



SAVONIA

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

”LAATUTYÖ ON TULLUT LÄHEMMÄKSI ARKEA”

Hoitohenkilökunnan laatu prosessin kehittämistyö

Palvelutalo Tilhilään

TEKIJÄT: Päivi Hartikainen
Sanna Sopenen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sairaanhoitajan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Päivi Hartikainen ja Sanna Sopenen	
Työn nimi "Laatutyö on tullut lähemmäksi arkea". Hoitohenkilökunnan laatuprosessin kehittämistyö Palvelutalo Tilhilään	
Päiväys	3.6.2018
Sivumäärä/Liitteet	40/5
Ohjaaja(t) Raija Pulkkinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Nilsian Vanhustensuoja ry/Palvelutalo Tilhilä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli selvittää laatuprosessiin liittyviä haasteita hoitohenkilökunnan näkökulmasta, kun laatuprosessi toteutetaan osana hoitotyötä. Toimeksiantaja oli Palvelutalo Tilhilä. Kehittämistehtävän avulla pyrittiin tarjoamaan hoitohenkilökunnalle uusia lähestymistapoja laatutyöskentelylle. Tavoitteena oli ratkaisukeskeisen menetelmän avulla tuottaa yksikölle tietoa ja kehitysideoita laatuprosessin toteuttamisesta. Nilsian Vanhustensuoja ry:n toiminnanjohtaja on kouluttautunut ratkaisukeskeiseksi ohjaajaksi ja ratkaisukeskeistä ohjausmenetelmää on käytetty yksikössä vuodesta 2017.</p> <p>Kehittämistehtävän aluksi kartoitettiin palvelutalon henkilökunnan laatutyöhön sitoutumisen haasteita. Hoitohenkilökunnalle järjestettiin ratkaisukeskeisiä näkökulmia hyödyntävä toimintailtapäivä, joka pohjautui alkukartoituksessa saatuihin tietoihin laatutyön toteutumisesta. Havainnointia toteutettiin kahdessa laatupalaverissa ja toimintailtapäivänä. Prosessin alkuvaiheessa Palvelutalo Tilhilän työntekijät arvioivat, että tietoa laatutyöstä on ollut saatavilla hyvin, mutta oman tietämyksensä laatujärjestelmästä he arvioivat keskiarvoa heikommaksi. Prosessin kuluessa henkilökunnan suhtautuminen laatutyöhön kohentui. Henkilökunnan motivaatio ja sitoutuminen laatutyöskentelyyn ja sen kehittämiseen lisääntyi. Lisäksi ongelmakeskeinen ajattelu vähentyi toiseen kartoituskyselyyn mennessä.</p> <p>Kartoitusvastausten muuttumisesta selkeästi positiivisemmaksi tai tulevaisuuteen suuntavammaksi voidaan päätellä, että positiivisuus, kannustaminen, tulevaisuuteen suuntaaminen ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen tukevat työntekijöiden omaa itseluottamusta ja kannustavat muutoksiin. Useat työntekijät olivat kokeneet myös onnistumisen iloa saavutetuista tavoitteista ja huippuhetkenä koettiin saatu sertifikaatti. Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hoitohenkilökunta oppii käyttämään laatukäsikirjaa päivittäisenä työkaluna.</p>	
Avainsanat laatu, laatutyö, ratkaisukeskeisyys, työyhteisö, kehittäminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Degree Programme in Nursing			
Author(s) Päivi Hartikainen and Sanna Sopanen			
Title of Thesis "Quality work has become closer to everyday work". Nursing staff quality process development work to the Service Center of Tilhilä			
Date	3.6.2018	Pages/Appendices	40/5
Supervisor(s) Raija Pulkkinen			
Client Organisation /Partners Nilsiä Vanhustensuoja ry/Palvelutalo Tilhilä			
<p>Abstract</p> <p>The thesis was a development work the purpose of which was to find out challenges in the quality process from the point of view of the nursing staff when the quality process is implemented as part of the nursing work. The work was assigned by The Service Center of Tilhilä. The aim of the development work was to offer nursing staff new approaches to doing quality work. The goal was to provide the unit with new information and development ideas of quality work with a solution-oriented method. The Executive Director of The Association Nilsiä Vanhustensuoja has been trained as a solution-oriented supervisor and the solution-oriented instruction method has been used in the unit since 2017.</p> <p>At the beginning of the development work, the service staff's challenges of commitment to the quality work were charted. Then an activity evening for the nursing staff was arranged, where a decision-oriented perspective was utilized. The activity evening was based on the information gained in the initial survey of the implementation of quality work. Observation was carried out in two quality meetings and in the activity evening. At the beginning of the process, the nursing staff of Tilhilä estimated that, there had been enough information available about quality work, but they estimated that their own knowledge about the quality system was lower than the average. During the process, the staff's attitude towards quality work improved. The staff's motivation and commitment to quality work and its development increased. In addition, problem-centered thinking decreased by the second inquiry.</p> <p>The answers of the inquiry showed a clear change into more positive and more forward-looking, and thus, on the basis of the results of the study, it can be concluded that positive thinking, an encouraging and forward-looking attitude and the maintaining of a good working atmosphere support workers' self-confidence and encourage them in changes. Many of the staff members had experienced the joy of success on achieving their goals. Getting a certificate was also a top experience. In the future, attention should be paid to the ability of the nursing staff to use the quality manual as a daily tool.</p>			
Keywords quality, qualitywork, solution orientation, work communiton, development			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	LAATU JA LAADUN KEHITTÄMINEN HOITO- JA HOIVATYÖSSÄ.....	7
2.1	Laadun määritelmä	7
2.2	Laadun kehittäminen palvelutalo Tilhilässä	10
3	RATKAISUKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA KEHITTÄMISTYÖSSÄ.....	14
3.1	Ratkaisukeskeinen ajattelutapa	14
3.2	Ratkaisukeskeisyys Palvelutalo Tilhilässä	17
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	18
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ OPINNÄYTETYÖNÄ.....	19
5.1	Kehittämistehtävän vaiheet	19
5.2	Kehittämisympäristön kuvaus	20
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET	21
6.1	Alkukartoituskysely	22
6.2	Kehittämistehtävän analysointi ja haasteet	24
6.3	Toiminnalliset menetelmät kehittämistehtävässä	24
6.4	Toiminnallinen kehittämisiltapäivä työyhteisölle	25
6.5	Loppukartoituskysely.....	28
6.6	Palaute toiminnallisesta osuudesta ja kehittämistehtävän tulokset	29
7	POHDINTA.....	32
7.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	32
7.2	Opinnäytetyön tulosten pohdinta	34
7.3	Opinnäytetyön hyödyllisyys	36
7.4	Ammatillinen kasvu	37
7.5	Kehittämisehdotus	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	39
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE LAATUTYÖN KOKEMUKSESTA TYÖPAIKALLA.....	41
	LIITE 2: AVOVASTAUSKYSELYLOMAKE	42
	LIITE 3: TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN KUTSU	44
	LIITE 4: KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN OHJELMA.....	45
	LIITE 5: KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN POWERPOINT-ESITYS.....	46

1 JOHDANTO

Vanhuspalvelut ovat tällä hetkellä suurien muutospaineiden kourissa. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksessa erityisesti asiakkaiden valinnanvapaus voi vaikuttaa palvelutuotannon kehittämiseen suuresti. Julkisesti rahoitettuja palveluja voivat jatkossakin tuottaa asiakkaalle julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat. Lähtökohtaisesti asiakkaalla olisi kuitenkin nykyistä suurempi vapaus valita haluamansa palveluntuottaja. (Valtioneuvosto 2017a.)

Uudistuvissa rakenteissa maakunnan liikelaitos voi myös kilpailuttaa ja ostaa yksityisiltä toimijoilta, järjestöiltä tai muilta maakunnilta niitä sosiaali- ja terveyspalveluja, jotka eivät ole markkinoilla valinnanvapauden piirissä. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi monet pitkäaikaiset vanhusten asumis- ja hoivapalvelut. (Valtioneuvosto 2017b.) Uusi palvelukulttuuri edellyttää palvelun tuottajilta laadun kehittämistä. Pienempikin toimija voi mielestämme olla kilpailukykyinen, mikäli se kykenee tarjoamaan palveluja laadukkaasti asiakkaiden luottamuksen saavuttaen.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto ovat antaneet iäkkäiden ihmisten palvelujen kehittämisen ja arvioinnin välineeksi palvelujen laatusuosituksen, jonka tavoitteena on turvata hyvä ikääntyminen ja vaikuttavat palvelut niitä tarvitseville iäkkäille henkilöille. Hyvän vanhuuden turvaaminen edellyttää niin palvelujen sisällöllistä uudistusta kuin iäkkäiden parissa toimivien osaamisenkin kehittämistä. Tarvitaan yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan, millä perusteilla ja miten muutos tehdään. (STM 2017, 9–12.) Ikääntyneiden ympärivuorokautisissa palveluissa, joissa henkilökunta on paikalla ympärivuorokauden, on tapahtunut laatusuosituksen mukaisia määrällisiä muutoksia viime vuosina. Tehostetun palveluasumisen käyttö on jatkuvasti lisääntynyt ja laitoshoido vanhainkodeissa ja terveyskeskusten vuodeosastolla on vähentynyt. (THL 2017a, 3.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laatuprosessiin liittyviä haasteita hoitohenkilökunnan näkökulmasta, kun laatuprosessi toteutetaan osana hoitotyötä. Aihevalintaan ovat vaikuttaneet omakohtaiset kokemuksemme työelämästä ja kiinnostus palvelujen laadun kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysuudistuksen idea valinnanvapaudesta on mielestämme hieno, ja se edesauttaa myös palvelujen laadun kehittämistä. Käytännön hoitotyössä tarvitaan usein ratkaisukeskeistä lähestymistapaa, joten mielestämme ratkaisukeskeinen malli soveltuu myös kehittämistehtävämme lähtökohdaksi. Kehittämistyön tavoitteena on syventää omaa ammattiosaamistamme ja vahvistaa ammatti-identiteettiä tulevana sairaanhoitajana.

Opinnäytetyömme tilaajana on Nilsin Vanhustensuoja ry ja tehtävämme ajoittuu laadun kehittämisen käynnistämisvaiheeseen. Palvelutalon tavoitteena on saavuttaa laaduntunnustus 31.3.2018 mennessä. Laatutyössä palvelutalon toiminnalle on asetettu tavoitteita, joiden toteutumista kehittämistehtävällämme pyritään edistämään. Palvelutalon henkilöstön tulisi sisäistää laatutyö osaksi päivittäistä hoitotyötä.

Palvelutalo on rakennettu vuonna 1994. Tehostettua palveluasumista Tilhilässä on tuotettu vuodesta 2009 ja palvelutalossa on 25 asuinpaikkaa. Vuonna 2015 Tilhilässä on aloitettu lyhytaikaishoito. Tilhilä tuottaa Kuopion kaupungin ja Siilinjärven kunnan kanssa ostopalvelusopimuksella tuettua ja tehostettua palveluasumista.

Opinnäytetyön tilaaja Nilsin Vanhustensuoja ry haluaa tietää, miten hoitohenkilökunnan laatutyön tietous on lisääntynyt ja suhtautuminen laatutyöhön on muuttunut laatuprojektin aikana. Työ palvelee toimeksiantajaa ja hoitohenkilöstöä. Opinnäytetyön tuloksen avulla voidaan antaa yksikölle tietoa ja kehitysehdotuksia laatutyön työstämiseen ratkaisukeskeisten menetelmien avulla.

2 LAATU JA LAADUN KEHITTÄMINEN HOITO- JA HOIVATYÖSSÄ

2.1 Laadun määritelmä

Laadulla on monenlaisia määritelmiä. Laatu on jotain, mitä ei voi tarkasti määritellä. Laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmista. Kaikki ominaisuudet, jotka kuuluvat olennaisesti tarkasteltavaan kohteeseen ja antavat sille sen olennaisen leiman, on laatua. (Hokkanen ja Strömberg 2006, 18–19.) Hyvä laatu sosiaali- ja terveydenhuollossa merkitsee muun muassa sitä, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita ja on oikea-aikaista. Hyvälaatuinen ja vaikuttava palvelu perustuu aina parhaimpaan mahdolliseen saatavissa olevaan tietämykseen ja näyttöön. Laadukkailla palveluilla pystytään tuottamaan yhteiskunnassa hyvinvointia ja terveyttä ja samalla ehkäisemään ja vähentämään riskejä. Laadukasta on se, että hyvässä toiminnassa pystytään saavuttamaan asetetut vaatimukset ja odotukset kustannustehokkaasti. (THL 2017b.)

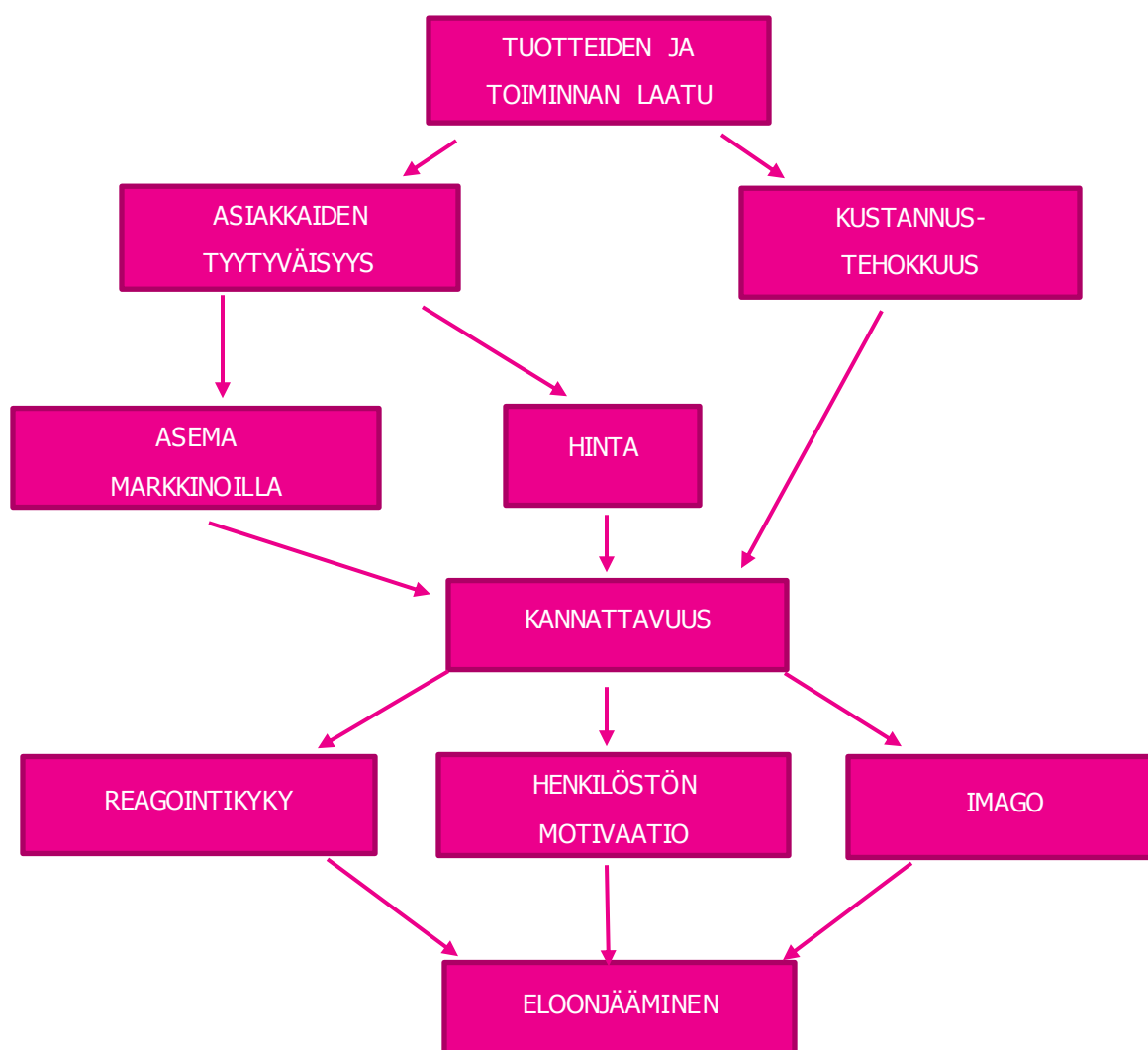
Laatu on käsitteenä hyvin tulkinnanvarainen niin puhekielessä kuin ammattilaisten käytössäkin. Laadun käsitteen laajentumiseen on vaikuttanut se, että laadun hyödyntäminen yrityksissä on lisääntynyt laatuun liitettyjen uusien tehtävien myötä. Massatuotannossa laatu merkitsi lähinnä sitä, että eri elementit sopivat yhteen, virheitä ei tehdä ja tuotanto on yhtenäistä. Laatuajattelu on kuitenkin kehittynyt sisältäen filosofisen, teoreettisen ja menetelmällisen perustan. Näiden avulla organisaatioita pyritään kehittämään, tuotteita ja palveluja parantamaan sekä asiakastyytyväisyyttä lisäämään. Laatuajattelussa ympäristö nähdään systeeminä ja tapahtumat prosesseina ja ymmärretään vaihtelun merkitys. Laadussa korostetaan kehittämistä ja kerralla oikein tekemistä. Laatu on jatkuvaa oppimista. (Tuurala 1998, 9.)

