

SWOT-analyysiä tehtäessä jokainen sai sanoa mielipiteensä organisaation nykytilasta. Vaikka esiin nousi asioita, joihin toivottiin parannusta, jokainen osasi ilmaista mielipiteensä rakentavasti asioihin kohdistaen. Dialogissa jokaisen mielipidettä kuunneltiin, eikä kukaan lähtenyt puolustuskannalle. SWOT-analyysin yhteenvedosta tuntuivat kaikki osallistujat olevan yhtä mieltä. Vahvuuksia organisaatiossa on paljon. Vahvuuksista nousi esiin neljä pääluokkaa: Yhtenäisyys ja yhteistoiminta, työntekijöiden vahva osaaminen, asiakaslähtöinen toiminta sekä työn kiinnostavuus.

Yhtenäisyyden ja yhteistoiminnan luokkaan sisältyvät työyhteisössä asioiden jakaminen avoimesti, tarvittaessa avun saaminen muilta, hyvä työilmapiiri, vuorovaikutus sekä osallistuminen ja sitoutuminen yhteisiin projekteihin. Kun palavereita pidetään säännöllisesti, on helpompi jakaa esimerkiksi omia onnistumisia ja haasteita. Aiemmissa tutkimuksissa käy ilmi, että työyhteisön yhtenäisyydellä on vaikutusta muun muassa palve-

lun laatuun. Tämän työn kohdeorganisaatiossa se näkyy. Kun yhtenäisyyden ja yhteistoiminnan pohja on vahva, pystytään tarjoamaan korkeatasoista ja asiakaslähtöistä kuntoutusta. Työilmapiiri on pääasiassa hyvä. Sen koetaan näkyvän asiakkaille ja siitä on saatu asiakkailta hyvää palautetta. Hetkellisten huonojen aikojen tai esimerkiksi henkilökohtaisten kriisien ei koeta heijastuvan asiakastyöhön eikä vaikuttavan palvelun laatuun. Tämän arveltiin johtuvan työyhteisöltä saadusta tuesta. Palvelun laadun korkean tason ylläpitäminen tuntui olevan tärkeää tässä organisaatiossa. Kun yhteistoiminnallisen kehittämistyön ideoita arvioitiin 3+-miten tekniikalla, kolmen hyvän puolen joukossa on usein asiakkaiden etu tavalla tai toisella mainittuna.

Yhtenäisyys ja yhteistoiminta luokka sisälsi työajan joustavuuden. Mahdollisuus työajan joustavuuteen tarvitsee toimivaa yhteistoimintaa, ettei esimerkiksi lomien ajankohdista tule riitaa. Työajan joustavuuden koettiin helpottavan arjen asioiden hoitamista, ja tätä käsitystä tukevat aiempien tutkimusten tulokset. Toisaalta ongelmalliseksi koettiin, jos työn joustavuuden määrä on epätasaista eli joku joustaa ja joku ei. Tällöin liika joustavuus, esimerkiksi tekemällä enemmän iltavuoroja tai luopumalla omasta ruokatauosta, koetaan työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Aiemmista tutkimuksista selviää, että työajan joustavuus on työhyvinvointia edistävä tekijä, kun se on lähtöisin työntekijältä itseltään. Jos työajan joustavuutta katsotaan työnantajan näkökulmasta, on vaikutus päinvastainen. Tässäkin tapauksessa, vaikka työntekijä joustaa omasta aloitteestaan ja tekee esimerkiksi ylimääräisiä iltavuoroja, tapahtuu joustavuus yrityksen tai asiakkaan edun takia.

Aiemmista tutkimustuloksista käy ilmi, että työhön sitoutumista edesauttavat koulutukset sekä kiinnostava työ. Samat luokat löytyivät myös tämän kehittämistyön tuloksista. Yrityksen yksi suurimmista vahvuuksista näytti olevan kouluttautunut ja edelleen kouluttautuva henkilöstö. Työyhteisössä on laaja-alaista osaamista, ja kaikki organisaation jäsenet käyvät säännöllisesti lisäkoulutuksissa. Tämän koetaan lisäävän motivaatiota työhön sekä mahdollistavan asiakkaille parhaan mahdollisen palvelun. Asiakastapausten monipuolisuus nähtiin etuna monessa mielessä. Työn kuormittavuus pysyy hallussa, kun suunnittelee aikataulunsa siten, että päivään mahtuu erilaisia asiakastapauksia. Erilaiset asiakkaat sekä eri paikoissa tapahtuvat kotikäynnit tuovat työpäivään vaihtelua. Hyvänä koettiin, että asiakkaiden suhteen on tehty jonkinlainen rajaus. Parantaa palvelun laatua, kun esimerkiksi koulutuksia suunnataan kohdennetusti asiakaskunnan tarpeisiin.

Yhteisymmärrykseen päästiin siitä, että vahvuuksia pyritään jatkossa tukemaan, ja vahvuuksien avulla lähdetään ratkaisemaan heikkouksia. Heikkouksien luokittelussa nousee esiin yksi yhteinen nimittäjä lähes kaikille organisaation heikkouksille - ajan puute. Aikaa ei ole riittävästi yhteiseen toimintaan, jolloin muun muassa tiedonkulku kärsii, eikä yhteisiä toimintatapoja ehditä suunnitella. Koulutuksista saatu tieto ei hyödytä koko työyhteisöä, koska ei ole aikaa siihen, että koulutuksessa käynyt jakaisi opin muille. Organisaation toimintaa ei ehditä yhdessä kehittämään. Ajatuksia ja ideoita välillä syntyy, mutta niitä ei ole aikaa viedä eteenpäin. Lisäksi koettiin, että luovuuden herättely ja tuoreiden ideoiden syntyminen tarvitsevat myös aikaa. Huomattiin, että kaikkiin ongelmiin voidaan vaikuttaa, jos työaika saadaan suunniteltua paremmin ja työajanhallintaa saadaan tehostettua. Heikkouksien pohjalta tehtiin päätös luoda organisaatiolle työajanhallintaa edistävä malli.

Yhtä mieltä oltiin organisaation mahdollisuuksien runsaudesta. Mahdollisuudeksi nähtiin toimintaympäristön laajentaminen. Toimintaa voi olla muuallakin kuin yrityksen tiloissa tai asiakkaiden kotona, kuten jossain hoivapalveluyksikössä. Tällä hetkellä tarjonnassa on vain yksilöterapiaa, joten toimintaa voi laajentaa ryhmämuotoiseen kuntoutukseen. Sote-uudistuksen takia lääkinnällisen ja vaikeavammaisten kuntoutuksen tulevaisuus on epävarma, joten yritys voi suunnata toimintaa ennaltaehkäisevään työhön. Vanhusten palvelut ovat myös yksi tulevaisuuden toimintakenttiä, johon yritys voi lähteä mukaan. Tällä hetkellä suurimmat yhteistyötahot ovat Kela ja kaupunki, mutta mahdollista on lisätä yhteistyötä muun muassa vakuutusyhtiöiden kanssa.

Yrityksen toimintaa ei ole juurikaan markkinoitu, joten sillä alueella on paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Verkkosivujen ja sosiaalisen median aktiivinen päivittäminen lisäävät yrityksen näkyvyyttä ja antavat kuvan laadukkaasta palvelusta. Nettiajanvarauksen käyttöönotto voi tuoda työntekijöille lisää aikaa, ja se helpottaisi kotikäynneillä ajanvarausta. Nettiajanvarauksen avulla asiakkaat näkevät itse tarjolla olevat ajat. Kantajärjestelmään liittymisen ajatellaan parantavan yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Mahdollisuudeksi nähtiin toiminnan kustannustehokkuuden kehittämisen, mutta keinoja tähän ei tullut esille. Yrityksen toiminnan jatkumisen ja kehityksessä mukana pysymisen keinona nähtiin esimerkiksi jonkin uuden erityisosaamista vaativat palvelun tarjoaminen.

Uhkien puolelta nousi huoli resurssien riittävyydestä toiminnan muuttuessa ja sen vaikutuksista muun muassa henkilöstön hyvinvointiin. Tämänhetkisellä henkilöstöllä ei ole

juurikaan resursseja ottaa esimerkiksi uusia asiakkaita, joten toiminnan lisääntyminen voi vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen. Organisaation henkilöstö ei halunnut käyvän siten, että ensin markkinoidaan laajentunutta palvelua, jonka jälkeen asiakkaille myydään “ei oota”. Koettiin hyvänä asiana, että paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia kuitenkin on olemassa. Jos sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelurakenteen muuttuessa yrityksen toiminta on uhattuna, on valmiiksi mietitty uusia mahdollisuuksia. On selvää, että joitain muutoksia tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Uhkista osa on sellaisia, joille ei voida mitään, ja jotkut uhat ovat sellaisia, joihin pystyy vaikuttamaan tai niiden vaikutuksiin varautumaan. Uhkista huolimatta mukana toimintaympäristön muutoksessa voidaan pysyä organisaation toimintaa jatkuvasti kehittämällä.