Laadukkaan toiminnan aikaan saaminen edellyttää laadunhallintaa. Laadunhallinnassa on kysymys moniulotteisesta kokonaisuudesta, johon sisältyvät laadun johtaminen, suunnittelu, varmistaminen ja arviointi sekä laadun jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen. Laadunhallinnan avulla tuetaan johtamista ja toiminnan suunnittelua, jolloin voidaan puhua laadun johtamisesta. ISO 9000-toimintamallin mukaisesti laadunhallinnalla (*Quality Management*) eli laatuun liittyvällä johtamisella tarkoitetaan organisaation johtamista, johon kuuluu laatupolitiikka, laatuavoitteiden saavuttaminen, laadun suunnittelu ja –varmistus, laadunohjaus ja laadun parantaminen. Laadunhallinnan avulla pyritään vaikuttavampaan toimintaan, jossa korostuu kyky tuottaa jatkuvasti palveluita tehokkaasti asiakastarpeiden mukaisesti. (Holma 2009, 13.)

Vuoden 2010 terveydenhuoltolaki edellyttää suunnitelmaa laadunhallinnasta toimintayksiköltä. Suomessa yleisimpiä laadunhallintamalleja on ISO-laatujärjestelmä. (THL 2017b). ISO 9000 –sarja sisältää seitsemän laadunhallintaan liittyvää periaatetta, joita ovat ihmisten täysipainoinen osallistuminen, asiakaskeskeisyys, näyttöön perusturva päätöksenteko, parantaminen, asiakaskeskeisyys, johtajuus ja suhteiden hallinta. Laadunhallinnassa tärkeimpänä tavoitteena on asiakkaiden vaatimusten täyttäminen ja asiakkaiden odotusten ylittäminen. ISO 9000 –standardin puitteissa tapahtuva kehittäminen on jatkuva prosessi. Tarkoituksena on luoda organisaation tarpeita vastaava laadunhallintajärjestelmä. (Suomen standardisoimisliitto ry s.a.)

ISO 9000 on kansainvälinen laadunhallinnan standardi. Sitä on tehty ja julkaistu vuodesta 1986. Uusimmat, viidennen sukupolven standardit valmistuivat vuonna 2015. Näkyvin muutos edellisiin standardeihin on sisältörakenteen muuttuminen. Yritykset voivat soveltaa ISO 9001 -standardia omien vaatimuksiensa mukaisesti, sillä se esittelee vaatimukset yleisellä tasolla. Organisaation koolla ei ole väliä, kunhan kaikki työntekijät sitoutuvat laatuajatteluun. ISO 9000 -standardissa pyritään siihen, että asiakkaat ja palveluntarjoajat kohtaavat ja palvelun laatu on todistetusti hyvää. Standardi on yhteinen menettely tapa toimintaan. Standardit ovat vain suosituksia, mutta viranomaiset voivat edellyttää niiden käyttöä. Standardi on sanallinen julkaisu. Sen hyväksyy standardointia hoitava viranomaisen, järjestön tai muun tunnettu elin. (ISO s.a, SFS 2017.)

Asiakkaan kokemana hyvä laatu muodostuu siitä, että asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan. Samalla myös asiakastyytyväisyys lisääntyy. Uskolliset ja tyytyväiset asiakkaat jakavat positiiviset kokemuksensa hyvästä laadusta ja houkuttelevat yritykselle uusia asiakkaita. Hyvän laadun seurauksena yrityksen kilpailukykyisyys markkinoilla vahvistuu. Asiakkaiden valitessa palveluntuottajaa laatu ja hyvät asiakaskokemukset ovat merkitseviä tekijöitä. Onnistuessaan tarjoamaan laadukkaita palveluita yrityksellä on myös enemmän liikkumavaraa tuotteiden hinnoittelussa. (Lecklin 2006, 24–25.) (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Laadun merkitys yrityksen säilymiselle (Lecklin 2006, 25.)

Laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, johon organisaation on luotava prosessikuvaukset, työtapakuvaukset ja viiteaineisto. Tärkeintä on että, laatukäsikirja sisältää erilaiset toimintaohjeet, joiden avulla varmistetaan hyvän laadun tekeminen. Laatujärjestelmää kutsutaan myös toiminnanohjausjärjestelmäksi, samalla se toimii johtamisen työvälineenä. Laatukäsikirjassa kuvataan organisaation toiminnanohjausjärjestelmä. Työyksikön toiminnan lisäksi on myös tuotava esille, miten laatu varmistetaan. (Holma 2009, 14.)

Laadunhallintajärjestelmää on ylläpidettävä ja pyrittävä koko ajan parantamaan sen vaikuttavuutta. Laadunhallintajärjestelmään kuuluvat itse järjestelmän luonti, toteutus ja dokumentointi. Laadunhallinnan parantamiseen liittyy prosessimainen toimintamalli. Kun prosessit ovat järjestetyksessä ja vuorovaikutukset määritelty järjestelmällisesti, voidaan parantaa organisaation toimintaa. Organisaatioiden tulee täyttää laatuvaatimukset, joita voidaan mitata. Prosessien tuotantoa ja toimintaa on pystyttävä mittaamaan ja seuraamaan. On tärkeää etsiä tulosten perusteella ongelmakohtia ja pyrkiä korjaamaan ne. Mittaustulosten on oltava helposti saatavilla ja sellaisia, ettei niitä voida muokata mieleisiksi. (Lammi 2017.)

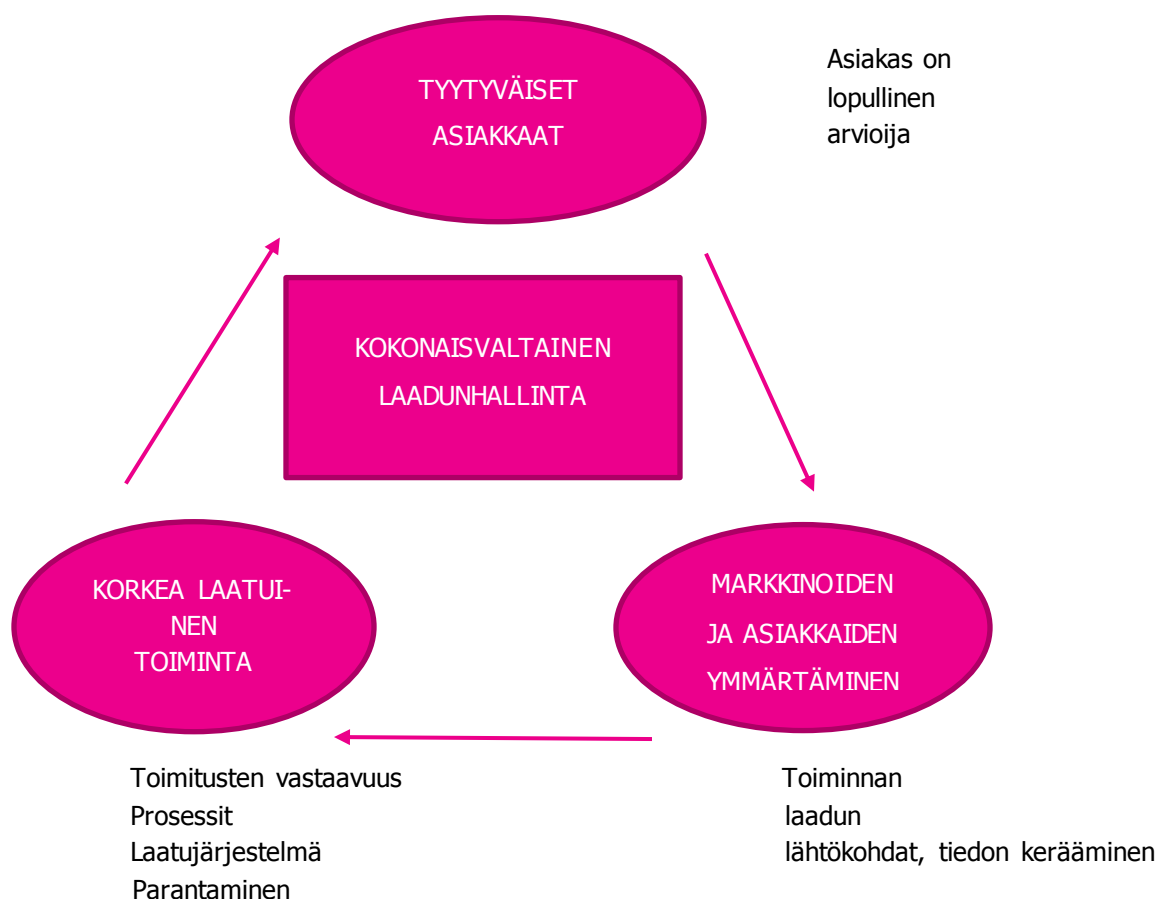
Laatua pystytään hallinnoimaan havaintojen, kokemusten ja mittausten avulla, jolloin siitä muodostuu mitattava kokonaisuus. Laatuprosessissa ja laadunhallinnassa mittaaminen onkin olennainen osa. Erilaisia mittareita voivat olla tulos- ja prosessimittarit. Laatua voidaan mitata muun muassa asiakas-tyytyväisyydellä, tulostuloksilla, sisäisillä laatumittareilla ja johdon tulokorteilla. (Lecklin 2006, 151–152.)

Laadun prosesseja kehittämällä voidaan parantaa organisaation toimintaa. Itsearviointit, johdon katselut, ongelmien analysoinnit sekä auditoinnit auttavat löytämään kehittämisehdotuksia. Itsearviointia voidaan kuvailla johdon suorittamaksi arvionioksi organisaation vahvuuksista, tehokkuudesta ja parantamisehdotuksista. Tällaiset johdon katselut ovat osa yrityksen laadunhallintaa, jossa arvioidaan johtamisjärjestelmää ja siihen liittyviä parantamismahdollisuuksia. Sisäinen auditointi taas tarkoittaa yrityksen itse tekemää arviointia, jossa tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin kenties pitäisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Ulkoinen auditointi on dokumentoitu, järjestelmällinen ja täysin riippumaton prosessi, jonka tavoitteena on arvioida, täyttääkö yritys sille asetetut vaatimukset. (Lecklin 2006, 72–75.)

Nykyään prosessiajattelun merkitys on erityisen korostunut yrityksissä, koska työt yleensä prosessoitetaan. Prosessit auditoidaan myös säännöllisin väliajoin, jolloin prosesseja pystytään hahmottamaan paremmin. Lisäksi yhdistämällä kaikki keskeiset toimijat samaan ketjuun pystytään kiinnittämään huomio oikeisiin asioihin. Prosessiajattelua hyödyntäen organisaation laatukehitys ei pysähdy, vaan se jatkaa edistymistään (Lecklin 2006, 21, 196.)

Sertifiointi on osoitus vaatimusten täyttymisestä standardien mukaisesti. Organisaatio saa sertifioinnista todistuksen, jota kutsutaan sertifikaatiksi. Sertifiointi voi kohdistua yrityksen eri osa-alueihin. Ennen sertifikaatin myöntämistä arvioidaan, täytyykö organisaatiolle asetetut tavoitteet (SFS2017.)

Sertifikaatin tarkoituksena on todistaa organisaation asiakkaille ja toimintaympäristölle, että sertifioitussa organisaatiossa on vaaditut asiat standardin mukaisessa kunnossa. Sertifioija myöntää organisaatiolla laatujärjestelmäsertifikaatin auditoinnin perusteella. (Pesonen 2007, 221–222.) Laadunhallinnan avulla varmistetaan, että työntekijät osaavat työnsä. Lisäksi tulee antaa työtarkastuksia sekä valita työyhteisöstä laatuvaastava, jonka tehtävänä on valvoa työtarkastukset (kuvio 2). (Pesonen 2007, 51, 95–96.)



KUVIO 2. Pesosta mukaillen (2007, 51) kokonaisvaltainen laadunhallintajärjestelmä

Työntekijät tulee ottaa mukaan laadunhallintaan kehittämällä heidän osaamistaan sekä motivoimalla heitä. Viestinnän tulee olla selkeää, avointa sekä vastavuoroista. Hyvä tiedonkulku varmistaa toimivan laadunhallinnan. Näinollen virheiden syynä ei voi olla se, ettei viesti ole tullut kaikille työntekijöille. Johdon pitää kannustaa työntekijöitä siihen, että he tuovat julki kaikenlaiset havainnot, niin hyvät kuin huonot, joita erilaiset mittarit eivät pysty tuottamaan. (Pesonen 2007, 32, 95–96.)

2.2 Laadun kehittäminen palvelutalo Tilhilässä

Laadunhallintamallin kehittämisessä voidaan edetä kehittämällä käyttöön menetelmiä ja mittareita, jotka parhaiten organisaatiolle sopivat. Näitä ovat esimerkiksi hoito- ja palvelusuunnitelma, asiakastytyväisyyskyselyt, haitta- ja läheltä piti tilanteiden seuranta, sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, johdon katselmukset, dokumentointimenettely ja infrastruktuurin ja työympäristön kunnossapitosuunnitelma huomioiden kaikki työturvallisuuteen liittyvät vaatimukset. Osaaminen ja osallistuminen laatutyöhön

saavutetaan kouluttamalla työyhteisön jäsenet valitun järjestelmän ja menettelyn mukaan. Arvioinnin kehittämisen pohjaksi organisaation on kuvattava sen oma toimintajärjestelmä. Jokainen työyhteisön jäsen kuvaa itse oman vastualueensa prosessit, kartoittaa riskit sekä laatii laatutavoitteen. Järjestelmän kuvaamisella varmistetaan se, että jokainen työyhteisön jäsen tietää ja tunnistaa organisaation menettelyt ja työskentelytavat. (Kuusisto 2012, 3.)

Työ palvelutalossa on hoiva- ja hoitotyötä, johon kaikki hoitajat osallistuvat tasapuolisesti. Jokaisella hoitajalla on oma vastualueensa, jonka laatutavoitteen hän on itse luonut. Työntekijöiden kanssa on pidetty kolme laatupalaveria, joissa esimies on kertonut laatuprosessista sekä siitä, millaisia asioita hoitajilta odotetaan sen toteuttamisessa. Hoitajat ovat osallistuneet laatujärjestelmän luomiseen tekemällä oman osuutensa prosessikuvauksissa sekä kartoittamalla hoitoalan yleisiä suhdanteita. He ovat esimerkiksi vertailleet palvelutalo Tilhilän palvelutarjontaa suhteessa muihin kilpailijoihin. Lisäksi työyksikössä on ollut sisäinen ja ulkoinen auditointi. (Pirskanen 2018-01-31.)

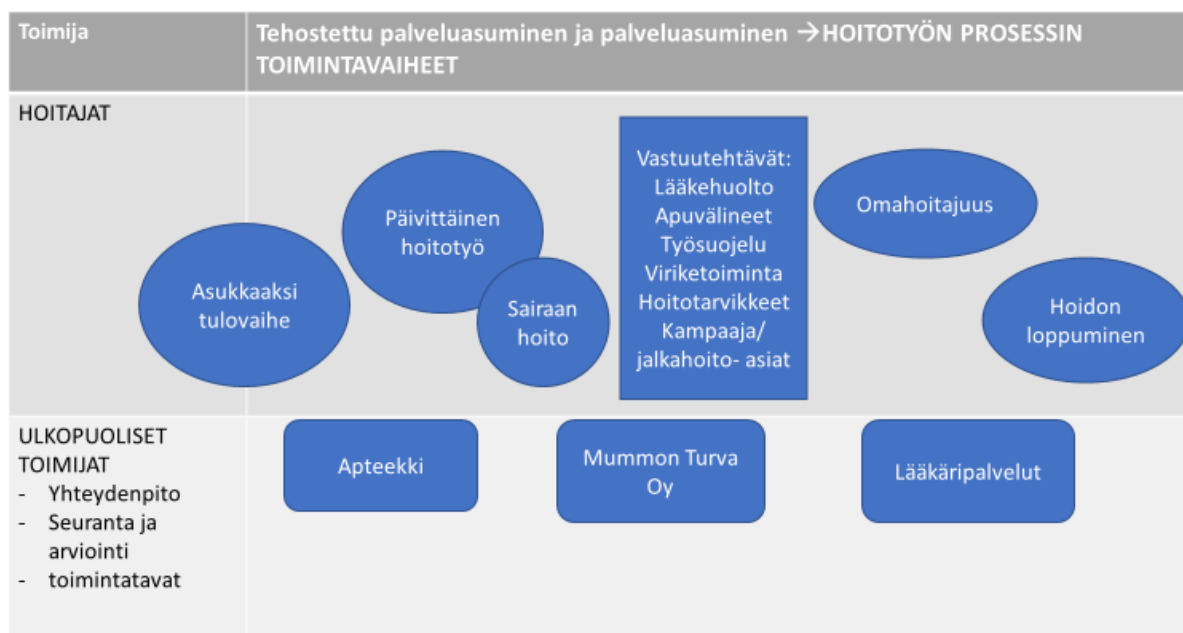
Nilsin Vanhustensuoja ry:n strategia Tilhilän osalta vuosille 2017–2021 on pysyvä palveluasumisen muutoksessa mukana. Strategian mukaan palvelutalo tuottaa laadukkaita ja muutoksiinkin sopivia asumispalveluita asiakaslähtöisesti ja pysyy kilpailussa mukana omannäköisenä toimipaikkana. Strategia sisältää systemaattisen laatutyön ja seurannan, jolla varmistetaan ajanmukainen, sopimusten mukainen sekä yhteiskunnan palvelutarpeisiin vastaava toiminta. Strategian tavoitteena ovat tyytyväisemmät asiakkaat, tyytyväisemmät työntekijät sekä jatkuva palveluiden parantaminen. Laatupolitiikka on systemaattiseen ISO 9001 -standardiin perustuvan laatutyön tekeminen, jossa on osallisena koko henkilökunta. Nilsin Vanhustensuoja ry:n johdon tavoite on ylläpitää tehostetun palveluasumisen ja palveluasumisen toimintaa laadukkaana, lainmukaisena, kilpailukykyisenä ja taloudellisesti kannattavana. Laatutyön tavoitteena on kehittää olemassa olevia prosesseja ja selkeyttää toimintatapoja hallituksen toiminnasta käytännönläheisemmälle tasolle saakka (kuvio 3). (Pirskanen 2018-01-31.)