Prosessin aikana saavutettiin yhteisymmärrys joistain päivittäiseen työhön liittyvistä asioista. Sovittiin, että jokainen tarkastaa sähköpostin päivittäin, jotta mahdollisiin asiakkaiden yhteydenottoihin saadaan vastattua pian. Samoin jokainen huolehtii, että puhelinvastaajaan jätettyihin soittopyyntöihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Jos viestissä kysytty henkilö ei ole paikalla, soittaa kuitenkin joku toinen työntekijä asiakkaalle takaisin ja kertoo, milloin kyseinen henkilö on tavattavissa seuraavan kerran. Käytössä olevaan viestivihkoon lisätään soittopyynnön perään merkintä AP=asiakkaan kanssa puhuttu tai JVV=jätetty viesti vastaajaan, jotta tavoiteltu henkilö tietää, onko asiakkaan kanssa oltu vielä puheissa.

Yhteisesti sovittiin, että koulutuksia aletaan suunnitella entistä järjestelmällisemmin. Ylläpidetään koulutuskalenteria, josta nähdään tulevat koulutukset. Näin osataan sopia tuuraukset koulutuksen ajalle sekä suunnitella mahdolliset tulevaisuuden koulutustarpeet. Jatkossa tehostetaan koulutuksien sisällöstä tiedon jakamista muille, joten jatkossa ei ole aiheellista käydä sisällöltään päällekkäisiä koulutuksia. Yhdessä päätettiin, että koulutuksessa käynyt henkilö kertoo koulutuksen keskeisestä sisällöstä muulle työyhteisölle viimeistään kahden viikon kuluessa. Näin koulutuksessa käynyt vahvistaa omaa oppimistaan ja muut työyhteisön jäsenet saavat myös hieman hyötyä koulutuksen annista. Samalla sovittiin, että työpaikalle järjestetään säännöllinen työnohjaus. Lisäksi yhtä mieltä organisaatiossa oltiin siitä, että tuotetietouden lisäämistä on hyvä sisällyttää yhteiseen aikaan. On helpompi vastata asiakkaiden kysymyksiin tuotteista tai myydä heille oikea tuote oikeaan tarpeeseen, kun on itse perillä niistä.

Dialogin aikana luotiin yhteisymmärrystä työympäristöstä huolehtimisesta. Koettiin, että jokaisen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että tarvittavia materiaaleja on saatavilla. Jos

huomaa esimerkiksi kopiopaperin olevan lopussa, niin merkitsee sen puutelistaan. Puutelista tulee kahvihuoneen seinälle. Työn sujuvuuteen liittyy myös toisten huomioonottaminen ja omassa työssä ennakoiminen. Jos tekee esimerkiksi palautetta, voi sen tehdä kahvihuoneessa, jotta vastaanoton tietokone on vapaa muun muassa laskutuksia varten. Ennakoimalla vältytään ruuhkilta vastaanottotiskillä ja edesautetaan omassa aikataulussa pysymistä. Mahdollisuuksien mukaan asiakkaan kanssa voi sopia jatkoajat ennen terapia-ajan alkua, ja niitä voi sopia useammaksi viikoksi eteenpäin. Jos tietää joutuvansa laskuttamaan asiakasta, huomioi tämän terapia-ajassa, jottei seuraavan asiakkaan kanssa aloittaminen viivästy.

Prosessin aikana saatiin luotua yhteisymmärrystä organisaatiosta: sen nykytilasta sekä käytänteistä. Kaikki organisaation jäsenet ilmaisivat jossain prosessin vaiheessa, että tällainen työskentely sopii organisaatioon tämän hetken tilanteeseen, ja yhtä mieltä oltiin siitä, että tällaiselle yhteistoiminnalliselle prosessille oli tarvetta organisaatiossa. Yksi koki, että juuri tätä hän on organisaatiossa kaivannut. Vähiten aikaa organisaatiossa työskennellyt työntekijä kertoi, että hänen mielestään yhteiset tapaamiset projektin äärellä ovat auttaneet häntä perehtymisessä. “Kun on tällaista yhteistä työskentelyä, niin tulevat yrityksen arvot ja menettelytavat hyvin esiin.” Hänen mielestään erityisesti asiakaslähtöisyyden sekä jatkuvan kouluttautumisen arvostaminen ovat nousseet esiin yrityksen arvoista.

5.3 Työajanhallinnan malli

Kolmas kehittämistehtävä saatiin ratkaistua prosessin aikana. Yhteistoiminnallisen kehittämisen aikana luotiin yhteinen toimintamalli työajan hallitsemiseksi. Konkreettinen tuotos jakaantui lopulta kahteen osaan. Koko organisaation yhteistä työajanhallintaa kuvaa vuosikello, johon on merkitty asiat, jotka liittyvät organisaation yhteiseen toimintaan. Vuosikello toteuttaa tietoperustassa mainituista ajanhallinnan tekniikoista tehtävien suunnittelua sekä tehtävien asettamista tärkeysjärjestykseen. Samoin kuin aiemmissa tutkimuksissa, toivotaan tässä organisaatiossa työajanhallinnan mallin parantavan tuottavuutta ja samalla edistävän työntekijöiden hyvinvointia. Vuosikelloon on värikoodein merkitty asiat, jotka ovat tärkeitä, suositeltavia tai mahdollisia hoitaa organisaation toimintavuoden aikana. Värikoodein merkityt tehtävälaatikot ovat vain suuntaa-antavasti kunkin kuukauden kohdalla, koska organisaatiossa ei haluttu tehdä etukäteen liian tarkkoja suunnitelmia. Sovittiin, että neljännesvuosittain palaverissa käydään läpi,

mitkä tehtävät seuraavassa kvartaalissa otetaan käsittelyyn. Vuosikellon sähköisessä versiossa kunkin kuukauden kohdalla avautuu näkymä, johon voidaan kirjoittaa jokaisen tehtävän suorittamisen ajankohta sekä vastuuhenkilö, kunhan asiasta saadaan sovittua.

Toinen aikaansaatu tuotos on päivittäisen työajanhallinnan ohje. Tähän ohjeeseen on koottu prosessin aikana nousseita ajatuksia ja ideoita siitä, miten työpäivä on hyvä koostaa. Ohjeeseen on koottu hyväksi havaittuja käytänteitä asiakastyön jakamisesta työpäivään siten, että työssä jaksaminen ja työn tuottavuus säilyvät korkealla tasolla. Varsinkin uusille työntekijöille ohje toimii hyvänä apuna, ettei esimerkiksi työssä jaksamiseen liittyviä asioita tarvitse alusta asti oppia kantapään kautta. Molemmat tuotokset sijoitetaan organisaation IMS-toimintakäsikirjaan. Päivittäisen työajanhallinnan ohje löytyy jatkossa myös organisaation perehdytyskansiosta ja vuosikello kahvihuoneen seinältä. Hyvänä koettiin, että päivittäisen työajan kulusta on jatkossa selkeät ohjeet kaikkien saatavilla. Vuosikellon eduksi nähtiin vuoden tehtävien rytmittäminen. Siitä näkee, milloin jokin asia on otettava käsittelyyn, jotta asiat tulevat hoidettua.

6 Johtopäätökset

Kaikki osallistujat saivat äänensä kuuluviin prosessin aikana. Luovien ongelmanratkaisumenetelmien käytön aikana jokainen osallistuja sai sanoa mielipiteitään ilman pelkoa arvostelusta. Dialogin periaatteet toteutuivat eli kuunteleva ja toista kunnioittava asenne säilyi läpi koko prosessin. Yhteisymmärrys lisääntyi sen suhteen, että asioita voidaan tarkastella avoimessa vuorovaikutuksessa ja positiivisessa ilmapiirissä. Kritiikkiä voi ja pitää antaa, mutta se kohdistetaan asioihin rakentavassa hengessä.

Organisaation ajankäyttöä voitiin kuvata 8x8-menetelmällä kerätyn aineiston pohjalta. Menetelmän ongelmana oli sen epätarkkuus ja todellisen ajankäytön jakaantumisen epäselvyys. Menetelmän etuna oli sen ratkaisukeskeiseen ongelmanratkaisuun sekä positiiviseen ilmapiiriin kannustavat ominaisuudet. Menetelmän käytön onnistumista ehdottomasti edesauttoi, kun ideoiden arviointia ei suoritettu ideoinnin aikana.