Nilsin Vanhustensuoja ry, Tilhilän palvelutalo



KUVIO 3. Nilsin Vanhustensuoja ry, Tilhilän palvelutalon johtamisprosessi -kuvaus (Nilsin Vanhustensuoja ry 2018, 14)

Hoitotyön prosessin (kuviossa 4) tavoitteena on laadukas, oikea-aikainen, näyttöön ja kokemukseen perustuva hoitotyö. Kaikille prosesseille on kehitetty omat mittarit. Hoitotyön mittareita ovat asiakas-tyytyväisyyskyselyt sekä tapaturmien määrän seuranta. Mittausten perusteella valitaan vuosittaiset kehittämiskohteet, joista pyritään tekemään kirjaukset toimintasuunnitelmaan. Tällöin tavoitteiden toteutumista on helppo seurata ja arvioida. Prosessien sisäisten auditointien yhteydessä tarkastellaan prosessille määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Tarkoituksena on, että henkilökunta on mukana kehittämässä omia prosessejaan ja parantaminen heijastuu käytännön työhön. Kaikkien prosessien osalta riskien arvioinnissa on kehitettävää (kuvio 4). (Pirskanen 2018-01-31.)



KUVIO 4. Nilsin Vanhustensuoja ry, Tilin palvelutalon hoitotyön prosessin -kuvaus (Nilsin Vanhustensuoja ry 2018, 23)

3 RATKAISUKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Kaikissa organisaatioissa on työntekijöitä, jotka haluavat saada asiat tapahtumaan. Tällaiset ihmiset kokoontuvat yhteen jonkin organisaation projektin, esimerkiksi laatutyön tiimoilta ja ottavat tehtäväkseen tavoitteiden saavuttamisen. He ottavat käyttöönsä jonkin menetelmän jonka avulla he yrittävät saada tavoitteet saavutetuksi ja työn aloitettua. (De Jong ja Berg 2016, 337.)

Ratkaisukeskeisen menetelmän valinta auttaa heitä saavuttamaan suurimmalla todennäköisyydellä tavoitteensa. Ratkaisukeskeisyys voidaan ajatella suorimmaksi tieksi kohti tavoitteiden saavuttamista. Se on käytännöllinen kokoelma menetelmiä ja ideoita, jolloin keskittymällä siihen mitä halutaan ja mikä toimii auttaa saamaan aikaan positiivisia muutoksia, sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mitä ei haluta, tai mikä ei toimi. (De Jong ja Berg 2016, 337.)

3.1 Ratkaisukeskeinen ajattelutapa

Työyhteisöt ja organisaatiot joutuvat kokemaan jatkuvia muutosprosesseja. Henkilöstölle nämä toistuvat muutokset ovat monella tavalla haasteellisia ja henkisesti raskaita. Muutoksen jälkeisessä tilanteessa työyhteisö voi olla sellaisessa tilassa, että tarvitaan erityisiä keinoja, joiden avulla henkilöstö voitaisiin saada jälleen innostumaan ja sitoutumaan kehittämistyöhön. Erilaisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen voi muutospainissa olla ylivoimaista. Työteho voi kärsiä ja ilmapiiri heikentyä merkittävästi. (Ahola ja Furman 2015, 159–160.)

Psykoterapeutit Steve de Shazer ja Insoo Kim Berg työtovereineen kehittivät ratkaisukeskeisen lähestymistavan 1980-luvun alussa. Siitä on tullut merkittävä työkalu erityisesti ryhmien valmentamisessa ja myös kokonaisten organisaatioiden kehittämisessä. Ratkaisukeskeisen coachingin ihmiskäsitys perustuu näkemykselle, että ihmisellä on aina käytettävissään voimavaroja, vaikka tilanne vaikuttaisi toivottomalta. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttaa valmennettavaa näkemään mahdollisuuksia ja käyttämään omia voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan, että hukattaisiin energiaa ongelmien analysoimiseen. (Cauffman 2017, 7–12.)

Aholan ja Furmanin mukaan ratkaisukeskeinen lähestymistapa perustuu sille taustaoletukselle, että ihmisillä on kädessään ongelmansa ratkaisun avaimet vaikka he eivät usein ole niistä tietoisia. Ahola ja Furman ovat kehittäneet yksilöiden ja työyhteisön valmentamiseen vaiheittain etenevän mallin, jonka he ovat nimenneet *reteaming*-prosessiksi. *Reteaming* tarkoittaa organisaatiomuutosten seurauksena syntyneiden uusien tiimien uudelleen- tai jälleentiimitymistä. Kahdestatoista askeleesta koostuva prosessi tarjoaa kokemuksen siitä, miten ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttaa ihmisiä asettamaan itselleen mielekkäitä tavoitteita, lisää heidän itseluottamustaan ja saa heidät arvostamaan lähiympäristöstä saatua apua ja tukea. (Ahola ja Furman 2015, 7–8.)

Ratkaisukeskeinen valmennus auttaa valmennettavaa luopumaan vanhasta ajatusmallista, jonka avulla hän on määritellyt ongelmansa. Jokaisen ongelman katsotaan sisältävän elementtejä, jotka voivat palvella ratkaisun löytymistä. Myös aluksi kielteisiltä vaikuttaviin asioihin voi suhtautua uudella

tavalla. Valmentamisessa keskitytään aina voimavaroihin, joista voi saada voimaa ja joista voi olla hyötyä ratkaisun löytymisessä. (Cauffman 2017, 15–20.) Hyvä valmentaja eli coach aloittaa valmennuksen rohkaisevalla kysymyksellä: ”Missä sinä olet hyvä?”. Yleensä ihmiset toteavat, etteivät ole hyviä paljon missään. Kuitenkin jokainen on hyvä jossain. Monella ihmisellä voi olla moittiva sisäinen valmentaja, joka saa aikaan masennusta, harmitusta ja syyllisyyttä. Pystyäkseen parhaaseensa, jokaisen tulisi kehittää omaa sisäistä valmentajaansa, joka osaisi kysyä vahvuuksista. (Furman, Pinjola ja Rubanovitsch 2014, 148–150.)

Ratkaisukeskeinen valmennus muodostuu Cauffmanin (2017, 29–36) mukaan kolmesta tekijästä: tavoitteista, voimavaroista ja positiivisesta palautteesta. Valmennettavaa autetaan selkeyttämään tavoitteensa, jotka hän voi saavuttaa hyödyntämällä omia voimavarojaan. Arvostamalla valmennettavan voimavaroja ja antamalla hänelle myönteistä palautetta, valmentaja voi maksimoida positiivisen muutoksen todennäköisyyden. Valmentaja ja valmennettava rakentavat yhdessä toivotun tulevaisuuden. Pienetkin onnistumiset muunnetaan ohjeiksi tulevaisuuden unelmia varten. Keskiössä ovat aina oppimisprosessi ja oppimaan oppiminen sekä valmennettavien hyvinvointi. Inspiraatio, ilo, energia, henkisyys, vaikeiden asioiden saavuttaminen, yhteys muihin ihmisiin ja kiitollisuus elämän pienistä iloista ovat osa hyvinvointia.

Ratkaisukeskeiselle lähestymistavalle on luonteenomaista arvostava ja ymmärtäväinen suhtautuminen valmennettavan vaikeuksiin. Kehuminen on tapa ilmaista arvostusta, mutta myös tapa kiinnittää huomioita siihen, mitä valmennettava tekee ottaakseen vastuuta omasta muutosprosessistaan. Kehuminen parantaa yhteistyösuhdetta ja vahvistaa valmennettavan itsetuntoa sekä kiinnittää huomioita myönteisiin asioihin. Positiivisen palautteen on kuitenkin oltava aitoa. Arvostava käytös ei myöskään sulje pois asiallista kritiikkiä. (Cauffman 2017, 45–48.)

Furmanin ja Aholan (2002, 16, 34–41) mukaan työntekijöiden henkinen hyvinvointi koostuu toisaalta positiivisista elämyksistä ja toisaalta valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla niitä tilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön hyvinvointia. Sen lisäksi, että työntekijät oppivat antamaan toisilleen positiivista palautetta, heidän on opittava myös esittämään toisilleen kritiikkiä hienotunteisesti ja osattava tarpeen tullen selvittää keskinäiset loukkaantumiset. Arvostus puolestaan on oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisten hyvinvointia. Luovuutta, kekseliäisyyttä ja ongelmanratkaisukykyä lisäävät myös hauskuus ja huumori työpaikalla, kunhan pidetään huoli siitä, ettei huumori ole loukkaavaa.

Furman ym. (2014, 110–111) toteavat, että, ihmisten on oltava motivoituneita voidakseen olla onnellisia työssä. Jokainen haluaa arvostusta ja huomatuksi tulemistä sekä kiitosta ja kehuja työstään. Kiitoksen antamista voi harjoitella. Työpaikoilla se tapahtuu siten, että kaikki saavat antaa vuorollaan kiitosta toisilleen. Myös esimiehen huomionosoituksilla ja aidolla arvonnalla on keskeinen merkitys työntekijän motivaation ylläpitämisessä.

Cauffmanin (2017, 64–74) mukaan ongelmakeskeinen kieli suuntaa katseen menneisyyteen ja synnyttää ongelmia. Keskusteluja voi tietoisesti ohjata ratkaisukeskeiseen suuntaan. Kokoukseen osallistujia voi pyytää laatimaan listan asioista, jotka kaikista ongelmista huolimatta toimivat hyvin. Voidaan keskustella siitä, mitä voimavaroja osallistujilla on, missä asioissa on onnistuttu, mitä hyviä hetkiä on ollut, mistä hyvistä asioista kukaan ei haluaisi luopua tai mitä positiivisia tapahtumia on jäänyt mieleen. Esittämällä kysymyksiä kannustetaan toista ihmistä puhumaan ja käyttämään omaa luovuuttaan. Kysymyksillä autetaan luomaan mielikuva toivotusta tulevaisuudesta. Kuitenkin on syytä välttää Miksi-kysymyksiä, jotka helposti johtavat keskinäiseen syyttelyyn. On todennäköistä, että kokouksen jälkeen osallistujat suhtautuvat luottavammin siihen, että ongelmaan varmasti löydetään jokin ratkaisu.

Furman ja Ahola (2002, 12–13) katsovat, että ihmisten tapa keskustella keskinäisistä ongelmista tuottaa usein uusia ongelmia. Ne ongelmat, joiden vuoksi ihmiset hakevat apua, eivät ole heidän varsinaisia ongelmiaan, vaan ongelmia ovat pikemminkin ratkaisuyritykset, joissa pohditaan, mistä ongelmat johtuvat. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa syyllisten etsiminen ja ongelmien analysointi on ratkaistu siten, että huomio kiinnitetään ihmisten toiveisiin ja tavoitteisiin ja siihen, miten tavoitteet voitaisiin parhaiten saavuttaa. Tavoitteiden saavuttamista kannattaa myös juhlistaa tai huomioida pienimuotoisemminkin, koska tunnustus on tärkeää edistymisen kannalta (Furman ym. 2014, 171).

Shazer ja Berg kehittivät haastattelun välineinä asteikko- ja ihmekysymyksiä. Asteikkokysymykset auttavat valmennettavaa mustavalkoisen ajattelun sijaan huomaamaan tilanteessa eroavaisuuksia ja sävyjä. Kymmenportaista asteikkoa voi varioida monin tavoin, kunhan ongelma määritellään niin, että 1 edustaa lähtötilannetta ja 10 riittävän hyvää tavoitetilaa. Asteikkokysymyksen muunnelmia ovat esimerkiksi hyödyllisyys-, toiveisuus-, motivaatio- tai uskoasteikot. Ratkaisukeskeinen asteikko ei liity objektiiviseen arviointiin vaan tehtävä on kuvata valmennettavan edistymistä. Täydellisyyteen ei kuitenkaan ole tarkoitus pyrkiä. Ihmekysymys puolestaan tekee mahdolliseksi irtaantumisen piin-tyneistä ajattelumalleista. ”Kuvitellaan, että” -kysymyksen avulla valmennettava voi vapaammin kehittää luovempia ratkaisuja ja suunnata katseen tulevaisuuteen. (Cauffman 2017, 105–120.)

Ahola ja Furman (2015, 29–30, 131) puolestaan esittelevät *reteaming*-kehittämisessä hyvän tulevaisuuden kuvittelemisen, jossa työryhmää pyydetään luomaan ihannelakukuvaus siitä, miten he toivoisivat asioiden olevan tulevaisuudessa tai miltä heidän tulevaisuutensa näyttää tietyn ajan kuluessa. *reteaming*-prosessin kannalta on oleellista, että valmennettavat asettavat itselleen selkeät tavoitteet, joita he alkavat työstää. Sen kartoittaminen, mitä valmennettavat toivovat tulevaisuudelta, on tärkeä osa tavoitteen määrittelyä.

Furmanin ym. (2014, 46–47, 196–197) mukaan kiitollisuus korreloi onnellisuuteen. Mitä enemmän ihminen on kiitollinen niistä asioista, jotka ovat menneet hyvin, sitä onnellisempi hän on. Tärkeää on myös nähdä, missä määrin jokin oma haave on jo toteutunut. Visio sinänsä ei herätä optimismia, vaan havainto siitä, että on jo matkalla kohti tavoitteensa toteutumista. Monissa tutkimuksissa on

huomattu, että ihmisten mieliala paranee pidempiaikaisesti ystävällisyyden ja kiitollisuuden harjoittamisesta kuin sellaisista asioista, joilla he hemmottelivat itseään. Onnellisuutta voi lisätä auttamalla ystäviä tai osoittamalla kiitollisuutta jollekin. Pienillä asioilla on merkitystä. Arjessa voi opetella kiittämään muita ja olemaan toisille ystävällinen, vaikka työpaikalla tehtävien harjoitusten avulla.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa päihinänkuoressa kuvataan Saukkolan (2013) mukaan kuviossa 5.

1. Voimavarojen ja toiveikkuuden nostaminen keskipisteeksi
2. Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus
3. Edistys tapahtuu pienin askelin
4. Tasavertaisuus ja yhteistyö
5. Arvostaminen
6. Myönteisyys, luovuus, leikkisyys ja huumori keskusteluissa ja ajattelussa
7. Ongelmiin on monia vaihtoehtoisia ratkaisuja

KUVIO 5. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa päihinänkuoressa (Saukkola 2013, 11–17)

3.2 Ratkaisukeskeisyys Palvelutalo Tilhilässä

Nilsin Vanhustensuoja ry:n toiminnanjohtaja on kouluttautunut ratkaisukeskeiseksi ohjaajaksi. Ratkaisukeskeistä ohjausmenetelmää on käytetty yksikössä vuodesta 2017. Laatuprosessin alussa toiminnanjohtaja ja laatuvaikuttaja kertoivat laatuprosessista ja jakoivat henkilökunnalle tehtäviä, joilla he omalta osaltaan edistivät prosessia. Henkilökunta pääsi alusta asti osalliseksi laatuprojektin aivoriiheen, jossa yhdessä kartoitettiin riskejä, mittareita ja mietittiin niiden perusteella mahdollisia kehittämiskohteita.

Aivoriihen perussääntöihin kuuluu, että kaikki ideat hyväksytään, luovan vaiheen aikana ei hyväksytä kritiikkiä ja kaikki osallistuvat tasa-arvoisena. Luovan vaiheen tulokset käydään läpi ja yhdistetään ideat, jotka esiintyvät useampaan kertaan. Hylkäämiset tapahtuvat vain kaikkien suostumuksella. Aivoriihi soveltuu hyvin kehittämiseen ja uuden luomiseen. Motivoitunut ja aktiivinen ryhmä kehittää suuren joukon ideoita. (Lecklin 2006, 180–181.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää hoitohenkilökunnan näkökulmasta laatuprosessiin liittyviä haasteita, kun laatuprosessi toteutetaan osana hoitotyötä. Tuotoksen avulla pyritään tarjoamaan hoitohenkilökunnalle uusia lähestymistapoja laatutyöskentelyyn. Kehittämistehtävän tavoitteena on laatutyön saattaminen osaksi palvelutalon henkilökunnan arjen työtä, jotta laatutyöskentely ei jäisi henkilöstölle ulkoiseksi asiaksi. Tavoitteena on myös tuottaa yksikölle tietoa ja kehitysideoita laatuprosessista osana hoitotyötä. Tavoitteena on kehittämistehtävän avulla myös rohkaista hoitohenkilökuntaa omien vahvuuksien ja mahdollisuuksien löytämisessä, jotta palvelutalo voisi saavuttaa laatutavoitteet hoito- ja hoivatyössä.

Kehittämistehtävää ohjaavat seuraavat kysymykset:

1. Miten hoitohenkilökuntaa voisi tukea laatuprosessin käynnistämässä ja toteuttamisessa osana hoitotyötä?
2. Miten hoitohenkilökunnan laatuajattelun sisäistämistä voisi edistää?

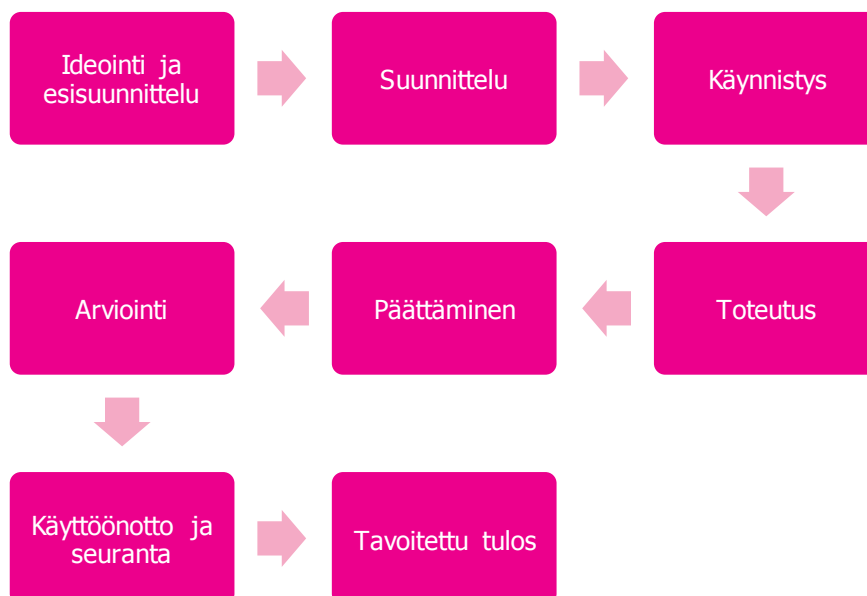
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ OPINNÄYTETYÖNÄ

Kehittämistehtävällä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai entistä parempia palveluja, tuotantovälineitä tai menetelmiä. Kehittämistehtävä tähtää uusien hoitotyön menetelmien aikaansaamiseen tai jo olemassa olevien parantamiseen. Kehittyminen on sekä prosessi että tulos ja yleensä se tarkoittaa muutosta parempaan. (Heikkilä, Jokinen ja Nurmela 2008, 21.)

5.1 Kehittämistehtävän vaiheet

Terveydenhuollon kehittämisessä mahdolliset ongelmatilanteet voidaan välttää tai ne pystytään ratkomaan, kun suunnitteluun, hallintaan ja johtamiseen panostetaan jo aivan kehittämistehtävän alkuvaiheessa. Kehittämistehtävän hallinta ja johtaminen helpottuvat, jos se hahmotetaan ketjuksi, joka koostuu kehittämistehtävän elinkaarimallin mukaisesti toisiaan seuraavista vaiheista. Voidaan ajatella, että elinkaari jaetaan vaihtelevasti 3–9 vaiheeseen. (Heikkilä ym. 2008, 57.)

Elinkaaren vaiheiksi katsotaan seuraavat vaiheet: ideointi- ja esisuunnitteluvaihe, suunnitteluvaihe, käynnistysvaihe, toteutusvaihe, päättämisen vaihe, arviointivaihe ja käyttöönotto- ja seuranta vaihe. Kehittämistehtävän vaiheistamisessa haasteena on se, että eri vaiheiden tehtäväkoot muodostuvat helposti liian laajoiksi, jolloin niiden hallinta vaikeutuu. (Heikkilä ym. 2008, 58.) Olemme kuvanneet kehittämistehtävän vaiheet kuvioon kuvioon 6.



KUVIO 6. Kehittämistehtävän vaiheet Heikkilää ym mukailen (2008, 58).

5.2 Kehittämissympäristön kuvaus

Palvelutalo Tilhilä sijaitsee Kuopion Nilsin taajamassa, hyvien liikenneyhteyksien varrella. Palvelutalo Tilhilän toimintaa ohjaa Nilsin Vanhustensuoja ry:n hallitus. Toiminnanjohtajana ja esimiehenä toimii sairaanhoitaja. Palvelutalo Tilhilässä työskentelee vakituisesti seitsemän lähihoitajaa ja kaksi sairaanhoitajaa, joista toinen toimii sisäyhdistyksen toiminnanjohtajana. Vakituisten hoitajien työkokemusvuosien keskiarvo on noin 8 vuotta. Työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä ja yleensä työsuhteet päättyvät eläkeikään. (Pirskanen 2017-08-30.)

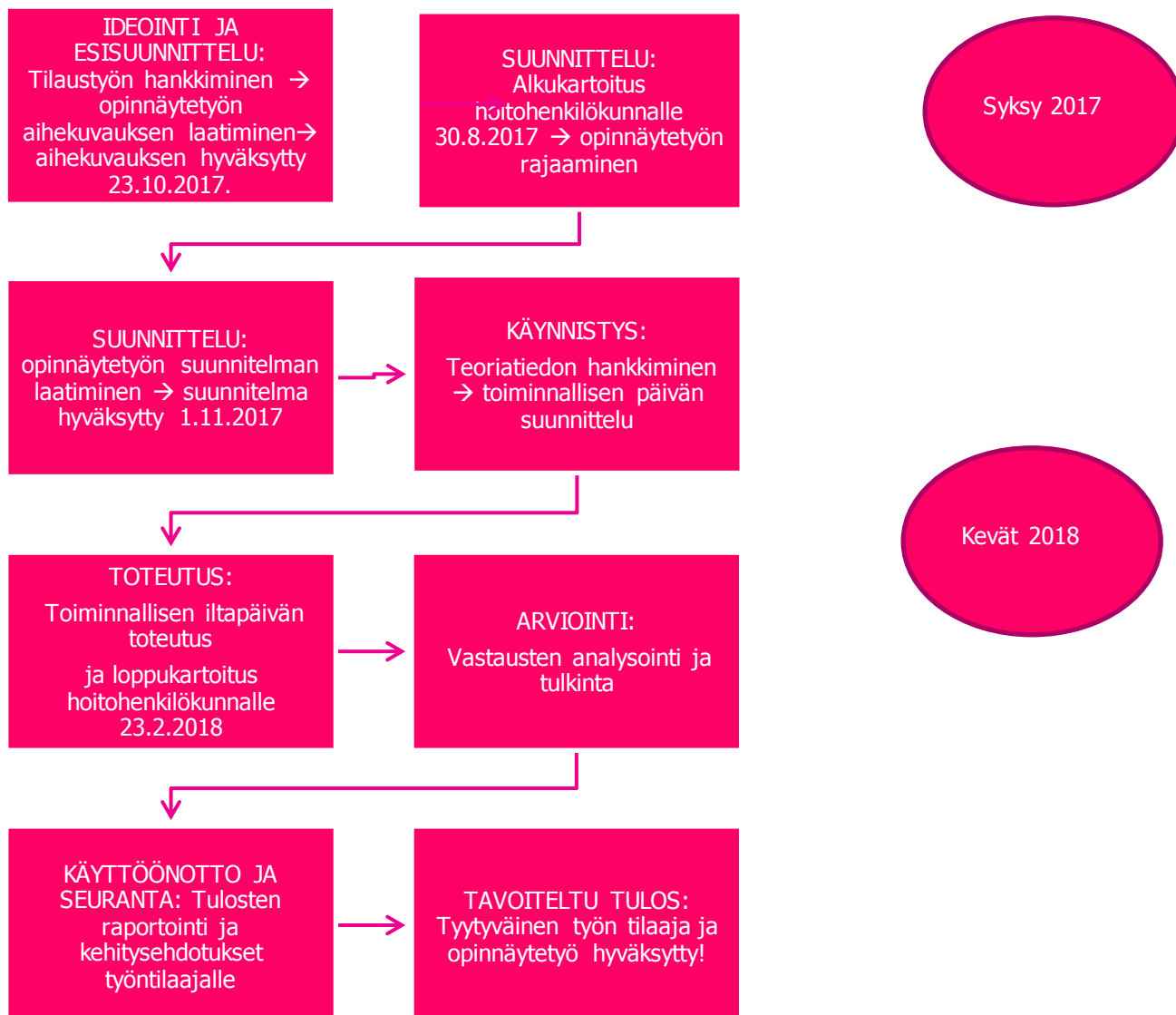
Nilsin Vanhustensuoja ry on voittoa tavoittelematon aatteellinen yhdistys. Yhdistyksen palvelutalo Tilhilä tarjoaa palveluasumisen ja tehostetun palveluasumisen palveluita sekä lyhytaikaishoitoa tukipalveluineen. Palvelutalossa on 25 paikkaa. Tavoitteena on aloittaa myös kotihoidon palvelut tulevaisuudessa. Palvelu on sosiaalihuoltolain alaista tehostettua palveluasumista. Ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen asukkaiden avuntarve on jatkuvaa ja edellyttää henkilökunnan läsnäoloa ympäri vuorokauden. Tavoitteena on tukea ikääntyneiden hyvää elämänlaatua, itsemääräämisoikeutta ja itsenäistä suoriutumista riippumatta heidän toimintakyvystään. (Pirskanen 2017-08-30.)

Ikääntyneiden tehostettu palveluasuminen sisältää asumisen lisäksi sellaiset palvelut, jotka ovat asukkaalle välttämättömiä jokapäiväisistä toiminnoista suoriutumisen kannalta. Näitä ovat muunmuassa ohjaus, tuki, hoiva, ravitsemus, turvapalvelut, lääkäripalvelut, kuntoutuspalvelut, kiinteistöhuoltopalvelut ja kodinhoidolliset palvelut. Lisäksi palvelu sisältää aktiivista kulttuuritoimintaa, juhla- ja merkkipäivien viettämistä sekä vanhuksille mielekästä ja asukaslähtöistä harrastustoimintaa. Tavoitteena on, että järjestetään mahdollisuus turvalliseen ulkoiluun kaikkina vuodenaikoina. Ikääntyneiden tehostettu palveluasuminen on avohoitoa ja verrattavissa kotona asumiseen. Palveluasumisessa asukkaat elävät turvallisesti ja tyytyväisinä oman näköistään elämään loppuun saakka. (Pirskanen 2017-08-30.)

Palveluasumisen tai tehostetun palveluasumisen asukkaat eivät muistisairaudesta tai muun toimintakyvyn rajoitteiden vuoksi enää selviydy kotona sinne järjestettävien palveluiden turvin. Asukkailla voi olla sairauksista johtuvia psyykkisiä, sosiaalisia tai turvallisuuteen liittyviä ongelmia. Asukas voi tulla asiakkaaksi Tilhilään itsemaksavana tai kunnan tai kaupungin maksusitoumuksella tai palvelusetelillä. Itse maksavana asukas voi tulla ilman erityisiä kriteerejä, mutta kunnan maksamana asukkaan palvelutarpeen arvioi palvelun ostava kunta. Nilsin Vanhustensuoja ry on tehnyt hankintasopimuksen Kuopion kaupungin ja Siilinjärven kunnan kanssa. (Pirskanen 2017-08-30.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistehtävänä hoito- ja hoivatyön laatutyöhön liittyen Palvelutalo Tilhilässä. Selvitimme etukäteiskartoituksella palvelutalon henkilöstön kokemuksia työpäivällä tehdystä laatutyöstä ja kunkin omasta osallistumisesta laatutyöhön. Loppukartoitus toteutettiin toiminnallisen päivän yhteydessä. Hyödynsimme kartoituksen tuloksia kehittämisisideoiden laatimisessa. Olemme kuvanneet kehittämistehtävän prosessina alla olevaan kuvioon (kuvio 7).



KUVIO 7. Kehittämistehtävän vaiheet opinnäytetyössä

6.1 Alkukartoituskysely

Teimme kehittämistyön tilaajan pyynnöstä alkukartoituksen kysely- ja avovastauslomakella (liite 1 ja 2) hoitohenkilökunnalle 30.8.2017 ennen varsinaisen laatu-prosessin käynnistymistä. Kysely osoitettiin palvelutalo Tilhilän hoitohenkilökuntaan kuuluville henkilöille. Otanta oli tarkoituksenmukainen eli valikoiva otos. Kyselyyn osallistujat olivat siis sellaisia henkilöitä, joilla oli kokemusta kartoitettava aiheesta. (Uusitalo 1995,91) Tarkoituksena oli saada selville, mitä näkemyksiä hoitohenkilökunnalla on laatu-työstä ennen prosessin alkua ja mitkä ovat mahdolliset haasteet.

Kyselyyn osallistujalla tuli olla työsuhteeseen kyseiseen palvelutaloon ja osallisuus laatu-prosessiin, jotta he osaisivat antaa luotettavia vastauksia. Kyselyyn osallistujien otannassa ei ollut merkitystä, oliko osallistuja vakituisessa vai määräaika-työsuhteessa. Kyselyn kysymykset laadittiin yhdessä palvelutalon toiminnanjohtajan kanssa. Kyselyn informaatio, ohjeistus ja lomakkeiden luovutus tapahtuivat ensimmäisellä kerralla hoitohenkilökunnan toimistossa ja toisella kerralla toiminnallisen päivänä ravintolan kabinetissa. Ensimmäiseen kyselyyn osallistui kymmenen henkilöä ja toiseen yhdeksän henkilöä. Haastateltavien iät vaihtelivat välillä 21 ja 61 vuoden välillä, eli keski-ikä oli 44,5 vuotta.

Teimme asteikkoihin eli skaaloihin perustuvan kyselylomakkeen. Vastajat saivat antaa numeerisen arvon kuhunkin kysymykseen. Asteikko oli jaettu 5-portaisella nousevalla skaalalla heikko-hyvä-erinomainen. Yksi kysymys oli laskevalla skaalalla, mikä ohjeistettiin ennen lomakkeen täyttämistä huomioitavaksi.

Käytimme kyselylomakkeessa alla olevia kysymyksiä:

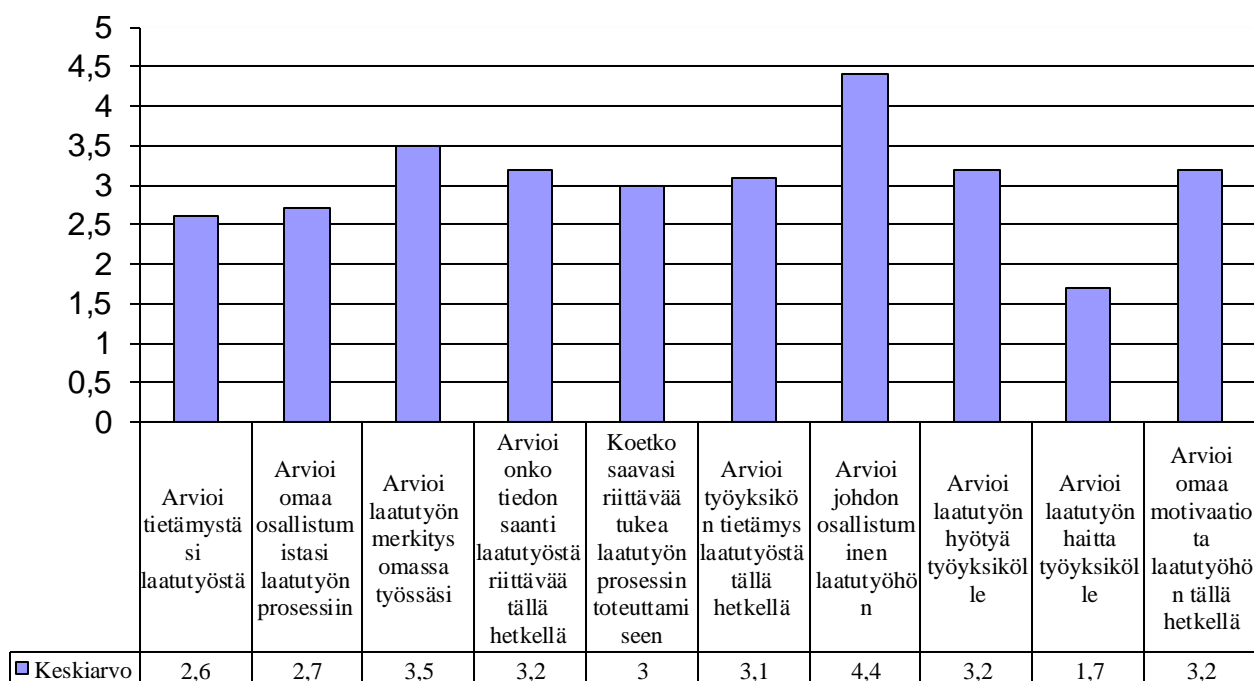
1. Arvioi tietämystäsi laatu-työstä.
2. Arvioi omaa osallistumistasi laatu-työn prosessiin.
3. Arvioi laatu-työn merkitys omassa työssäsi.
4. Arvioi onko tiedon saanti laatu-työstä riittävää tällä hetkellä.
5. Koetko saavasi riittävästi tukea laatu-työn prosessin toteuttamiseen.
6. Arvioi työyksikön tietämys laatu-työstä tällä hetkellä.
7. Arvioi johdon osallistuminen laatu-työhön.
8. Arvioi laatu-työn hyötyä työyksikölle.
9. Arvioi laatu-työn haittaa työyksikölle.
10. Arvioi omaa motivaatiota laatu-työhön tällä hetkellä.