Yhteisymmärrys saavutettiin organisaation lähtötilanteen suhteen SWOT-analyysiä käyttäen. Yrityksellä on paljon mahdollisuuksia, ja niitä pyritään vahvistamaan. Organisaation heikkoudet liittyvät kaikki tavalla tai toisella ajanpuutteeseen. Mahdollisuuksia

on hyvä olla siltä varalta, että ympäristön muuttuessa esimerkiksi Sote-uudistuksen takia, organisaatiolla on vielä uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen tai suuntaamiseen. Uhkista suurin osa oli sellaisia, joiden tapahtumista ei voida estää. Ainoastaan voidaan omaa toimintaa kehittämällä yrittää pysyä kehityksessä mukana.

Prosessin aikana päästiin yhteisymmärrykseen siitä, mihin työaikaa kului lähtötilanteessa, ja miten työaikaa pyritään jatkossa jakamaan eri tehtävien välille. Samalla tuli selkeyttä organisaation toimintatapoihin ja “kirjoittamattomiin” sääntöihin, kuten siihen, että jokainen huolehtii työtilan siisteydestä sekä tarvittavien materiaalien riittävyydestä. Yhteisymmärrystä tuli myös sen suhteen, että jatkossa yhteistä aikaa järjestetään säännöllisesti, mahdollisuuksien mukaan viikoittain. Jokainen työyhteisön jäsen osallistuu yhteisen ajan, kuten yhteisten palaverien sisällön suunnitteluun.

Yhteistoiminnallisen prosessin aikana tuotettiin organisaatiolle työajanhallinnan malli. Lopulliseksi tuotoksesi tuli vuosikello organisaation yhteisen työajan hallitsemiseksi sekä päivittäisen työajanhallinnan ohje. Tuotokset on tehty puhtaasti kehittämisprosessin aikana kerätyn aineiston pohjalta, jolloin koko työyhteisö on käytännössä päässyt vaikuttamaan työn sisältöön ja organisaation toimintatapoihin. Yhteisesti kehitetyn työajanhallinnan mallin odotetaan tuovat yhtenäisyyttä organisaation toimintatapoihin.

Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi työskentelytapoineen vaikutti sopivan kyseiseen organisaatioon. Kaikki osallistujat ilmaisivat jossain prosessin vaiheessa, että tällainen työskentely tuntui vastaavan organisaation senhetkistä tarvetta. Jokainen osallistuja oli yhtä mieltä siitä, että tällaisesta toiminnasta voi jatkossakin olla hyötyä organisaation toimintatapojen kehittämisessä. Yhteistoiminnallinen prosessi näytti luovan avoimuutta organisaation jäsenten väliseen kommunikaatioon. Lisäksi yhteistoiminnallisella kehittämisprojektilla näytti olevan positiivista vaikutusta organisaatioon äskettäin tulleen työntekijän perehtymiselle sekä hänen työyhteisöön sisälle pääsemiselle.

7 Pohdinta

Kuten ennakko-olettamus oli, nousi organisaation haasteista työajanhallinta suurimmaksi ongelmakohdaksi. Jos näin ei olisi tapahtunut, olisi koko työn tarkoitusta sekä tavoitteita täytynyt muuttaa paremmin organisaation tarpeita vastaaviksi. Valittu aihe

sekä tämä työskentelymuoto tuntuivat sopivan organisaation tämänhetkiseen tilanteeseen. Jo ensimmäisellä tapaamiskerralla yksi osallistuja sanoi, että tällaista työskentelyä hän on organisaatioon kaivannut, ja toinen työntekijä sanoi, että oikea aihe on valittu, kun ei tuntunut aika riittävän asioiden läpikäymiseen.

Vastustelua tai välttelyä organisaatiossa tapahtuvaa prosessia kohtaan ei ollut. Yhteistä aikaa oli kuitenkin vaikea löytää ajanvarauskalenterista. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen alkoi innostusta ilmaantua. Työkalenterista alettiin raivata tilaa, jotta varmasti kaikki pääsevät osallistumaan. Yhtä tapaamiseen sovittua aikaa jopa pidennettiin puolella tunnilla. Tämä on osoitus siitä, että osallistujat kokivat projektin tärkeäksi ja mielekkääksi, mikä lupaa hyvää toimintamallin käyttöönoton kannalta. Toimintamallin käyttöön otto ja sen vaikutusten seuranta jää tämän opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle. Yksi tulevaisuuden tarkastelun aihealue yrityksessä onkin, miten työhyvinvointiin, luovuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaa, kun työntekijä pääsee itse konkreettisesti vaikuttamaan omaa työtään koskeviin toimintamalleihin.

Työajankäytön tarkkaan kuvaamiseen 8x8-menetelmä ei sovellu. Menetelmän heikkoutena on, että ajanhallintaan kuuluvien asioiden on mahduttava kahdeksaan luokkaan. Jos luokkia tulee enemmän, niitä joudutaan yhdistelemään. Menetelmän avulla ei saada selville, kuinka paljon työaikaa kuhunkin ajankäytön luokkaan kuluu. Toteutuneesta ajankäytöstä ei päästä selvyyteen, ja ”aikasyöpöt” jäävät näkymättömiin. Toisaalta tämän prosessin aikana painotettiin avointa ja hyväksyvää ilmapiiriä. Oli eduksi, että mahdolliset ajan hukkakäyttöön johtavat toimintamallit jäivät käsittelemättä. Sen sijaan keskityttiin vahvuuksien korostamiseen sekä ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan.

Kuten teoreettisesta taustasta sekä menetelmäkirjallisuudesta käy ilmi, ideointivaiheessa nousivat esiin ensimmäisenä sovinnaiset ratkaisuehdotukset. Muutamia tuoreita ideoita syntyi prosessin aikana, ja varsinkin henkilökohtaisen analogian käyttö vapautti osallistujat sanomaan ääneen ensimmäisenä mieleensä tulleen asian ilman pelkoa arvostelusta. Kuten lähdekirjallisuudesta käy ilmi, 8x8-menetelmän käytön onnistumista edesauttoi ehdottomasti, ettei ideoita arvioitu ideointivaiheessa. Kun ideoita oli muodostettu riittävästi, arvioinnin tapahtuminen 3+-miten tekniikalla vaikutti luovan positiivista ilmapiiriä. Osallistujat ymmärsivät, miten tärkeää on luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta uusien ideoiden tai asioiden lähestyminen positiivisuuden kautta. Vaikutti siltä, että luovuuden hyödyntäminen voimavarana nähtiin mahdollisuutena tulevaisuudessa tämän organisaation kohdalla.

Tarve tällaiselle työskentelylle ilmeni siten, että suunniteltu ja työskentelylle varattu aika ei riittänyt. Lähes joka kerta työskentelyn aikana nousi jokin käsittelyä vaativa asia hieman aiheen vierestä, tai dialogi helposti lähti rönsyilemään aiheen ulkopuolelle. Jos työyhteisön yhteiset kokoontumiset olisivat olleet säännöllisiä ennen tätä prosessia, niin todennäköisemmin oltaisi pitäydytty aiheessa. Ohjaajan tehtävä oli keskeyttää liiallisesti aiheen ulkopuolelle liukuvan keskustelun, mutta osallistujat myös itse keskeyttivät rönsyilevän dialogin, ja palasivat pian alkuperäiseen aiheeseen. Esimerkiksi SWOT-analyysin tekemiseen varattu aika ei riittänyt, joten sen tekeminen jakautui kahdelle eri tapaamiskerralle. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että toisella kerralla työskentelyn käynnistyminen oli hidasta. Ajanhallintaan tulee siis kiinnittää huomiota prosessityöskentelyn aikana, jotta tapaamisen sisältö pysyy ehjänä kokonaisuutena.

Yhteistoiminnallisen prosessin aikana keskustelu oli rakentavaa ja toista kunnioittavaa. Siitä huolimatta huomiota herätti, kuinka vaikeaa tuntui olevan tuoreiden ja “villien” ideoiden sanominen ääneen. Muutaman kerran ideointivaiheen aikana tuli vahingossa sanottua vasta-argumentti toisen esittämälle idealle. Arjen työssä tulee hyvin helposti löydettyä asioista ja ideoista ensin ongelmakohdat. Innovatiivisuutta ja luovuutta organisaatioon toisi, jos pyrittäisiin löytämään toisen ideoista aina ensin jokin hyvä puoli. Vasta-argumentit on hyvä ilmaista joka tapauksessa rakentavasti ja asiaan kohdistuen. Erityisesti tämä aihe herätti keskustelua ja kiinnostusta osallistujien välillä. Luultavasti tällaisen toimintatavan ottaminen vakituiseen käyttöön lisäisi positiivista ja avointa ilmapiiriä entisestään.

Odottamaton vaikutus oli, miten yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi toimin perehdytyksen apuvälineenä uusimmalle työntekijälle. Uusin työntekijä tuntui pääsevän työyhteisöön sisälle jo muutaman tapaamisen jälkeen. Tämä saattoi johtua siitä, että uusi työntekijä oli ikään kuin samalla viivalla vanhojen työntekijöiden kanssa, koska tilanne oli kaikille uusi. Tämä voi olla tulevaisuudessa lähempää tarkastelua vaativa aihe.

Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä työssä kuvattu prosessi jatkuu organisaatiossa, joten työn vaikutukset perustuvat ainoastaan hyvin lyhyen ajan havaintoihin sekä keskustelussa nousseisiin asioihin. Parhaassa tapauksessa lyhyt prosessi käynnisti organisaatiossa jatkuvan kehittämisen prosessin. Huonoimmassa tapauksessa prosessi jää yksittäiseksi, ja prosessin tuotokset eivät tule hyötykäyttöön. Kaikkein vaikuttavinta yhteistoiminnallisen prosessin aikana näytti ole-

van säännöllinen yhteinen aika ja tasavertainen, avoin vuorovaikutus. Tavallisesti organisaatiossa toteutetut palaverit rakentuivat käytännön asioiden läpikäymisestä yrityksen johdon esityksestä. Tämän prosessin aikana oli tärkeintä, että jokainen sai äänensä kuuluviin. Yrityksen kannalta tämä kehittämistyö ei aiheuttanut juurikaan enempää kustannuksia tai häviötä tuottavuudessa, kuin tavallinen viikkopalaveri olisi aiheuttanut. Mahdollista on, että prosessiin käytetty aika aiheuttaa jopa tuottavuuden kasvamista. Ennen kuin voidaan arvioida työn yhteiskunnallista merkittävyyttä, seurataan organisaatiossa tapahtuvia pitkän aikavälin muutoksia. Tämän työn perusteella voidaan kuitenkin suositella yhteistoiminnallista kehittämistä organisaation yhtenäisyyden lisäämiseksi.

7.1 Luotettavuuden arviointi

Työn luotettavuuden turvaamiseksi luotettavuuteen liittyvät asiat on otettu huomioon koko prosessin ajan. Luotettavuutta arvioitaessa on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä kehittämistyöhön soveltuvin osin. Prosessin aikana tapahtuva luotettavuuden arviointi mahdollistaa luotettavuutta heikentäviin tekijöihin puuttumisen jo kyseisen prosessin syklin aikana (Kananen 2009: 95). Tässä kappaleessa arvioidaan luotettavuutta muun muassa lähestymistavan valinnan, käytettyjen menetelmien sekä tulosten tulkinnan suhteen.

Tässä työssä käytettiin osallistavia menetelmiä. Etuna on, että yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin ulkopuolelta tuleva ajatus. Usein organisaation itsensä tuottama ratkaisu on helpompi hyväksyä. On otettu huomioon, että muutosta ei välttämättä tapahdu tai se voi olla aivan toisenlainen, kuin aluksi on tavoiteltu. Haasteena tässä lähestymistavassa oli aikaisempien tulosten hyödyntäminen, sillä kehittämiskohde on aina tilanteeseen sidottu. Kehittämistyössä onnistumista edesauttaa, kun kehittämistehtävä on määritelty tarkasti, lähtökohta on selvitty kunnolla, aikataulusta on tehty realistinen ja ristiriitoja osallistujien välillä on pyritty välttämään. (Ojasalo ym. 2014: 59.) Onnistumista tässä kehittämistyössä tuki organisaation johdon sitoutuneisuus sekä toimijoiden vastuullisuus. Haasteena oli teoriatiedon ja käytännön yhdistäminen sekä tiedonhaun täsmällisyys työn teoriapohjaksi.

Dokumentoinnin tarkkuus on yksi laadun kriteereistä. Kirjallisesta raportista ulkopuolisen lukijan tulee pystyä seuraamaan prosessin kulkua mahdollisimman aukottomasti.

(Kananen 2009: 95.) Tässä työssä dokumentoinnin välineenä käytetyn tutkimuspäiväkirjan merkinnät auttoivat prosessin läpinäkyvyyden varmistamisessa. Kirjoittajan vastuulle jäi dokumentin tulkinnan objektiivisuus. Haasteita tutkimuspäiväkirjan käytössä tuli organisaatiossa tapahtuvan yhteistoiminnallisen prosessin aikana: Onko aukoton prosessin kulun kirjaaminen tutkimuspäiväkirjaan onnistunut samanaikaisesi, kun osallistujien työskentelyä on ohjattu? Tämän ongelman olisi ratkaissut tapaamisten nauhoittaminen tai kuvaaminen. Opinnäytetyön tekijä valitsi tutkimuspäiväkirjan, jotta saatiin turvattua rento ja avoin tunnelma tapaamisten aikana.

Luotettavuuteen liittyy, että tulkinnat nousevat puhtaasti aineistosta. Koska jokainen ihminen tarkastelee asioita omista lähtökohdistaan, on olemassa riski moninaisille tulkinnoille. Dokumentointi on tärkeää, jotta lukija pystyy seuraamaan kirjoittajan valintojen perusteluita. Tähän liittyy toteen näyttäminen eli raportista tulee näkyä, miten tulkinta on tehty ja miten se on aineistosta noussut. Validiteetti- ja reliabiliteettivaatimukset otetaan huomioon työtä tehtäessä. (Kananen 2008: 98, 133.) Tässä työssä vaarana oli, että opinnäytetyön tekijällä oli ennakko-oletuksia prosessin kulusta. Analysointivaiheessa aineistoa on pyritty tarkastelemaan ehdottoman objektiivisesti, etteivät mahdolliset ennakko-oletukset olisi häirinneet prosessin luonnollista kulkua.

Aineistotriangulaation eli vähintään kolmen eri aineistolähteen käyttö vahvistaa tuloksia ja lisää luotettavuutta. (Kananen 2009: 97.) Tässä työssä tämä toteutui käytettävien menetelmien suhteen. Kehittämistehtävän ratkaisemiseksi tarvittavan aineiston hankinnassa käytettiin SWOT-analyysia, 8x8-menetelmää sekä dialogia. Lähdeaineistona käytettyjä aiempia tutkimuksia on pyritty arvioimaan kriittisesti. Saatuja tuloksia on verrattu aiempiin tuloksiin.

7.2 Eettisyyden arviointi

Etiikan tarkoitus lainsäädäntöön nähden on se, että laki antaa velvoittavia ohjeita ja määräyksiä ja etiikka puolestaan ohjaa suositustenomaisesti hyvään ja moraalisesti oikeaan toimintaan. Eettiset suositukset täydentävät yksilön ja yhteisön suojattuja oikeuksia arvoperustalla, jota kehittämistyössä noudatetaan. Käytännönläheisissä kehittämistöissä tulevat esille myös ammattieettiset periaatteet. (Heikkilä ym. 2008: 43-44.)

Vaikka tämä työ on luonteeltaan kehittämistyö, on siihen sovellettu tutkimuksen eettisiä periaatteita. Suomessa on sitouduttu tutkimuksen eettisyyden turvaamiseen kansainvälisesti hyväksytyn Helsingin julistuksen (1964) mukaisesti. Suomen Lääkäriliiton hallitus hyväksyi uusimman suomennoksen vuonna 2001. Helsingin julistus sisältää tutkimuseettiset ohjeet, ja se on laadittu alkujaan lääketieteellisen tutkimuksen tarpeisiin, mutta soveltuu hyvin myös hoitotieteelliseen tutkimukseen. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 212.) Eettisyyden edistämistä ja valvontaa toteutetaan tutkimuseettisessä neuvottelukunnassa. Neuvottelukunnan laatimat tutkimuseettiset ohjeet antavat tietoa hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä sen loukkauksista monitieteisestä näkökulmasta. Kehittämishankkeissa eettisyyden arviointi ei ole yhtä säädeltyä, mutta yleisesti ottaen samat säännöt pätevät myös niihin. (Heikkilä ym. 2008: 46.)

Kehittämistyötä tehtäessä eettisyys otetaan huomioon kaikissa työn vaiheissa: aihetta valittaessa; ongelmaa ja kehittämistehtävää mietittäessä; tietolähteiden, toimintatapojen sekä aineistonkeruumenetelmien valinnassa ja toteutuksessa; aineistoa analysoitaessa sekä luotettavuutta arvioitaessa ja raportoinnissa. (Heikkilä ym. 2008: 44.) Eettisiä kysymyksiä voidaan tarkastella joko prosessin kannalta tai seurausten kannalta eli minkälainen vaikutus työllä on yhteiskuntaan ja sen kehittymiseen. Aiheen valinnassa eettisyys tulee ilmi työn hyödynnettävyydessä. Tärkeää ei aina ole työn taloudellinen hyöty, mutta eettisesti tarkasteltuna korostuu työn merkitys yhteiskunnan hyvinvoinnille ja kehittymiselle. (Kananen 2008: 133.) Kehittämistyö ei saa koskaan tähdätä esimerkiksi jonkin ihmisryhmän väheksymiseen tai loukkaamiseen. Jokaisen kehittämistyöhön osallistuva miettii ennen prosessi aloittamista, voiko hän sitoutua työhön oma arvoperustansa huomioon ottaen. (Heikkilä ym. 2008: 44.)