Avovastauslomakkeen kysymykset puolestaan olivat seuraavat

1. Mitä voit kertoa laatu-työstä työpaikallasi?
2. Miten koet oman osallistumisesi laatu-työhön?
3. Millaisia tunteita/ajatuksia laatu-työ sinussa herättää?

Suoritimme kontrolloidun kyselyn. Kyselyn muoto, josta käytetään nimitystä informoitu kysely (Uusitalo 1995, 91), tarkoittaa sitä, että jaoimme kyselylomakkeet henkilökohtaisesti ennalta sovitussa tilaisuudessa. Jakaessamme lomakkeet, kerroimme samalla kyselyn tarkoituksen, selostimme kyselyn ja vastasimme kysymyksiin. Vastaajat saivat täyttää kyselyn heti tai omalla ajallaan ja palauttaa lomakkeet heti tai suljetussa kirjekuussa opinnäytetyön tekijöille.

Ensimmäisen kyselyn 30.8.2017 kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,06. Vastaajat olivat arvioineet, että tietoa laatutyöstä on sinänsä ollut saatavilla hyvin, mutta oman tietämyksensä he arvioivat keskiarvoa heikommaksi (2,6). Vastaajat arvioivat myös, että heidän omat tietonsa olivat heikompia kuin koko työyksikön laatutietämys (kuvio 8). Avovastauksissa tuotiin esiin laatutyön työläyttä ja monimutkaisuutta. Laatutyöstä katsottiin olevan kuitenkin selkeästi enemmän hyötyä kuin haittaa yksikölle. Vastaajien mukaan yksikössä intensiivisesti tehdyn laatutyön avulla pyritään parantamaan asukkaiden hoitoa ja viihtyvyyttä sekä yksikön toimintoja ja hoitotyötä. Sertifikaatin saaminen on edellyttänyt sitä, että laatuun on panostettu huolellisesti. Vastaajat katsoivat, että johto on osallistunut laatutyöhön erittäin hyvin (4,4). Oman osallistumisensa laatutyöhön vastaajat kuitenkin arvioivat keskiarvoa heikommaksi (2,7). Avovastauksissa osallistumista heikentävinä tekijöinä mainittiin ajanpuute, monien päällekkäisten asioiden samanaikainen työstäminen ja näistä aiheutuva stressi. Oma motivaatio laatutyöhön arvioitiin kohtuullisen hyväksi (3,2). Laatutyöhön saamaansa tukea vastaajat arvioivat melko hyväksi (3).



KUVIO 8. Hoitohenkilökunnalle 30.8.2017 suoritetun kyselyn tulokset laatutyön kokemuksista työpaikalla

6.2 Kehittämistehtävän analysointi ja haasteet

Opinnäytetyön kyselylomakkeiden avovastauksista saadun aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatioita. Sen avulla onnistuu myös tapahtumien ja asioiden sekä yhteyksien ja seurauksien välillä. (Janhonen ja Nikkonen 2001, 21.) Struturoidun kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin kvantitatiivisen eli määrällisen analyysin avulla. Kvantitatiivisessa analyysissä käytetään numeroja ja tilastoja, joiden avulla pyritään selvittämään esimerkiksi erilaisia ilmiöiden syy-seuraussuhteita tai ilmiöiden yleisyyttä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2002, 125–129). Loppukartoituksen vastaukset analysoimme maaliskuussa 2018, jolloin teimme yhteenvedon kehittämistehtävän onnistumisesta. Lopuksi annettiin loppuraportti sekä kehittämisehdotukset työn tilaajalle.

6.3 Toiminnalliset menetelmät kehittämistehtävässä

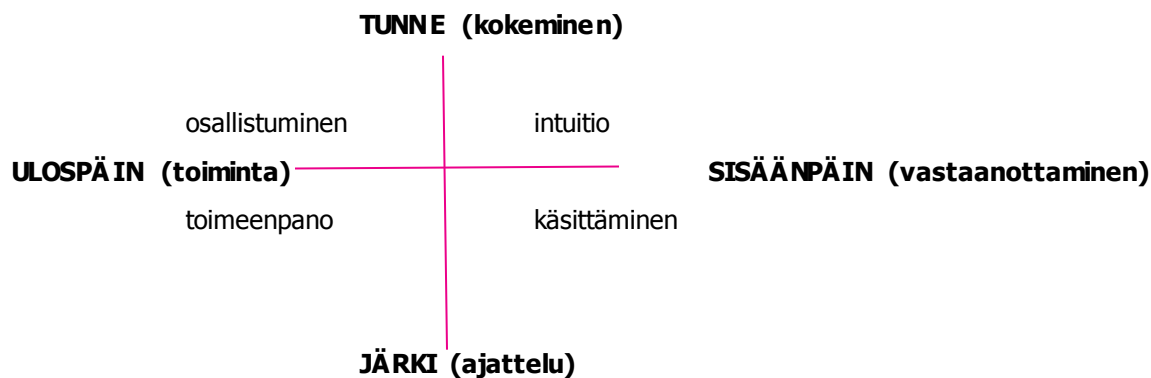
Toiminnalliset menetelmät tarjoavat kolme keskeistä, erilaista kehittämismälinettä, jotka ovat toiminnallisen työskentelyn keskeiset vaikutustavat. Menetelmiä ovat mielikuvitus, toiminta ja tapahtumien työstäminen sekä yhteistoiminta. Mielikuvitus antaa mahdollisuuden luovien ratkaisujen syntymiselle. Toiminta ja tapahtumien työstäminen konkreettisissa tilanteissa ja yhteyksissä aktivoi osallistujia käytännön toimiin. Yhteistoiminnan avulla ohjauksessa, keskusteluissa ja kokeiluissa aktivoidaan osallistujien yhteistyötä ja yhteistä osaamista. Toiminnallisten menetelmien vahvuuksia on mahdollisuus käsitellä asioita samanaikaisesti usealla tasolla. Hyviä esimerkkejä toiminnallisten menetelmien vahvuuksista on, että oppiminen tapahtuu kokeilemalla, tutkimalla ja itse tekemällä. Oppimisen kokonaisvaltaisuus toteutuu kun, järki ja tunteet yhdistetään koko kehoa myöten muutostilanteeseen. (Soikkanen 2012, 41–45.)

Toiminnallisten harjoitusten tarkoitus on konkretisoida ja elävöittää asioita ja saada teoreettinen asia elämään. Osallistajat voivat ottaa aktiivisen roolin oppimiseen ja osallistua tekemiseen, mikä aktivoi ihmisiä ja ryhmää sekä moninkertaistaa oppimista. Aikuiset ihmiset, jotka ovat työssään tottuneet toimimaan, haluavat osallistua ja toimia myös koulutuksessa. (Soikkanen 2012, 45.)

Toiminnalliset menetelmät pyrkivät olemaan mahdollisimman käytännönläheistä kehittämistyötä, jolloin siirrettävyys arkipäivän työhön on mahdollisimman helppoa. Tavoitteena on käyttää mahdollisimman monipuolisesti ja rikkaasti ihmisen eri aistia, ajattelua, kuvittelua, tunteita ja toimintatapoja, yhdessä luomista sekä aikuisen tapoja oppia. Aikuisena oppimisessa on kuusi periaatetta: vapaaehtoinen osallistuminen, yhteistyö, perustaminen kokonaisuuteen, keskinäinen kunnioitus, oppimisen reflektioivä tarkkailu sekä itseohjattavuus perustuen osallistujien yksilöllisyydelle. Painotus on toiminnassa ja henkilökohtaisessa kokemuksessa. (Soikkanen 2012, 98–99.)

Toiminnallisessa työskentelyssä pyrkimyksenä on käyttää erilaisia oppimismuotoja ja niiden vuorovaikutusta. D. A. Kolb (1984, 42) korosti käsityksessään oppimisesta (niin sanotun oppimisen kehän) oppimisen eri puolia. Hänen mukaansa oppimiskehän muodostavat kaksi vastakohtaparia (kuvio 9): tunne ja järki, joiden keskinäisinä toiminnallisina vastakohtina ovat kokeminen (tunne) ja ajattelu

(järki). Ulospäin suuntautuva tekeminen ja sisäänpäin suuntautuva vastaanottaminen, joiden keskeisinä toiminnallisina vastapuolina ovat toiminta (ulospäin) ja vastaanottaminen (sisäänpäin) muodostavat oppimisenkehän. (Soikkanen 2012, 81.)



KUVIO 9. Oppimiskehä mukailten Kolb (1984, 42.)

Ratkaisukeskeisten toiminnallisten menetelmien tausta-ajatuksena ja lähtökohtana on se, että jokainen ihminen on itse oman elämänsä paras asiantuntija. Näin siis jokainen ihminen osaa itse parhaiten tunnistaa voimavaran, ongelmansa tai kehittämisen tarpeensa ja ratkaista ne myös itse, omin voimin. Toiminnallisten menetelmien avulla voidaan kannustaa ja tukea työntekijöitä löytämään sekä oma tiensä ja voima sen kulkemiseen (Heiskanen ja Hiisijärvi s.a).

6.4 Toiminnallinen kehittämisiltapäivä työyhteisölle

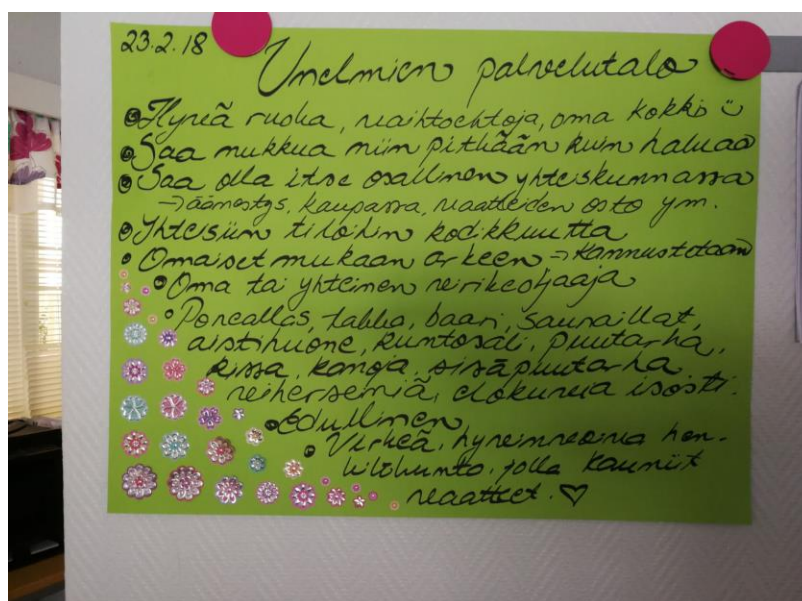
Hoitohenkilökunnalle tehty kysely auttoi meitä ideoimaan toiminnallisen iltapäivän palvelutalon henkilöstölle. Toiminnallinen iltapäivä oli myös toiminnanjohtajasta hyvä ajatus. Samalla saimme toteuttaa ratkaisukeskeistä työskentelytapaa ja tarjota henkilökunnalle käytännönläheisellä tavalla uusia näkökulmia laatutyön jatkamiseen. Päätimme toteuttaa kehittämisiltapäivän siten, että päävastuu ohjelman laatimisesta, alustuksista ja pari- ja ryhmätehtävien ohjauksesta oli toisella opinnäyte-työntekijällä (ohjaaja), näin ollen toinen (osallistuja) pystyi osallistumaan tehtäviin työyhteisön jäsenenä. Ohjaaja teki kehittämisiltapäivää varten virallisen kutsun (liite 3), josta ilmenivät päivän teemat ja työskentelyn tarkoitus. Iltapäivän aikataulun ja tehtävät ohjaaja suunnitteli tarkasti ennakoon (liite 4).

Työyhteisö kokoontui tilaisuuteen ravintola Pikku Pisan kabinettiin. Tilaisuuteen osallistui myös Tilihilän toiminnanjohtaja. Aluksi henkilöstölle kerrottiin iltapäivän ohjelma ja aikataulu. Työyhteisöä johdateltiin ratkaisukeskeisyyteen muutamalla dialla (liite 5), joissa esiteltiin ratkaisukeskeisen lähestymistavan keskeiset lähtökohdat. Seuraavaksi alustettiin kertomalla siitä, miten jokainen voi oppia käyttämään omia voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjaaja oli ennakoon askarrellut kortteja, jotka sisälsivät "Parempia ajatuksia arkeen". Kukin työntekijä sai valita yhden kortin, jonka myös sai pitää itsellään.

Ensimmäisessä tehtävässä jokaisen piti kertoa vieruskaverille, missä asioissa on hyvä ja mitä se on itseltä edellyttänyt. Samat asiat kerrottiin myös kaikille muille vuorotellen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan jokaisen olisi tullut kertoa omat vahvuutensa itse, mutta osallistujat kokivat helpomaksi sen, että vieruskaveri kertoo ne. Kaikille annettiin tässä yhteydessä hyvää ja kannustavaa palautetta.

Tauon aikana tarjottiin kahvia ja välipalaa. Tarjolla oli myös koko tilaisuuden ajan pientä naposteltavaa. Tauon jälkeen toiminnanjohtaja esitteli valmista laatukäsikirjaa ja määritteli sieltä muutamia tehtäviä tulevalle vuodelle.

Toisessa osuudessa ohjaaja alusti kertomalla hieman sote-uudistuksesta, valinnanvapaudesta ja asiakassetelistä. Tavoitteena oli korostaa palveluntuottajien tekemän laatutyön tärkeyttä ja samalla motivoida henkilöstöä laadun kehittämiseen. Henkilöstölle annettiin paritehtävä, jossa tarkoituksena oli pohtia, millainen olisi unelmien palvelutalo Tilhilä, jotta asiakkaat valitsisivat sen kodikseen. Toiseksi tuli myös pohtia, millaisessa kodissa itse haluaisi iäkkäänä asua. Henkilöstön tuli arvioida asteikolla 1–5, missä ollaan menossa tavoitteen saavuttamisessa, kun päämääränä on olla jokaisen vanhuksen loppuelämän unelmakoti. Tässä korostimme, että ei ole oikeita tai vääriä vastauksia vaan kaikki ideat virittävät ajattelua. Tehtävänä oli myös pohtia, mitä tavoitteen saavuttaminen ammattilaisilta edellyttäisi, mitä itse kukin voisi tehdä ja miten haluaisi itseään hoidettavan. Parit ohjeistettiin kirjoittamaan ajatuksiaan paperille. Kaikkien vastaukset käytiin vuorotellen läpi ja toiminnanjohtaja teki niistä huoneentaulun. Taulun otsikoksi muodostui Unelmien palvelutalo (kuva 1). Henkilöstö ideoi palvelutaloon muun muassa puutarhan, sisäkissan, oman kokin, virkeän ja innostavan henkilökunnan, oman baarin ja kuntosalin. Huoneentaulu on ripustettu henkilökunnan raporttihuoneeseen, jolloin jokainen voi sitä halutessaan lukea.



KUVA 1. Unelmien palvelutalo (Hartikainen 2018-03-03.)

Kolmannen tehtävän teemana oli positiivinen palaute ja keskinäinen kannustaminen. Aluksi alustimme aiheesta. Seuraavaa tehtävää varten olimme ostaneet 16 postikorttia, joista pyysimme jokaista työntekijää valitsemaan itselleen yhden kortin ja kirjoittamaan nimensä siihen. Kortit pyydettiin laittamaan kiertoan, jolloin jokainen sai kirjoittaa jotain hyvää työkaveriensa kortteihin. Sen jälkeen jokainen sai lukea omaan korttiinsa kirjoitetut asiat ääneen. Toiminnanjohtaja on ripustanut kortit koristeellisesti palvelutalon käytävälle, josta jokainen voi käydä lukemassa kortteja (kuva 2). Korteista voi käydä hakemassa vahvistusta ja kannustusta itselleen tarvittaessa.



KUVA 2. Postikortit esillä Palvelutalo Tilhilässä (Hartikainen 2018-03-03.)

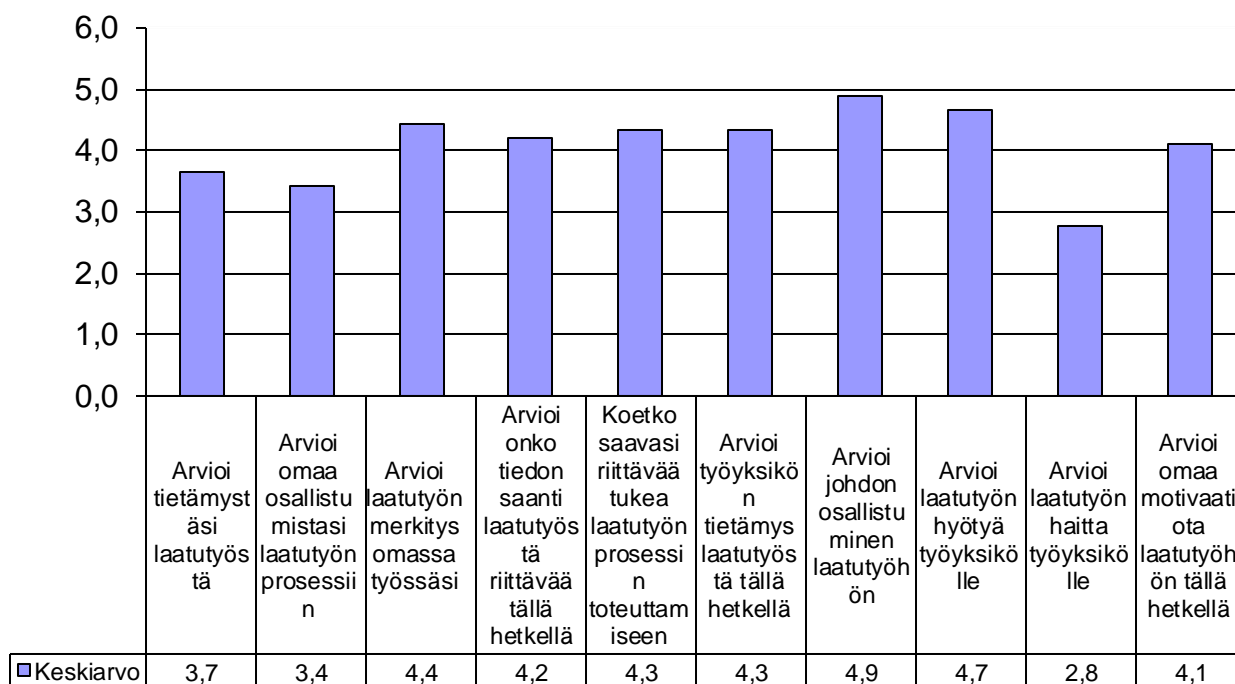
Iltapäivän loppuksi keskustelimme muutosprosessiin liittyvän dian pohjalta. Jokainen sai pohtia, missä muutosprosessin vaiheessa arvioi työyhteisön olevan laatutyöskentelyssä. Ohjaaja käytti esimerkkinä opinnäytetyöprosessia havainnollistaakseen asiaa. Viimeisenä tehtävänä henkilökunta sai vastata toiseen kartoituskyselyyn.

Toiminnallisen iltpäivän aikatauluun oli suunniteltu taukoja ja tilaisuus kesti kello 12.00–16.00. Väliillä diaesityksessä oli myös kevennyksiä ja kuvia. Jokaiselle osallistujalle annettiin loppuksi neilikoista ja ruusuista tekemämme kukkakimput, jotka olimme paketoineet sellofaanin sisään ja koristelleet nauhalla.

6.5 Loppukartoituskysely

Toinen kartoituskysely toteutettiin toiminnallisen kehittämisiltapäivän yhteydessä 23.2.2018 samoilla kysely- ja avovastauslomakkeilla kuin alkukartoitus. Työntekijöiltä kysyttiin myös mielipiteitä toiminnallisesta iltapäivästä. Toisen kyselyn kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,54 eli erittäin hyvä. Johdon osallistuminen laatutyöhön sai vastaajilta parhaimmat arvioinnit (4,7). Johdon sitoutumisella ja esimerkiksi onkin tärkeä rooli laatutyön onnistumisessa. Vastaajat arvioivatkin saaneensa erittäin hyvin tukea laatutyöhön (4,3) (kuvio 10).

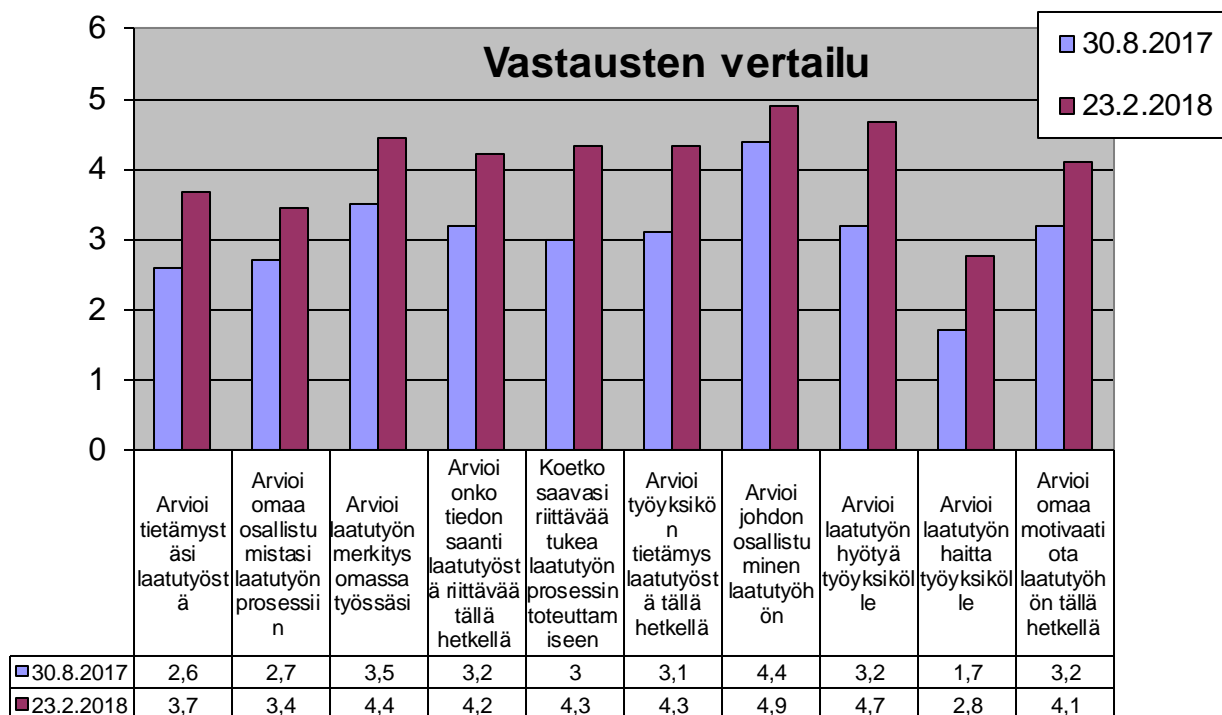
Yksikön tietämys laatutyöstä arvioitiin erinomaiseksi, mutta omat tiedot edelleen heikommaksi kuin koko muun työyhteisön. Laatutyöllä arvioitiin olevan erittäin paljon merkitystä (4,4) ja hyötyjä (4,7). Avovastausten mukaan laadun kehittäminen edistää yksikön asemaa kilpailutuksissa, asiakkaiden valinnanvapaustilanteessa ja sote-uudistuksessa. Laatutyö itsessään koettiin myös mielenkiintoisena, ajankohtaisena ja tärkeänä.



KUVIO 10. Hoitohenkilökunnalle 23.2.2018 suoritetun kyselyn tulokset laatutyön kokemuksista työpaikalla

Seuraavasta kuviosta 11. ilmenevät alku- ja loppukartoituksen erot. Hoitohenkilökunnan tietämys laatutyöstä on lisääntynyt ja henkilöstö arvioi myös oman osallistumisen laatutyöhön lisääntyneen. Laatutyön merkitys omassa työssä on myös selvästi lisääntynyt ja tieto laatutyöstä arvioitiin sillä hetkellä melko riittäväksi. Verrattuna alkukartoitukseen henkilökunta koki saavansa enemmän tukea laatuprosessin toteuttamisessa ja koko työyksikön laatutietämyksen koettiin lisääntyneen. Johdon osallistuminen koettiin koko laatuprosessin ajan hyväksi ja hoitohenkilökunta arvioi laatutyöstä olevan enemmän hyötyä kuin haittaa työyksikölle koko prosessin ajan. Motivaation lisääntymiseen ovat

vaikuttaneet henkilökunnan arvio tiedon lisääntymisestä, johdon tuesta, sertifikaatin tuoma ja koko työyksikön osallistuminen laatutyöhön.



KUVIO 11. Hoitohenkilökunnalle 30.8.2017 ja 23.2.2018 suoritettujen laatutietämys kyselyiden vastusten vertailu

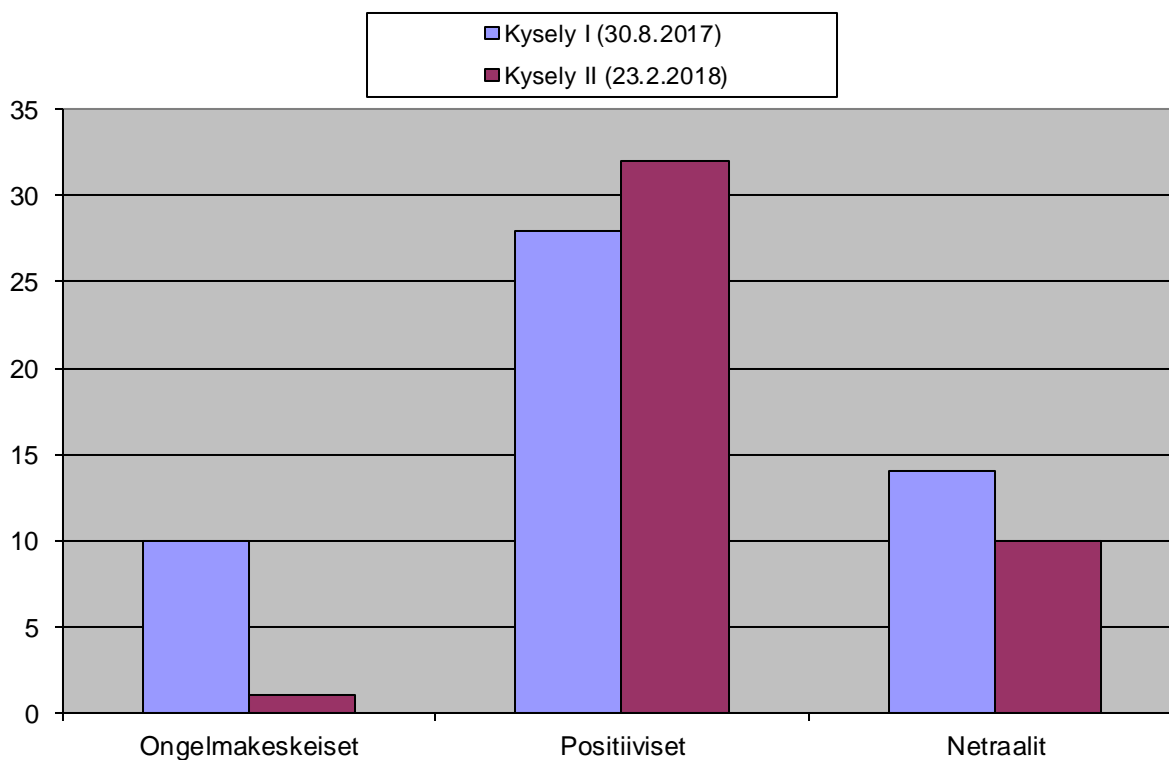
6.6 Palaute toiminnallisesta osuudesta ja kehittämistehtävän tulokset

Toiminnalliseen iltapäivään osallistujat kokivat ohjelman tiiviiksi, mutta kuitenkin sopivan rennoksi. Aluksi kaikki kuuntelivat alustuksen mielenkiinnolla, ja aikaan saatiin leppoisaa keskustelua pareittain. Alustukset koettiin sopivan mittaiseksi ja ohjaaja oli perehtynyt hyvin asiaan. Esitys oli selkeää ja rauhallista. Tehtävä missä piti pohtia omia vahvuuksia ja kertoa niistä toiselle, koettiin haastavaksi. Ei ollut helppoa sanoa ääneen, missä itse on hyvä. Osan työntekijöistä mielti, missä on työsään hyvä ja osa elämässä yleensä. Oli helpompi sanoa, missä työkaveri on hyvä. Moni haki tukea ohjaajan tekemistä ajatuskorteista omien vahvuksien löytämiseen. Työntekijät kokivat saamansa palautteen positiiviseksi ja kannustavaksi.

Toinen tehtävä sai aikaan paljon innostunutta keskustelua. Työntekijät olivat selkeästi pohtineet jo aiemminkin, millaisessa palvelutalossa he haluavat asua vanhana. Ideoita tuli kaikilta pareilta paljon ja monet olivat hyvin samankaltaisia. Sovimme, ettemme ajattele asiaa taloudellisesti vaan ideoimme ilman talouden rajoituksia. Unelmana olivat esimerkiksi saunaillat, lemmikkieläimet, kodikas ympäristö ja virikkeiden riittävyys. Henkilöstö mielti myös, miten realistisia ideat olisivat toteuttaa nykyään ja kuinka kaukana niistä Palvelutalo Tilhilä on tällähetkellä. Osa unelmista olisi yllättävän helppo toteuttaa.

Kolmas tehtävä, missä kirjoitettiin jotakin hyvää toisesta jokaisen itse valitsemaan korttiin, koettiin mukavaksi tehtäväksi. Henkilökunta tuntee toisensa pitkältä ajalta, jolloin ajatukset syntyivät helposti. Kortit ovat olleet mielenkiinnon kohteena Palvelutalo Tilhilän käytävällä, ja niitä on luettu ahkerasti. Henkilökunta koki iltapäivän mukavana, ilmapiirin rauhallisena ja itsetuntoa parantavana. Toiminnallinen iltapäivä koettiin työyhtiesön henkeä parantavana, ja toiminnallista toimintaa toivottiin olevan enemmän.

Toiminnallisen kehittämisiltapäivän lopuksi henkilöstö vastasi kartoituskyselyn toiseen osaan samoilla kyselylomakkeilla. Ensimmäisessä kyselyssä avovastauksia oli yhteensä 54. Näistä ongelmakeskeisiä kommentteja oli 13, positiivisia ja tulevaisuuteen suuntaavia oli 27 ja neutraaleja kommentteja oli 14. Toisessa myöhemmin toteutetussa kyselyssä avovastauksia oli yhteensä 43. Näistä ongelmakeskeisiä kommentteja oli positiivisia ja tulevaisuuteen suuntaavia oli 32 ja neutraaleja kommentteja oli 10. Oheisesta kuvioista 12 ilmenevät molempien kyselyiden avovastausten ongelmakeskeiset, positiiviset ja tulevaisuuteen suuntaavat sekä neutraalit kommentit.



KUVIO 12. Hoitohenkilökunnalle suunnatun avovastauskyselyn laatutyön kokemuksesta tulosten vertailu 30.8.2017 ja 23.2.2018

Vertaamalla avovastauksia huomasimme selvästi eron. Ensimmäisessä kyselyssä hoitohenkilökunnan vastaukset olivat enemmän ongelmakeskeisempiä tai neutraaleja, kun taas toisessa kyselyssä ongelmakeskeisyys oli vähäistä ja positiivisia ja tulevaisuuteen suuntaavia kommentteja oli huomattavasti enemmän.

Ongelmakeskeisillä kommentteilla tarkoitamme sellaisia kommentteja, joissa työntekijät näkivät prosessin kokonaisuudessaan ongelmana ja kommenteissa saatettiin etsiä syyllistä. Ensimmäisessä kartoituksessa työntekijöiden kommentteista nousivat esiin ajanpuute, vaativa ja aikaavievä prosessi sekä liian vähäinen resurssointi. Joissain kommentteissa pohdittiin kenen toimesta prosessiin on ryhdytty ja miksi. Myöhemmässä kartoituksessa ongelma-keskeisiä kommentteja oli vain yksi, siinä työntekijä pohti olisiko laatu- prosessille pitänyt olla enemmän aikaa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihetta valittaessa oli tärkeää, että aihe on mielenkiintoinen ja sen on tuettava ammatillista kasvuamme. Olemme kokeneet tärkeänä sen, että opinnäytetyöllämme saavuttaisimme yhteiskunnallista merkittävyyttä ja vaikuttavuutta. Tärkeänä asiana pidimme myös sitä, että opinnäytetyö vastaisi tilaajan tavoitteita ja toiveita mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi elokuussa 2017 ja kokonaisuudessaan se kesti noin seitsemän kuukautta. Työ eteni alussa nopeasti kiireellisen aikataulun vuoksi, koska toimeksiantaja halusi heti alkuun alkukartoituksen hoitohenkilökunnan kokemuksista ja suhtautumisesta laatuprojektiin. Alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä, mutta se ei olisi vastannut työntilaaajan toiveita, joten kyselylomakkeessa on sen vuoksi kysytty tarkkoja tietoja vastaajista.

Työn suunnitteluvaihe ja teoreettisen viitekehyksen kokoaminen sekä rajaaminen kestivät melko kauan. Aluksi aihe tuntui todella haasteelliselta, ja aiheesta oli vaikea hakea teoriatietoa. Toisena haasteena koimme työn rajaamisen, sillä laajasta aiheesta on hankalaa poimia keskeisimmät osa-alueet. Aihe-aluetta on ollut myös vaikea rajata. Olimme ajatelleet, että kehittämistyön mahdollisuuksia oli se, että sertifiointi on kansainvälisesti tunnettu, siitä oli saatavilla paljon tietoa. Olemme saaneet palvelutalo Tilhilän toiminnanjohtajalta tukea prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessin aikana toinen tekijöistä on työskennellyt palvelutalossa, joten työyhteisön havainnointi on toteutunut koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toisen opinnäytetyön tekijän rooli laatuvaastavana työpaikalla koettiin aluksi hankalana erottaa opinnäytetyön tekemisestä. Työn edetessä huomasimme kuitenkin, että laatuvaastavan työ on tukenut opinnäytetyöprosessiamme.