Ennen työn varsinaista toteutusta perehdyttiin kehittämistyön eettisiin periaatteisiin ja sääntöihin eri lähteiden avulla sekä esimerkiksi lakiin yksityisyyden suojasta. Organisaatioon kohdistuvalle kehittämistyölle ei tarvita eettisen toimikunnan lausuntoa, mutta tutkimuslupa tarvitaan kohteena olevalta organisaatiolta ja suostumus tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 222). Suostumus hankittiin organisaatiolta sekä organisaation työntekijöiltä. Suostumus- ja tiedonantokirjeen laadinnassa on käytetty teosta Laadullinen terveystutkimus (Kylmä, Juvakka 2007: 149-150). Yhteistoiminnallisen prosessin aikana oltiin tekemisissä organisaation työntekijöiden kanssa, joten silloin pidettiin mielessä ihmisarvoa kunnioittava kohtelu, rehellisyys ja tasapuolisuus toiminnassa.

Tietolähteiden valintaa tehtäessä on huomioitu lähteiden luotettavuutta sekä sopivuutta kyseiseen kehittämistyöhön. Aineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi huolellisesti ja rehellisesti on keskeistä eettisyyden toteutumiseksi. Hyvä raportointi on tärkeää, jotta tulokset ovat hyödynnettävissä. Eettisesti kestävästi raportoitu työ auttaa lukijaa arvioimaan tiedonkeruu, analyysin sekä tulkinnan johdonmukaisuutta ja luotettavuutta sekä tulosten käyttökelpoisuutta. (Heikkilä ym. 2008: 44-46; Kananen 2008: 136.) Tässä työssä käytetyt lähteet on pyritty valitsemaan siten, että ne ovat ajantasaisia, tarkoituksenmukaisia sekä kestävät kriittistä tarkastelua. Lähdeaineiston haku ei ollut täysin ongelmatonta. Valituilla hakusanoilla tuli joko todella paljon osumia tai ei juuri lainkaan, riippuen haun rajauksista. Joissain hauissa osumien sisältö ei vastannutkaan tämän työn tarpeeseen. Käytetyt aineistot on valittu sen hetkisen parhaan ymmärryksen perusteella.

Kehittämistyössä aineistonkeruussa ja toteutuksessa mukana olevia ihmisiä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja ihmisarvoa kunnioittavasti. Itsemääräämisoikeus on säilytetty koko prosessin ajan, ja kehittämistyöhön osallistuvilta on saatu suostumus. Organisaatiolta lupa tarvitaan varsinkin, jos kehittämistyöhön liittyy luottamuksellista tietoa haastateltavista tai yrityksestä. Asianomaiset ovat saaneet lukea heidän osuudestaan kirjoitetun teksti, jotta he ovat voineet varmistaa asioiden oikean tulkinnan. (Kananen 2008: 135-136.) Anonyymius toi prosessiin avoimuutta (Ojasalo ym. 2014: 48). Organisaation jokainen jäsen oli yhtä arvokas osa kehittämistyön toteutuksessa, joten siksi oli tärkeää, että kaikki olivat prosessissa mukana luottavaisin mielin.

Aineiston hankintaan valitut menetelmät on pyritty perustelemaan, ja on valittu vain standardoituja menetelmiä mahdollisten eettisten ongelmakohtien ennakoimisen helpottamiseksi. Työn tekemiseen liittyi olemassa olevaan tietoon ja aineistoon perehtyminen sekä sen hyödyntäminen. Lähdekirjallisuuteen tutustuminen tapahtui lähdekritiikki mielessä pitäen. Oli tarkoin mietitty, mistä eri lähteistä haettiin taustaa työlle, jotta saatiin riittävän monipuolinen, mutta kuitenkin tarkoituksenmukainen teoriapohja työlle. Plagioinnin vaara oli olemassa kerättäessä aineistosta taustaa työlle. Plagiointia olisi ollut, jos tätä olemassa olevaa aineistoa olisi esitetty omana. (Kananen 2008: 135.) Käytetyt lähteet on pyritty merkitsemään huolellisesti, ja lopullinen kirjallinen raportti on tarkistettu Turn-it-in ohjelmalla. Kehittämistyön kohdalla kirjallisessa raportissa on melko paljon kehittämisprosessin aikana kerätyn tiedon kuvaamista, jolloin plagioinnin vaaraa ei ollut.

Korkea moraali on säilytetty tavoitteissa, ja työ on pyritty tekemään huolellisesti. On tunnistettu, kenen ehdoilla lopullinen kehittämistehtävän aihe on valittu. Aihe täsmentyi prosessin edetessä ajankohtaiseksi. Kehittämisessä mukana olleet ihmiset saivat tietää, mitä ollaan tekemässä sekä mikä heidän roolinsa on hankkeessa. Rehellisten vastausten saamista tuki se, että prosessiin osallistuvien nimettömyys voitiin taata. (Ojasalo ym. 2014: 48-49.)

Tässä työssä oli haasteita eettisyyden toteutumisessa yksityisyydensuojan osalta. Miten saadaan estettyä kehittämistyön kohteena olevan organisaation anonymiteetti, kun kirjoittajan nimi näkyy lopullisessa raportissa? Osallistujat olivat vapautuneempia ja avoimempia kehittämistoiminnan aikana, kun he saivat tietää, ettei työssä mainita kyseistä organisaatiota. Lisäksi eettisyyteen, tulosten luotettavuuteen sekä prosessin onnistumiseen saattoi jollain lailla vaikuttaa se, että yhteistoiminnallisen prosessiin vetäjä kuuluu työyhteisöön. Tämä tarkoittaa, että projektin vetäjä ei voinut täysipainoisesti osallistua luoviin prosesseihin, ettei vienyt tilaa muilta osallistujilta. Samalla siis yhden työntekijän panos puuttuu yhteistoiminnalliseen prosessiin osallistumisesta.

Mietittäessä aiheen yhteiskunnallista merkitystä ideaali on, että tuloksista on hyötyä käytännön työelämälle (Ojasalo ym. 2014: 49). Siirrettävyys ei kehittämistyössä välttämättä ole ensisijainen tavoite, mutta on syytä pohtia, miten tuloksia voidaan käyttää hyväksi vastaavanlaisissa tilanteissa (Kananen 2009: 97). Tässä työssä pyrittiin löytämään ratkaisu työajan tuottavuuden lisäämiseksi henkilöstön hyvinvoinnista tinkimättä. Vaikka aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen, on sen yhteiskunnallinen merkitys kyseenalainen. Kehittämistyö kohdistui yhteen organisaatioon, ja tähtäsi vain yhden yksittäisen työyhteisön toimintamallin muuttumiseen. Toisaalta, jos toimintamalli parantaa työtehoa tai työhyvinvointia, voi tästä olla epäsuora vaikutus osallistujien lähiympäristöön. Työn vaikutusten ollessa ilmeisiä, tulee kysymykseen tuloksista tiedottaminen muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin. Tällöin työn yhteiskunnallinen merkitys kasvaa. Tätä ei voitu vielä arvioida, koska tämän kehittämistyön osalta prosessi päättyi valmiin toimintamallin hyväksymiseen. Toimintamallin käyttöönotto ja sen seuranta tapahtuvat organisaatiojohtoisesti tämän työn ulkopuolella.

Kun työ on jonkin tahon tilaama, voi tekijä joutua totuus-kysymysten äärelle, jos tulos ei miellytäkään tilaajatahoa. Eettisten periaatteiden mukaisesti tuloksia ei vääristellä. Totuuden määritteleminen voi tosin olla myös hankalaa. Tulosten vääristämiseksi voidaan katsoa myös epämieluisten tulosten tahallinen sivuuttaminen tai unohtaminen. (Kana-

nen 2008: 134.) Tässä kehittämistyössä tätä ongelmaa ei ilmaantunut, koska yhteistoiminnallisessa kehittämisprojektissa oli edustettuna sekä työntekijät että yrityksen johto. Vaikka tuloksissa olisi paljastunut jotakin epämieluisaa joko yrityksen johdon tai työntekijöiden kannalta, ei tulosten vääristely ainakaan kehittämisen tuloksena syntyneeseen työajanhallinnan malliin olisi onnistunut, koska koko työyhteisö oli mukana sen tekemisessä ja hyväksymisessä. Teoriassa tulosten vääristelyä olisi voinut tulla kysymykseen, jos tulosten perusteella olisi selvinnyt, että kehittämistyön tulosten perusteella toimintakulttuuria olisi radikaalisti muutettava joko vähentämällä tai lisäämällä työmäärää. Vaikka toinen osapuoli ei kokisi tätä edukseen, ei ole eettistä muuttaa tai piilottaa tuloksia. Aineiston analyysiä ja tulosten raportointia tehtäessä on pyritty säilyttämään ehdoton objektiivisuus.