Opinnäytetyö eteni hyvin ja asettamamme aikataulut pitivät. Oli hyvä, että teimme ennakkoon kartoituksen riskeistä ja haasteista, jotta osasimme varautua niihin riittävän hyvin, eikä juurikaan yllättäviä vastoinkäymisiä tullut. Kumpikaan meistä ei ole aiemmin tehnyt tämänkaltaista opinnäytetyötä, joten prosessin eteenpäin vieminen ja aikataulussa pysyminen vaati sitkeää työskentelyä. Aluksi meidän oli opeteltava tieteellistä kirjoittamista, tutkivaa työtettä ja opinnäytetyön tekemistä eri vaiheineen. Luimme paljon erilaisia opinnäytetöitä, joista yritimme oppia miten kannattaisi työssä edetä ja mitä asioita tulisi huomioida.

7.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuuden varmistamiseen ja riskien minimoimiseen tulee varautua jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. On esiteltävä ne keinot, joilla pyritään saamaan mahdollisimman uskottavat ja luotettavat tutkimustulokset. (Kananen 2015, 30.) Kehittämistehtävän seurantatiedon ja kartoituksen aineiston keruussa on tärkeää kiinnittää huomiota ihmisten oikeuksiin sekä asialliseen, inhimilliseen, rehelliseen ja kunnioittavaan kohteluun. Tähän kuuluu henkilön oikeus kieltäytyä tai jopa keskeyttää oma osallistuminen. Kehittämistoimintaan ja siihen liittyvään kartoitukseen tarvitaan yleensä terveydenhuollon organisaation lupa. (Heikkilä ym. 2008, 45.)

Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu ja eettisten näkökohtien pohdinta tulee olla mukana koko tutkimuksen toteuttamisen ajan. Kyse on siitä, mitä päämääriä ja asioita tutkimuksella halutaan edistää. (Hirsjärvi ym. 2002, 26–28; Heikkilä ym. 2008, 44.) Tämän opinnäytetyön aihealueen toimeksianto on saatu Nilsiä Vanhustensuoja ry:ltä, jonka omistamassa vanhusten palvelutalossa on toteutettu ISO mukainen laadunkehittämishanke. Toimeksianto liittyy laatutyöskentelyn kehittämiseen. Yhdistyksen toiminnanjohtaja määritteli opinnäytetyömme aihealueeksi laatutyön sisäistämisen ja jalkauttamisen palvelutalossa.

Terveystieteiden tutkimuksessa ensisijainen kehittämistoiminnan tavoite on potilaiden hyvä (Heikkilä ym. 2008, 44). Hoitotyön laadun kehittäminen on keskeinen päämäärä palvelutalon asukkaiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Totesimme aihepiiriin kiinnostavaksi ja tärkeäksi ja ryhdyimme työstämään opinnäytetyömme suunnitelmaa, vaikka aiheita ei voitukaan tarkasti määrittellä heti kehittämistehtävän alussa. Aihe on kuitenkin muotoutunut ja tarkentunut opinnäytetyön edetessä siten, että aluksi suunnitelmassa oli selvittää palvelutalon henkilöstön kokemuksia laatutyön jalkauttamisesta, mutta kyseinen näkökulma olisi muuttanut opinnäytetyön tutkimukselliseksi.

Aihealueen valinnassa olisi otettava huomioon myös aiheen yhteiskunnallinen merkitys (Hirsjärvi 2002, 26). Tässä opinnäytetyössä aiheen valinnassa huomioitiin aiheen ajankohtaisuus. Lähestyvä Sote-uudistus mahdollistaa palveluiden valinnanvapauden, minkä vuoksi laadun kehittämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Opinnäytetyön kohteena oleva palvelutalossa työskentelevä henkilöstö on avainasemassa palvelutalon hoitotyön laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, on erityisen tärkeää selvittää, miten hankitaan henkilöiden suostumus, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy (Hirsjärvi 2002, 26). Hirsjärvi ym. (2002, 27) korostavat, että tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Lisäksi tutkimushenkilöitä on informoitava kaikista tärkeistä näkökohdista, mitä tapahtuu tutkimuksen kuluessa. Aineiston keräämisessä on taattava anonyymiys ja luottamuksellisuus ja aineisto on tallennettava asianmukaisesti.

Kehittämishankkeissa keskeistä on myös koko prosessin tarkastelu ja arviointi. Tehtyjen johtopäätösten tulee olla luotettavia ja rehellisiä. Raportointi on tärkeää, koska tutkimusten tulokset on tarkoitettu hyödynnettäväksi. (Heikkilä ym. 2008, 45.) Opinnäytetyömme ei sisällä varsinaista tutkimusta, mutta on kuitenkin tärkeää raportoida asianmukaisesti, vaikka kehittämistehtävän tulokset eivät olisikaan toimeksiantajan kannalta toivottuja. Käytännönläheisessä ammatillisessa toiminnassa korostuvat myös ammattieettiset periaatteet (Heikkilä ym. 2008, 33).

Tässä opinnäytetyössä luottamuksellisuus on erityisen tärkeää, koska kehittämistehtävä toteutetaan pienessä organisaatiossa. Ennen kartoitusten tekemistä saimme Palvelutalo Tilhilän vastaavalta sairaanhoitajalta luvan niiden tekemiseen. Hän myös tarkasti kyselylomakkeet etukäteen. Vastauksia analysoimme luottamuksellisesti ja niistä tehtiin kooste, josta ei tunnista yksittäisten työntekijöiden

vastauksia. Kehittämistehtävään liittyvään kartoitukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tämä kehittämistehtävä perustui opinnäytetyöhömmme, jossa noudatimme hyvää tieteellistä käytäntöä. Pyrimme toimimaan avoimesti, rehellisesti ja huolellisesti kaikkia eettisiä periaatteita kunnioittaen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän luotettavuutta parantaa myös se, että aihe on meille tuttu. Osallistuimme palvelutalon arkityötoimintaan sekä laatupalavereihin useita kertoja. Suoritimme itse kartoitukset ja havainnoinnit. Toisaalta toisen opinnäytetyön tekijän rooli on ollut haasteellinen opinnäytetyön ja laatuvaastavan työn erottamisessa. Pyrimme välttämään omia mielipiteitä ja ennakoasenteita työyhteisöä kohtaan.

Uusitalon (1995, 89) mukaan tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Se ei ole näkemistä. Havainnoinnin suurin etu on se, että sen avulla voidaan saada välitöntä suoraa tietoa yksiköiden ja työntekijöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on erinomainen menetelmä muun muassa vuorovaikutuksen havainnointiin. Havainnointi tapahtui työpaikalla ja laatupalaverissa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007.)

7.2 Opinnäytetyön tulosten pohdinta

Positiivisia ja tulevaisuuteen suuntaavia kommentteja oli kaiken kaikkiaan paljon molemmissa kyselyissä. Ensimmäisessä kartoituksessa työntekijöitä selvästi motivoi palvelutalon kilpailukyky jatkoa ajatellen ja laatu prosessin tuoma järjestelmällisyys. Toisessa osassa työntekijät olivat onnellisia saavutetusta sertifikaatista ja saaduista kiitoksista. Toisaalta työntekijät olivat myös kiitollisia toisilleen. Furman ym. (2014, 196) mukaan kiitollisuus vaikuttaa myös onnellisuuteen. Mitä enemmän työntekijä on kiitollinen onnistuneista saavutuksistaan, sitä onnellisempi hän on. Työntekijöitä auttoi myös tieto siitä, että sertifikaatin saaminen on todellista ja täysin saavutettavissa.

Neutraaleilla kommentteilla tarkoitimme sellaisia vastauksia, joissa työntekijöiden vastaukset eivät selkeästi olleet positiivisia tai ongelmakeskeisiä. Tällaisia olivat mielestämme kuvailut omasta osuudesta laatu työssä tai esimerkiksi palvelutalon kilpailukyky kartoittamisesta. Toisessa kartoituksessa neutraaleja kommentteja oli vähemmän mikä tarkoittaa mielestämme sitä, että työntekijät ovat suunnanneet ajatukset tulevaan ja asiat ovat konkreettisempia. Cauhmann (2017, 12) mukaan on tärkeää, että työntekijöillä on tavoitteet kirkkaina mielessä. Sillä tavoin voidaan parhaiten hyödyntää sekä yrityksen, että työntekijöiden vahvuudet.

Palvelutalo Tilhilälle asetettiin tavoite, jonka päämääränä oli ISO 9001-sertifikaatin saaminen. Työntekijöitä täytyi valmentaa tulevaan ja kertoa, mitä se heiltä tulisi vaatimaan. Tässä tilanteessa korostui työntekijöiden motivaatio. Furman ja Ahola (2002, 79) ovat jakaneet motivaation viiteen porttaaseen. Aluksi työntekijän tulee kokea, että hän pystyy itse vaikuttamaan tavoitteen saavuttamiseen. Toisessa vaiheessa työntekijän on tunnettava, että tavoitteen saavuttamisesta on hyötyä. Kolmantena on uskottava tavoitteen saavuttamiseen. Neljännessä vaiheessa työntekijä kokee onnistuneensa tavoitteen saavuttamisessa tai etenemisessä kohti tavoitetta. Viimeisenä pohditaan mahdollisten vastoinkäymisten vaikutusta tavoitteen saavuttamiseen.

Furman ym (2014, 111) kertovat siitä, että jokaisen työntekijän tulisi olla motivoitunut ollakseen työssään onnellinen. Motivaation löydyttyä voivat työntekijät voivat tuottaa korkealaatuista palvelua. Jokaiselle työntekijälle on myös erittäin tärkeää kokea onnistumisia ja huippuhetkiä. Huomasimme avovastauksista, että useat työntekijät olivat kokeneet onnistumisen iloa saavutetuista tavoitteista ja huippuhetkenä koettiin saatu sertifikaatti.

Isot muutokset työyhteisöille aiheuttavat usein pohdintaa siitä, mitä haittaa muutoksesta on työyhteisölle. Mitä enemmän sitä pohditaan, sitä enemmän se muuttuu vastenmielisemmäksi. (Furman ym. 2014, 66) Tällaisissa tilanteissa esimiehellä on suuri rooli. Esimies ottaa vastuun kysymällä tunteista ja pyytämällä työntekijää nimeään nuo tunteet. Avovastauslomakkeen avulla saimme tietoa siitä, mitä tunteita muutosprosessi on herättänyt. Työntekijät saivat nimetä eri tunnetiloja kirjoittamalla ne lomakkeelle. Furmanin ym. (2014, 66) mukaan on tärkeää, että jokainen ihminen saa kuulua tulemisen kokemuksen ja sen, että hänen tunteensa otetaan vakavasti. Kun työntekijä on tullut kuulluksi ja muutosprosessi käydään hallitusti läpi, työntekijä voi piankin alkaa miettiä myös muutoksen hyötyjä ja suunnata ajatukset tulevaan.

Avovastauslomakkeiden vastauksien perusteella käy hyvin ilmi, että työntekijät ovat kokeneet muutosprosessin helpommaksi, kun tunteita on saanut käsitellä ja puhua. Eräs työntekijä pohti, että alkuun muutosprosessi oli ahdistava, mutta oikeissa mittasuhteissa käsiteltynä siedettävä. Lisäksi hän kirjoitti tullessaan kuulluksi, joten prosessi oli sen vuoksi vähemmän ahdistava.

Työyhteisöjen keskuudessa myös myönteisen palautteen antaminen on tärkeää. Toinen toistensa kannustaminen luo hyvän ilmapiirin (Furman ym. 2014, 72). Tämän vuoksi käytimme kehittämisiltapäivässä aikaa omien vahvuuksien nimeämiselle ja toisten kannustamiselle. Mielestämme hyvä ja kannustava ilmapiiri näkyi avovastauksissa. Ongelmakeskeinen ajattelu vähentyi toiseen kartoitukseen mennessä. Työntekijän voi olla vaikeaa antaa palautetta tai ottaa sitä vastaan, mutta jokainen voi sitä harjoitella ja tulla siinä mestariksi.

Kehittämisiltapäivän teemana oli myös unelmien palvelutalon luominen. Tässä tehtävässä työntekijät saivat miettiä tulevaisuuden palvelutaltoa ilman rajoitteita. Huomasimme, että usean toiveen toteuttaminen ei olisi niin vaativaa kuin aluksi ajateltiin. Tämän tehtävän avulla pyrkimyksemme oli saada henkilökunta ajattelemaan sitä, mitä he toivoisivat ja miten siihen toiveeseen tai tavoitteeseen päästäisiin. Avovastauslomakkeella kysyimme muun muassa, miten vastaaja kokee oman osallistumisensa laatutyöhön. Tällä kysymyksellä halusimme saada työntekijän pohtimaan omia tavoitteitaan ja sitä, mitä tavoitteiden saavuttaminen kenties vaatisi työntekijältä. Osallistumisensa pohtiminen oli mielestämme helpompi ja konkreettisempi kysymys.

Toisessa kartoituksessa näkyi selkeästi työntekijöiden kokemus mielihyvä ja hyvinvointi onnistuneesta laatu prosessista. Työntekijät kokivat myös kehittämisiltapäivän suotuisana ja saivat siitä lisää mielihyvä. Cauffman (2017, 36) kuvailee kuinka onnellisuuteen kuuluu useita tekijöitä. Näitä ovat muun

muassa myönteiset tunteet (ilo, mielihyvä, mukavuus), paneutuminen (keskittyminen johonkin asiaan niin intensiivisesti, että tunteet ja ajatukset häviävät taustalle ja tuntuu kuin kaikki tapahtuisi automaattisesti) ja merkityksellisyys (yhteys johonkin omaa itseä suurempaan).

Työntekijät kokivat, että he ovat itse voineet vaikuttaa prosessin kulkuun ja että he ovat saaneet olla osallisia siihen omalla panostuksellaan. Avovastauksia vertailemalla huomasimme, että toisessa kartoituksessa työntekijät olivat selkeästi omaksuneet ratkaisukeskeisyyden piirteitä osaksi omia toimintatapojaan. Kartoitusvastausten muuttumisesta selkeästi positiivisemmaksi tai tulevaisuuteen suuntavammaksi teimme sellaisen johtopäätöksen, että positiivisuus, kannustaminen, tulevaisuuteen suuntaaminen ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen tukevat työntekijöiden omaa itseluottamusta ja kannustavat muutoksiin.

7.3 Opinnäytetyön hyödyllisyys

Työn uskotaan olevan hyödyllinen toimeksiantajan kannalta, sillä opinnäytetyötä ohjaaviin kysymyksiin saatiin vastaukset. Tarkoituksena oli saada selville, millaisia haasteita Tilhilän hoitohenkilökunnalla oli laatuolosuhteiden käynnistymisvaiheessa, kun se tehtiin osana hoitotyötä ja miten hoitohenkilökuntaa tuettiin laatuolosuhteiden edetessä. Lisäksi ohjasimme hoitohenkilökuntaa käyttämään ratkaisukeskeisiä menetelmiä ongelmatilanteissa ja kannustimme heitä antamaan toisilleen positiivista palautetta.

Kehittämistehtävän haasteeksi voivat muodostua työkuultuuriin rakentuneet ja ihmisille muodostuneet itsestään selvät oletukset siitä, miten asioiden tulisi olla tai miten niitä pitäisi tehdä. Tällaiset ajatukset voisivat olla jopa esteenä kehittämistehtävän toteutumiselle ja haitata laadukkaiden toimintojen tuottamista. Yhteistoiminnan kehittäminen onnistuu tiimityöllä, jolloin organisaation hierarkia madaltuu ja myös muilla kuin johdon edustajilla on mahdollisuus toimia. (Heikkilä ym. 2008, 41.)

Kehittämistehtävän haasteeksi työntekijät saattavat kokea laajan aiheen, jota heidän oli alussa vaikea sisäistää. Tiedon lisääntymisen ja kokemuksen kautta työntekijät saavat varmuutta työskentelyyn. Toiminnanjohtajan ja laatuosaavan merkitys korostuivat onnistuneessa kehittämistehtävässä, jossa olennaisena osana oli henkilökunnan riittävä tukeminen ja kannustaminen ratkaisukeskeisten menetelmillä.

Laatuolosuhteiden merkitys on selkeytynyt hyvin laatuolosuhteiden aikana henkilökunnalle. Henkilökunta tiedostaa, että pärjätäkseen kilpailussa Palvelutalo Tilhilän on oltava vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijat, mutta mieluummin vielä muita parempi. Henkilökunta on hyvin motivoitunutta ja sitoutunutta laatuolosuhteiden ja sen kehittämiseen.

Opinnäytetyön nopean käynnistymisen vuoksi kyselylomakkeiden ulkoasu ei ollut aivan viimeistelty, mutta saimme kuitenkin niiden avulla tarvittavat tiedot. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä myös haastattelut, mutta työntekijöiden ja opinnäytetyön tekijöiden aikataulut eivät sopineet yhteen. Työn aikana opittiin paljon laatuolosuhteista, laadunhallinnasta sekä ratkaisukeskeisyydestä, mikä osaltaan lisäsi

mielenkiintoa ja arvostusta laatutyötä kohtaan. Saatuihin tuloksiin voidaan kaiken kaikkiaan olla tyytyväisiä.