Eettisyyteen liittyy vastuu tulosten sovelluksista. Jos tulokseksi saatu organisaation työajanhallinnan toimintamalli muuttaa organisaation tämänhetkistä toimintaa, ovat seuraukset kehittämistyön tekijän vastuulla. On pyritty kunnioittavalla tavalla lähestymään organisaation tämänhetkistä toimintatapaa, ja pidetty huoli siitä, että mahdolliset muutosehdotukset nousivat aidosti kehittämistyön aikana kerätystä aineistosta.

Lähteet

Ala-Mursula, Leena 2006. Employee worktime control and health. Oulu: Oulu University Press.

Alasoini, Tuomo – Lyly-Yrjänäinen, Maija – Ramstad, Elise – Heikkilä, Asko 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Verkkodokumentti.
<http://www.tyoelama2020.fi/files/825/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf>.

Alho, Linnea – Viitamaa-Tervonen, Outi – Juuti, Pauli 2007. Mahmoud, Mertsi ja Maija – Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. SAK, EK, STTK ja AKAVA: Edita Oy.

Arnold, Edwin – Pulich, Marcia 2004. Improving Productivity Through More Effective Time Management. The Health Care Manager, volume 23, Number 1.

Batch, M – Windsor, C 2014. Nursin casualization and communication: a critical ethnography. Journal of Advanced Nursing 2015 apr:71(4):870-880.

Blok, Merle M. – Groenesteijn, Liesbeth – Schelvis, Roos – Vink, Peter 2012. New Ways on Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? Delf University on Technology Work 41 (2012) 2605-2610.

Bobby, Jennifer – Agllias, Kylie – Gray, Mel 2012: Mentorin in social work: Key findings from a women's community-based mentorin program. Journal of Social Work Practice September 2012: Vol. 26 (3) 385–405.

Busch, H. P. 2014. Leadership in the Tug of War Between What Is Desired, What Is Possible, and What Is Allowed – Knowledge and Ideas Gained from 25 Years of Senior Management Experience in Radiology. Fortschr Röntgenstr 2014; 186(12): 1075-1081. Saatavana myös sähköisesti.
<https://www.thieme-connect.com/products/ejournals/html/10.1055/s-0034-1385436>.

Chan, Engle Angela – Jones, Aled – Wong, Kitty 2010. The relationships between communication, care and time are intertwined: a narrative inquiry exploring the impact of time on registered nurses' work. Journal on Advaced Nursing 69(9): 2020-2029.

Donald, Heather – Smythe, Liz – McAra-Couper, Judith 2013. Creating a Better Work-Life Balace. New Zealand College of Midwives Journal 49: 5-10.

Goodarzynejad, Hamidreza – Babamahmoodi, Abdolreza 2015. Project Management on Randomized Clinical Trials: A Narrative Review. Iran Red Crescent Medical Journal. 2015 August; 17(8): e11602.

Gordon, Craig E - Borkan, Steven C 2014. Recapturing time: a practical approach to time management for physicians. Renal Section, Department of Medicine, Boston University School of Medicine, Boston, Massachusetts, USA: Postgraduate Medical Journal. 90(1063):267-272, May 2014

Heikkilä, Asta – Jokinen, Pirkko – Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Joyce, K – Pabayo, R – Critchley, JA – Bambra, C 2010: Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. The Cochrane Library. Issue 2.

Jääskeläinen, Arja 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä – Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lappi: Lapin Yliopisto.

Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kansallinen Terveysarkisto. Yksityisten terveydenhuollon Kanta-palvelujen käyttöönotto. Verkkodokumentti. <http://www.kanta.fi/web/ammattilaisille/yksityisen-terveydenhuollon-kanta-palvelujen-kayttoonotto>. Luettu 14.2.2016.

Kela 2015. Kelan avoterapiastandardi. Vaikeavammaisten avoterapiat 1.1.2015 alkaen. Saatavana sähköisesti. <http://www.kela.fi/vuosi_2015>.

Khammarnia, M – Ravangard, R – Asadi, H 2014. The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers, Lorestan, Iran. J Pak Med Assoc 2014 May;64(5):537-41.

Kiviniemi, Liisa 2013. Kehittämistyöllä työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Verkkodokumentti.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61284/Lea_Rissasen_juhlakirja_Kiviniemi.pdf?sequence=1>.

Kossek, Ellen Ernst – Hammer, Leslie B – Kelly, Erin L – Moen, Phyllis 2014. Designin work, family & health organizational change initiatives. Organizational Dynamics Volume 43, Issue 1, January – March 2014, Pages 53 – 63. Saatavana myös sähköisesti. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261613000739>.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa.Turku: Turun Yliopisto.

Lawn, Sharon - Lloyd, Andrea - King, Alison - Sweet, Linda - Gum, Lyn 2014. Integration of primary health services: being put together does not mean they will work together. Lawn et al. BMC Research Notes 2014, 7:66.

Luginbuhl, Sarah C. – Hamilton Paul T. 2013. Cooperative Learning through Team-Based Projects in the Biotechnology Industry. Journal on Microbiology & Biology Eduacation, December 2013: 221-22.

Markkula, Marja 2011: Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Rovaniemi: Universitas Wasaensis.

Mc Alearney, S – Terris, D – Hardacre, J – Spurgeon, P – Brown, C – Baumgart, A – Nyström, ME 2014. Organizational coherence in health care organizations: conceptual guidance to facilitate quality improvement and organizational change. Qual Manag Health Care. 2014 Oct-Dec;23(4):254-67.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOY.

Papunet 2015. Materiaalia kommunikoinnin tukemiseen. Verkkodokumentti. <http://papunet.net/materiaalia/kuvapankki/kuvat/kello-viisariton>. Luettu 13.12.2015.

Parmelli, Elena – Foldgren, Gerd – Schaafsman, Mary Ellen – Baillie, Nick – Beyer, Fiona R – Eccles, Martin P 2011. The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance. The Cochrane Library. Saatavana myös sähköisesti.
<http://onlinelibrary.wiley.com/enhanced/doi/10.1002/14651858.CD008315.pub2>.

Rantanen, Teemu – Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Verkkodokumentti.
<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919#page=9&zoom=auto,-108,829>. Luettu 8.4.2015.

Reinke, Thomas 2012. Accountable care demands new real-time management tools. Saatavana myös sähköisesti. <http://www.freepatentsonline.com/article/Physician-Executive/303352564.html>. Luettu 1.12.2015.

Riskin, A – Bamberger, P 2014. Developing team reflexivity as a learning and working tool for medical teams. Harefuah. Mar-Apr 153(3-4): 206-9, 237, 236.

Said, Nizar Belal 2014. Time Management in Nursing Work. Internationa Journal on Caring Sciences. September-December 2014 Volume 7 Issue 3.

Soste Suomen sosiaali ja terveys ry. Arviointityökaluja. Verkkodokumentti.

<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointitoiminta/arviointitietoa/arviointityokaluja.html> . Luettu 12.1.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012-2015. Toimeenpanosuunnitelma. Saatavana myös sähköisesti. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112147/URN%3aNBN%3afife201504224670.pdf?sequence=1>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Sote-alalta löytyy vetovoimaa – Tunnustus 19 työpaikalle. Verkkodokumentti. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1903570>. Luettu 17.5.2015.

THL 2012. Kehittämistyön menetelmiä. Verkkodokumentti. <https://www.thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129>. Luettu 17.5.2015.

Thomack, Bill 2012. Timen Management for Today's Workplace Demands. Workplace Health & Safety. May 2012 60(5): 201-203.

Thylefors, Inga 2012. Does time matter? Exploring the relationship between interdependent teamwork and time allocation in Swedish interprofessional teams. Journal of Interprofessional Care, 2012, 26: 269–275 q 2012 Informa UK, Ltd.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopainos Oy – Juvenes Print.

Trebble, Timothy M – Heyworth, Nicola – Clarce, Nicholas – Powell, Timothy – Hockey, Peter M 2014. Managing hospital doctors and their practice: what can we learn about human resource management from non-healthcare organisations? BMC Health Serv Res. 2014; 14(1): 566. Saatavan myös sähköisesti. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4245740/>.

TTK. Joustavat ja monipuoliset työaja. Verkkodokumentti. <http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/joustavat_tyoajat>. Luettu 15.11.2015.

TKK. Hyvä johtaminen, tuottavan toiminnan edellytys. Verkkodokumentti. <http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_johtaminen>. Luettu 15.11.2015.

TKK. Perehdyttäminen ja työnopastus. Verkkodokumentti. <http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus>. Luettu 15.11.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Sosiaali- ja terveysalan työvoimatarpeen tyydyttäminen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä – hallintorajat ylittävän valmistelun välimuistio. Liite 3. Verkkodokumentti.

<http://www.tem.fi/files/38074/Liite_3_Sote_tyovoimatarpeen_tyydyttaminen_valmisteluhanke_muistio_Laiho_10.10.2013.pdf>. Luettu 17.5.2015.

Työsuojeluhallinto 2014. Pienyrityksen työympäristö tuloksen tekijänä 2014. Saatavana myös sähköisesti.
<http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2014/04/Pienyrityksen_tyoymparisto_tuloksen_tekijana_2014.pdf>.

University of Kentycky 2014. The Successful Person's Guide to Time Management. Verkkodokumentti. <http://www2.ca.uky.edu/agc/pubs/fcs7/fcs7101/fcs7101.pdf>

Vehkaperä, Ulla – Pirilä, Kaarina – Roivas, Marianne (toim.) 2013. Innostu ja innovoi – Käsikirja innovaatioprojektiopintoihin. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Oiva-oppimateriaalit 1/2013. Helsinki: Unigrafia.

Vesterinen, Marja-Liisa (toim.) 2011. SOTE – ennakointi – sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Raportteja ja tutkimuksia 3. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän julkaisuja. Iisalmi: Painotalo Seiska Oy.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Tiedonanto- ja suostumuslomake

Hyvä yrityksen työntekijä,

Työyhteisössä alkaa kehittämisprojekti, jonka aiheena on työajankäytön toimintamallin luominen yritykselle.

Projekti on toiminnallinen kehittämistyö, jonka toteutukseen koko työyhteisön on tärkeää osallistua. Tarkoitus on, että yhdessä kehitetään yritykseen kaikkien osapuolten kannalta entistä parempi toimintamalli työajan hallintaan. Projekti toteutetaan syyskauden 2015 aikana, ja toteutukseen käytetään työaikaa. Kirjallisesta raportista ei tule ilmi osallistujien eikä organisaation tunnistetietoja. Kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista, ja siitä saa vetäytyä projektin missä vaiheessa tahansa.

Lisätietoja kehittämistyöstä antaa Emmi Karenko.

Allekirjoituksellani suostun osallistumaan työyhteisössä tapahtuvaan kehittämistyöhön.

Pvm.

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Ideat

Kontaktien hallinta:
-Delegoiminen, eli ei tarvitse itse olla yhteydessä aina kaikkiin tahoihin, sekä asiakkaan aktivoiminen siihen, että hän hoitaa viestittelyä itse omiin kontakteihinsa.
-Tehostetaan yhteistyötä yhteistyötahojen kanssa, esim. kantajärjestelmä auttaa tässä.
-Tiedonkulku myös asiakkaan verkostoon.
-Puhumisen taitojen tai kielitaidon kohentaminen siten, että asiakaspalvelutilanteet etenevät sujuvasti.--> harjoitellaan myös hankalissa asiakastilanteissa toimimista.
-Turvanappi tai –lista, että pääsee asiakkaasta eroon, jos asiakas jää liian pitkäksi aikaa jutustelemaan puhelimeen tai tiskille.
-Jokainen tarkistaa sähköpostin päivittäin.
-Vastaajaan jätettyihin viesteihin reagoidaan heti, vaikka kyseinen henkilö ei olisikaan paikalla. Viestivihkoon merkintä, että onko viesti vain vastaajasta (JVV=jätetty viesti vastaajaan), vai onko viestin jättäjän kanssa puhuttu (AP=asiakkaan kanssa puhuttu). Lisäksi peruutuksien tullessa merkintä, että täytyykö asiakkaaseen ottaa yhteyttä.
-Nettiajanvaraus.
-Nettisivujen pitäminen ajan tasalla, niin asiakkaat löytävät sieltä itse tarvitsemansa tiedon.
-Sosiaalisen median hyödyntäminen tiedon välitykseen.

Asiakastyö:
-Jos tulee aamulla ensimmäisenä paikalle, niin työaika alkaa 10 min ennen asiakkaan ajan alkamista, jotta ehtii tehdä kaikki firman avaamiseen liittyvät toimenpiteet. Terapian aloituksissa ja lopetuksissa huolehditaan aikataulussa pysymisestä.
-Asiakastilanteiden ennakointi alkaen oman kalenterin suunnittelusta siten, että varataan tarvittava tila ja aika, ja ei mielellään yli kahta 60 min hoitoa tauotta peräjälkeen, eikä koko päivää pelkkiä käsittelyasiakkaita. Jos mahdollista, niin sekaisin 60 ja 45 min aikoja sekä käsittely ja jumppa-asiakkaita. Auttaa omaa jaksamista sekä ehtii kirjata aikojen välissä. Kaikki hoitoajat eivät tarvitse alkaa tasatunnein → Vältytään ruuhkilta asiakaspalvelutiskillä.
-Jatkoajat sovitaan asiakkaan kanssa terapia-ajan alussa tai mahdollisesti jo ennen sitä. Jos taksikuskille tai hoivapalveluyksikköön täytyy myös antaa ajat, niin kopio asiakkaan ajoista.
-Kun tulee peruutuksia, niin yritetään siihen tilalle saada jokin asiakas, josta tiedetään, että voisi mahdollisesti tulla lyhyellä varoitusajalla. Esim. lista sellaisista asiakkaista.
-Kotikäynnit suunnitellaan siten, että ne ovat samalla suunnalla, joten ei tule pitkiä ajeluita.
-Lisätään tarjontaan myös ryhmämuotoinen terapia.
-Terapiajakson alussa panostetaan suunnitelman tekemiseen asiakkaan ja mahdollisuuksien mukaan asiakkaan verkoston kanssa. Jos ei suunnitellusti päästä tuloksiin, niin yhdessä selvitetään, mistä tämä johtuu, ja ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin.
-Asiakas voi tulla jo ennen varsinaista terapia-ajan alkua lämmittelemään esim. kuntopyörällä → tehostaa terapia-ajan käyttöä.
-Pidennetään työaikaa.
-Nostetaan hintoja.
-Hankitaan sponsoreita ja muuta rahoitusta.

Koulutukset:
-Turva- ja pelastussuunnitelman käyminen läpi vuosittain.
-Koulutusten suunnittelu siten, että saadaan paras hyötysuhde, ja mikä tukee yrityksen strategiaa. Lisäksi koulutukset suunnitellaan siten, että käydään erilaisissa koulutuksissa, mutta kuitenkin niin että ne tukevat toisiaan. Kouluttaudutaan siten, että ollaan kehityksen mukana, mielellään jopa hieman ennakoidaan kehitystä. Laaditaan konkreettinen koulutuskalenteri, jota säilytetään vaikka kahvihuoneen seinällä.
-Kaikille samaan aikaan EA-koulutus.
-Pakolliset, säännölliset koulutukset jossain ylhäällä, että milloin pitää viimeistään mennä, ettei esim. EA-kurssin kohdalla tarvitse joka kerta käydä koko kurssia, vaan joka toinen kerta riittää kertauskurssi.
-Koulutuksista tiedon jakaminen muille, jolloin itsekin sisäistää tiedon paremmin ja toivottavasti ottaa tehokkaammin uuden opin käyttöön. Eli kun on käynyt jossain koulutuksessa, niin itse huolehtii siitä, että kahden viikon sisällä tulee kerrottua muille koulutuksen annista palaverin yhteydessä.
-Tuotekoulutukset/-tietous ajan tasalla.
-Koulutukset toteutetaan iltaisin ja viikonloppuisin.

Lepoaika:
-Itseohjautuvuus, eli jokaiselta odotetaan tiettyjä toimenpiteitä itsensä huolehtimiseksi.
-Pidä ruokatauko, jolloin syö terveellisesti (luomua).
-Nimetään ruokataukopoliisi ja ruokapoliisi.
-Tehdään välipalavarasto.
-Ajatellaan niin, että tunnin ruokiksesta 40min on lepo-aikaa, ja 20min kuluu mahdollisiin asiakaspalvelutilanteista johtuviin keskeytyksiin.

Yhteinen aika:
-Tiettynä ajankohtana viikoittain palaveri jollain fantsulla nimellä.
-Säännöllinen työnohjaus neljä kertaa vuodessa.
-Mahdollisuus myös hengailla yhdessä edes kerran vuodessa.
-Yhteisöllisyyden luominen, esim. yhteinen salivuoro.
-Jokaisella vastuu palaverien sisällöstä, esim. voi kirjata kalenteriin aiheen, mitä haluaa palaverissa käydä läpi.
-Ennakoidaan poissaolot lomien ja koulutusten takia ajoissa miettimällä mahdolliset tuuraukset.

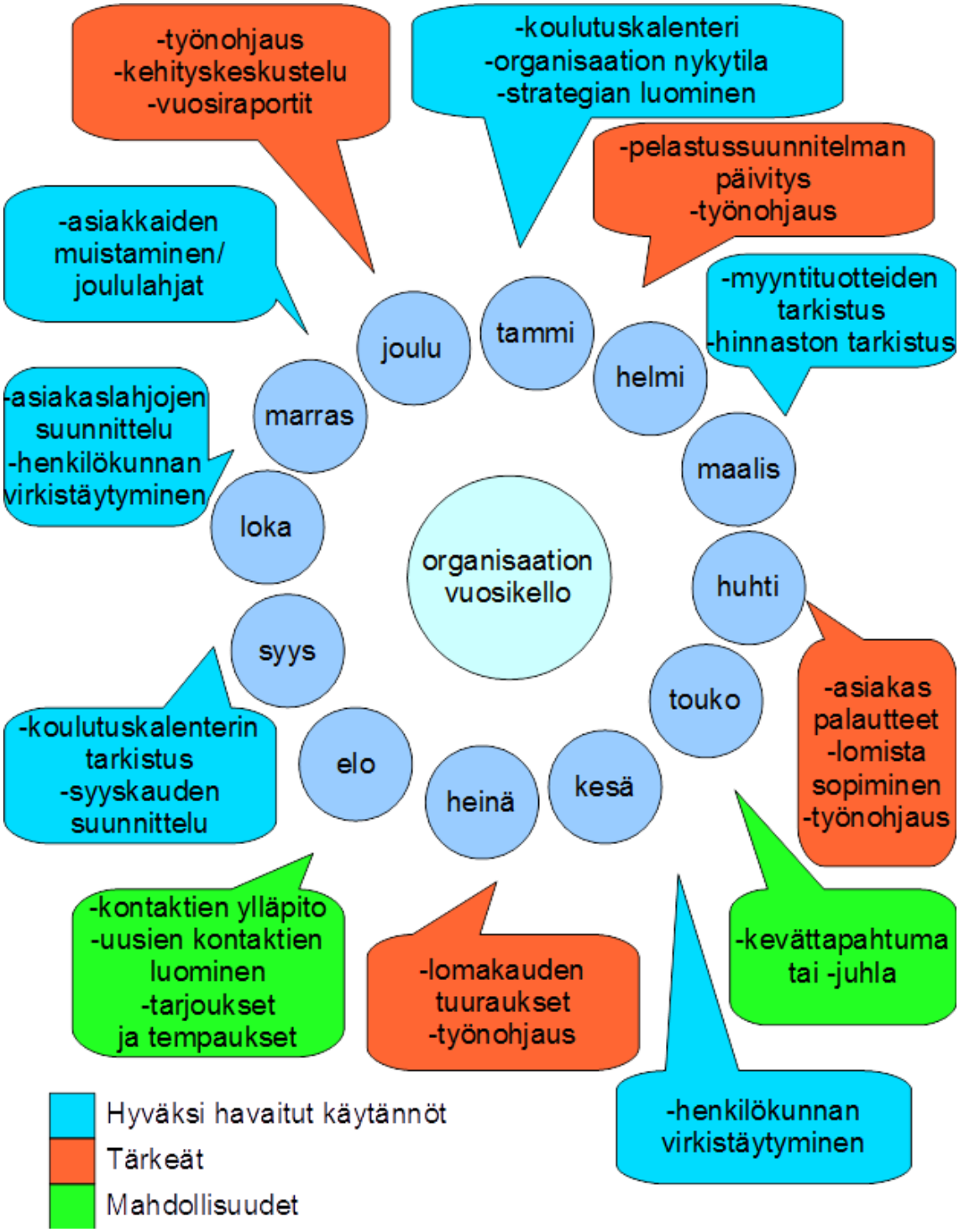
Työympäristö:
-Jokainen huolehtii varaston hallinnasta: konkreettinen puutelista kahvihuoneen seinälle.
-Jokainen huolehtii mm. hoitoväliköiden tarvikkeiden täydentämisestä, jotta seuraavalla käyttäjällä on aina tarvittavat materiaalit valmiina.

Paperityöt:
-Kirjaamisessa lyhenteiden käyttö, eli jokainen opettelee rakenteisen kirjaamisen koodiston.
-Jos tietää joutuvansa laskuttamaan asiakasta, niin huomio hoitoajassa siten, että edellisen asiakkaan laskuttaminen ei viivästytä seuraavan asiakkaan kanssa aloittamista.
-Palautteiden tekemiselle on otettava tilaa kalenterista, ja niitä voi tehdä peruutusten sattuessa.
-Päivittäinen kirjaaminen heti terapian loputtua, jos mahdollista.

-Nopeuttaa paperitöitä, kun kaikki ei ole koneella samaan aikaan. Pidemmät kirjaukset, mm. palautteet, pyritään tekemään kahvihuoneessa, jottei vie tilaa asiakaspalvelutiskiltä.
-Mahdollisuus tehdä palautteita kotona, jos ei onnistu työajan puitteissa työpaikalla.
-Palkataan toimistotyöntekijä.
-Nettisivujen ylläpito ja päivitykset sosiaaliseen mediaan säännöllisesti.

Tuotemyynti:
-Tuotteiden näkyvyyden lisääminen muun muassa esitteiden, selkeän hinnaston sekä mahdollisista tarjouksista erillisten mainosten avulla.
-Tuotteen myyminen terapian aikana terapiassa olevalle asiakkaalle.

Vuosikello 2016



Vuosikellon käyttöohje

- **yhdellä silmäyksellä on nähtävissä organisaation toimintavuoden sisältö**

- **neljännesvuosittain määritetään, mitä asioita kyseisessä kvartaalissa käsitellään tai toteutetaan, ja kuka on toteutuksen vastuuhenkilö**

- **värikoodein on merkitty asioiden tärkeysjärjestys**

- **vihreällä merkityt asiat voi jättää pois, jos resurssit eivät riitä**

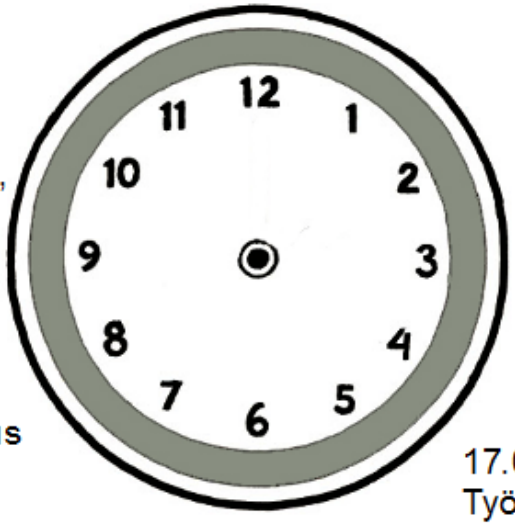
- **sinisellä merkityt asiat on hyvä hoitaa vuoden aikana, mutta joitain asioita voi jättää pois resurssien ollessa riittämättömät**

- **punaisella merkityt asiat on tärkeää hoitaa vuoden aikana**

Päivittäisen työajanhallinnan ohje

12.00 – 13.00
Ruokatauko
-esim. 40 min taukoa
ja 20 min yllättäviä
asiakaspalvelutehtäviä
-sähköpostin tarkistus
ennen tai jälkeen tauon

9.00 – 12.00
Asiakastyö
-esim. 2x45min
ja 1x60min
-asiakkaiden
välissä kirjausta,
laskutusta sekä
kalenterin
suunnittelua



13.00 – 17.00
Asiakastyö
-sopiva sekoitus
asiakastyötä
vastaanotolla ja
kotikäynteinä sekä
tarvittaessa palaut-
teiden kirjaamista

8.50
Liikkeen avaus
-ovet
-tietokone
-kalenteri

17.00
Työvuoron loppuu
-viimeinen lähtijä
huolehtii liikkeen
sulkemisesta sekä siitä,
että ti ja pe iltaisin
lattiapinnat ovat tyhjät
ylimääräisistä tavaroista
siivoojaa varten

-mahdollisuuksien
mukaan iltavuoro
pari kertaa viikossa,
jolloin työaika alkaa
kl 10.00 – 12.00 ja
loppuu kl 18.00 – 20.00

-soittopyyntöihin vastataan mahdollisimman pian
-viikoittain pidetään palaveri, ja jokainen osallistuu palaverien sisällön suunnitteluun
-jokainen merkitsee havaitsemansa puutteet välittömästi puutelistaan sekä huolehtii työympäristön siisteydestä

(Kello: Papunet materiaali 2015)