7.4 Ammatillinen kasvu

Soikkasen (2012, 98–99) mukaan aikuisessa oppimisessa on kuusi periaatetta, joita ovat vapaaehtoinen osallistuminen, yhteistyö, perustaminen kokonaisuuteen, keskinäinen kunnioitus, oppimisen refleктоiva tarkastelu ja itseohjattavuus perustuen yksilöllisyydelle. Näiden kuuden periaatteen mukaan myös meidän ammatillinen kasvumme on jäsentynyt.

Opinnäytetyön aihetta valittaessa oli tärkeää, että kumpikin tekijä pystyy täysin sitoutumaan siihen. Näin työskentely on tasa-arvoista ja oppimista tukevaa. Koko opinnäytetyöprosessin ajan yhteistyö kummankin tekijän osalta on ollut kiitettävää. Yhteistyö oppilaitoksen ja työntilaajan kanssa on myös sujunut hyvin. Opinnäytetyön tulee myös perustua kokonaisuuteen, joka on osa sairaanhoitajan ammattiin valmistumista. Soikkasen (2012, 98–99) näkemyksen mukaan oppimisen tulee perustua keskinäiseen kunnioittamiseen, jonka tärkeyden olemme todenneet opinnäytetyötä tehdessämme. Kummankin tekijän oman oppimisen refleктоiva tarkastelu on hyvin tullut esille koko prosessin ajan, koska olemme tarkastelleet omaa oppimistamme ja ammatti-identiteetin kasvamista esimerkiksi käymällä keskusteluja opinnäytetyön sisällöstä ja koko prosessista. Opinnäytetyön tekeminen on ollut kummallekin hyvin yksilöllinen prosessi ja sen vuoksi oppiminen on ollut antoisaa.

Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan ihmisen käsitystä itsestään ammattilaisena toimijana ja sitä, miten hän ymmärtää itsensä tarkasteluhetkellä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen sekä mil-laiseksi hän haluaa tulla. Ammatilliseen identiteettiin kuuluu myös käsitys siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa, mikä hänestä on tärkeää ja mihin hän sitoutuu työssään ja ammatissaan. Identiteetin muodostumiseen vaikuttavat työtä koskevat eettiset arvot sekä tavoitteet ja uskomukset. Jatkuva ammatillisen identiteetin rakentaminen ja oman osaamisen uudelleenmäärittely on haaste. Identiteetin rakentamisesta on tullut koko työuran mittainen tehtävä. (Eteläpelto ja Onnismaa 2010, 26–27.)

Opinnäytetyö prosessina on lisännyt kummankin kirjoittajan ammatillista kasvua paljon ja auttanut oman ammatti-identiteetin luomisessa. Se on antanut valmiuksia tieteelliselle kirjoittamiselle ja opettanut luotettavien lähteiden käyttöä. Oman ammatti-identiteetin kasvattamiseen tarvitaan myös aikaa. Sitä ei luoda päivässä ja se kehittyy koko ajan. Tämän prosessin aikana olemme myös tarvinneet tukea, ohjausta ja kannustusta.

Opinnäytetyö aiheemme oli mielenkiintoinen ja antoisa. Halusimme saada enemmän tietoa laatutyön kehittämistä osana hoitotyötä, jonka vuoksi perehdyimme syvällisesti hoitajien kokemuksiin. Tieto aiheesta on lisääntynyt ja olemme saaneet valmiuksia kehittää laatutyötä ratkaisukeskeisiä menetelmiä hyödyntäen. Koemme saavuttaneemme sen, mitä toimeksiantaja oli meiltä tilannut eli selvi-

timme laatuprosessiin liittyviä haasteita, ja tarjosimme työntilajalle uusia näkökulmia laatutyön kehittämiseen. Uskomme, että työntilaja hyötyy opinnäytetyöstämme kehittäessään laatutyötä osana hoitotyötä.

7.5 Kehittämisehdotus

Kehittämisehdotuksena voisi olla laatukäsikirjan käyttäminen arkipäivän työvälineenä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia laatutyön merkitystä tehostetussa palvelulalossa hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselyn voisi toteuttaa vielä uudelleen ennen seuraavaa sisäistä auditointia, jolloin tuloksia voisi verrata edellisen vuoden tuloksiin. Tulosten perusteella voisi analysoida, miten hoitohenkilökunta on sisäistänyt ja kehittänyt laatutyötä.

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto omalta osaltaan jäsentää yrityksen toimintaa. Työntekijät ovat aiemminkin tiedostaneet laatuajattelun tärkeyden hoitotyössä, mutta työtapojen kirjaaminen ja eri mittareiden käyttäminen sekä mittareista saadun tiedon hyödyntäminen on jäänyt puutteelliseksi. Laatuajatteluun sitoutuminen on erittäin tärkeää, koska jonkin osa-alueen tekemättä jättämisellä voi olla huomaamatta vaikutusta koko organisaation toimintaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHOLA, Tapani ja FURMAN, Ben 2015. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- CAUFFMAN, Louis 2017. Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- DE JONG, Peter ja INSOO, Kim 2016. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- ETELÄPELTO, Anneli ja ONNISMAA, Jussi 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. 1-3. painos. Vantaa: Kansanvalistusseuran ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- FURMAN, Ben ja AHOLA, Tapani 2002. Tuplatähti. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- FURMAN, Ben ja AHOLA, Tapani 2012. Ongelmista ratkaisuihin – lyhytterapian perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- FURMAN, Ben, PINJOLA Nina ja RUBANOVITSCH, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärvi: OY Imberial Sales AB
- HEIKKILÄ, Asta, JOKINEN, Pirjo, NURMELA, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- HEISKANEN, Tuula ja HIISIJÄRVI, Seija s.a. ELÄ! ELÄmän punaista lankaa etsimässä. Toiminnalliset menetelmät [verkkojulkaisu]. Paniikkihäiriöyhdistys ry. [Viitattu 2018-17-03.] Saatavissa: <http://www.ela.fi/akatemia/toiminnalliset.php>
- HIRSJÄRVI Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. 6.–8. painos. Vantaa: Tammi.
- HIRSJÄRVI Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. 13., osin uusittu painos. Helsinki: Tammi.
- HOLMA, Tupu 2009. LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- HOKKANEN, Simo ja STRÖMBERG, Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: SHO Business Development Oy
- ISO s.a International organization for standardization. Popular standars. ISO 9000 Quality management. [Viitattu 2018-27-02.] Saatavissa: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- JANHONEN, Sirpa ja NIKKONEN, Merja 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hototieteessä. Helsinki: WSOY
- KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KOLB, David A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall cop.
- KUUSISTO, Ilkka 2012. Työyhteisö laadunkehittäjänä, toimintakäsikirjan laatiminen Myllylähde työyhteisössä. Lahti, Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaaliala, sosiaalipedagoginen aikuistyö. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-12-11] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44820/Kuusisto_Ilkka.pdf;jsessionid=554CE21224BE72C263ED96ED2A6BAB85?sequence=1
- LAMMI, Tuulikki 2017. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ISO9001-hengessä. Luentomateriaali. Helsinki: Inspecta Group Oy.

- LECKLIN, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- NILSIÄN VANHUSTENSUOJA RY 2018. Laatu-käsikirja [Word-tiedosto]. Sijainti: Varpaisjärvi: Päivi Hartikaisen sähköiset kokoelmat.
- PIRSKANEN, Hanna 2017-08-30. Toiminnanjohtaja. [Haastattelu.] Nilsia: Nilsian Vanhustensuoja ry.
- PIRSKANEN, Hanna 2018-01-31. Toiminnanjohtaja. [Haastattelu.] Nilsia: Nilsian Vanhustensuoja ry.
- PESONEN, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor.
- SAUKKOLA, Kirsi 2013. Ratkaisukeskeinen toimintatapa. Kuvaus ratkaisukeskeisyydestä. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2018-16-02] Saatavissa: <https://peda.net/lappeenranta/ysteisty%C3%B6tilat/pkol/oppilashuolto/kr:file/download/c0d160ec20418ffdc97c023ed45da158abc01063/Kuvaus%20ratkaisukeskeisyydest%C3%A4.pdf>
- SFS 2017. ISO 9000 laadunhallinta [verkkodokumentti]. Suomen standardisoimisliitto. [Viitattu 2017-12-8.]. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta
- SOIKKANEN, Antti. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa - Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä [e-kirja]. Management institute of finland oy. [viitattu 2018-03-18.] saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.savonia.fi/reader/9789525928273>
- SUOMEN STANDARTIOIMISLIITTO RY [s.a]. Laadun hallinnan periaatteet. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2018-3-2] Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet
- STM 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Julkaisuja 2017:6. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 2017-12-06]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3960-8>
- THL 2017 a. Kotihoito ja sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2016. Tilastoraportti 42. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 2017-12-06]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/135607?show=full>
- THL 2017 b. Laatu [verkkosivu]. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 2017-12-8]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu>
- TUURLA, Timo 1998. Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu aiheita. Helsinki: Stakes.
- UUSITALO, Hannu 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- VALTIONEUVOSTO 2017 a. Sosiaalipalvelut [verkkojulkaisu]. Valtioneuvosto: Alueuudistus.fi. [viitattu 2017-12-06.] Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/sote-uudistus/sosiaalipalvelut>
- VALTIONEUVOSTO 2017 b. Sosiaalipalvelut [verkkojulkaisu]. Valtioneuvosto: Alueuudistus.fi. [viitattu 2017-12-06.] Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/palveluntuottajat>

LIITE 1: KYSELYLOMAKE LAATUTYÖN KOKEMUKSESTA TYÖPAIKALLA

LAATUTYÖN JALKAUTTAMINEN TYÖPAIKALLE

KYSELY LAATUTYÖN KOKEMUKSESTA TYÖPAIKALLA

Nimi:
Ikä:
Ammattinimike:
Työhistoria vuosina:

Ympyröi jokaisen alapuolella luetellun kohteen oikealta puolelta numero, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kohteen laadusta.
Käytä taulukon ylimmällä rivillä olevaa arvosteluasteikkoa.

Täytä alla oleva kysely tämän hetkisen tuntemuksen mukaan. Kysymyksiä ei kannata jäädä miettimään liian pitkäksi aikaa.	Asteikko				
	Heikko	Hyvä			Erinomainen
1. Arvioi tietämystäsi laatutyöstä	1	2	3	4	5
2. Arvioi omaa osallistumistasi laatutyön prosessiin	1	2	3	4	5
3. Arvioi laatutyön merkitys omassa työssäsi	1	2	3	4	5
4. Arvioi onko tiedon saanti laatutyöstä riittävää tällä hetkellä	1	2	3	4	5
5. Koetko saavasi riittävää tukea laatutyön prosessin totuttamiseen	1	2	3	4	5
6. Arvioi työyksikön tietämys laatutyöstä tällä hetkellä	1	2	3	4	5
7. Arvioi johdon osallistuminen laatutyöhön	1	2	3	4	5
8. Arvioi laatutyön hyötyä työyksikölle	1	2	3	4	5
9. Arvioi laatutyön haitta työyksikölle	1	2	3	4	5
10. Arvioi omaa motivaatiota laatutyöhön tällä hetkellä	1	2	3	4	5

Kysely toteutetaan uudelleen 6 kk kuluttua

LIITE 2: AVOVASTAUSKYSELYLOMAKE

4. Mitä voit kertoa laatutyöstä työpaikallasi

5. Miten koet oman osallistumisesi laatutyöhön?

6. Millaisia tunteita/ajatuksia laatutyö sinussa herättää?

LIITE 3: TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN KUTSU

Palvelutalo Tilhilän henkilöstö

KUTSU TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISILTAPÄIVÄÄN

Aika: 23.2.2018 klo 12.00–16.00

Paikka: Pikkupisan kabinetti

Käsiteltävät aiheet:

1. Kehittämisisiltapäivän ohjelman ja aikataulun esittely
2. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa
3. Omien vahvuuksien löytäminen (parityöskentelynä)

Kahvitauko

4. Tulevaisuuden palvelutalo (parityöskentelynä)
5. Positiivinen palaute ja keskinäinen kannustaminen (yhteinen tehtävä)
6. Muutosprosessin vaiheiden esittely
7. Kyselylomakkeen täyttäminen
8. Kehittämisisiltapäivän yhteenvedo

Tervetuloa!

Opiskelijat Sanna Sopanen ja Päivi Hartikainen

LIITE 4: KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN OHJELMA

Kehittämispäivän ohjelma

Klo 12.00 Tilaisuuden sisältö

klo 12.05-12.15. Johdattelua aiheeseen: Ratkaisukeskeisyys ajattelutapana

+ 1 dia vahvuuksien löytämisestä

12.15. Omien vahvuuksien löytäminen (kuvakortit Parempaa ajatusta arkeen)

Jokainen valitsee yhden, jonka saa omakseen.

12.20 Tehtäväksianto: Jokainen pohtii ensin yksin seuraavaa asiaa: Missä asioissa olen hyvä ja mitä se on minulta edellyttänyt? 12.40 Vieruskaverit kertovat toisilleen em. asiat.

12.50 Jokainen kertoo muille em. asiat.

13.00-13.20 Kahvitauko

13.20-13.40 Parikeskustelu

Alustus: Soteuudistus ja asiakkaan valinnanvapaus ja asiakasseteli

1. Minkälainen pitäisi Palvelutalo Tilhilän olla, että asiakkaat valitsisivat sen kodikseen? Millaisessa kodissa minä haluaisin asua iäkkäänä?

2. Asteikolla 0-10 missä ollaan menossa tavoitteen saavuttamisessa (jokaisen vanhuksen loppuelämän unelmakoti) Ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, kaikki ideat virittävät ajattelua

3. Mitä se meiltä ammattilaisilta edellyttää? Mitä voisimme asialle tehdä? Miten haluaisin itseäni hoidettavan?

13.40-14.10 Parikeskustelun purku, jokainen pari kertoo käydyn keskustelun ja esimies kirjaa ajatuksia huoneen tauluksi

14.10-. Positiivinen palaute ja keskinäinen kannustaminen

1 dia

14.15.-14.30 Jokaisen selkään kiinnitetään maalarinteipillä tyhjä kopiopaperi, jokainen kirjoittaa jokaisen selkään jotain positiivista ko. henkilöstä (Päivi ja Hanna mukana tehtävässä).

14.30 Dia muutosprosessista, missä prosessin vaiheessa palvelutalon työyhteisö on?

14.40-15.00 Kyselylomakkeen täyttäminen

15.00 Muutosvastarinta (loppukevennys)

LIITE 5: KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN POWERPOINT-ESITYS



LÄMPIMÄSTI TERVETULOA
TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISILTAPÄIVÄÄN

1



PÄIVÄN AIKATAULU

- RATKAISUKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA
- OMIEN VAHVUUKSIEN LÖYTÄMINEN (PARITYÖSKENTELYNÄ)
- KAHVITAUKO
- HANNA ESITTELEE LAATUKÄSIKIRJAA
- TULEVAISUUDEN PALVELUTALO (PARITYÖSKENTELYNÄ)
- POSITIIVINEN PALAUTE JA KESKINÄINEN KANNUSTAMINEN (YHTEINEN TEHTÄVÄ)
- MUUTOSPROSESSIN VAIHEIDEN ESITTELY
- KYSELYLOMAKKEEN TÄYTTÄMINEN
- KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN YHTEENVETO

2

RATKAISUKESKEISYYS AJATTELUTAPANA

- RATKAISUKESKEISYYDEN HISTORIA JUONTAA JUURENSA YHDYSVALTALAISEEN TERAPIATYÖHÖN, JONKA OVAT KEHITTÄNEET INSOO KIM BERG JA STEVE DESHAREZ TYÖTOVEREINEEN JO 70- JA 80- LUVULLA BRIEF FAMILY THERAPY CENTER NIMISELLÄ KLIINIKALLA.
- RATKAISUKESKEISYYS ON POSITIIVINEN JA KANNUSTAVA LÄHESTYMISTAPA, JOSSA ONGELMIA PYRITÄÄN RATKOMAAN SITEN, ETTÄ KESKITYTÄÄN TOIVEIDEN, TAVOITTEIDEN OLEMASSA OLEVIEN VOIMAVAROJEN SELVITTÄMISEEN JA MYÖNTEISEN KEHITYKSEN VAHVISTAMISEEN.
- RATKAISUKESKEISTÄ LÄHESTYMISTAPAA VOIDAAN SOVELTAA USEISSA ERI TILANTEISSA, KUTEN ONGELMIEN RATKAISUSSA, KONFLIKTIEN SOVITTELUSSA JA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISESSÄ.

3

RATKAISUKESKEISYYDEN TOIMINTA-AJATUKSIA

- ONGELMAKESKEINEN PUHE PYRITÄÄN MUUTTAMAAN RATKAISU- JA VOIMAVARAKESKEISEKSI PUHEEKSI ELI KESKUSTELU, AJATTELU JA TYÖSKENTELY SUUNNATAAN TOIVOTTUUN TULOKSEEN TAI TAVOITTEESEEN, AIKAISEMPIIN ONNISTUMISKOKEMUKSIIN SEKÄ EDISTYSASKELIIN, JOTKA VIEVÄT TAVOITETTA KOHDEN.
- 1. ÄLÄ KORJAA SITÄ, MIKÄ EI OLE RIKKI!
- 2. TEE LISÄÄ SITÄ, MIKÄ TOIMII!
- 3. TEE PIENI MUUTOS SIIHEN, MIKÄ EI TOIMI!

4

RATKAISUKESKEISYYDEN PERIAATTEITA

- ONGELMAT TAVOITTEIKSI
- **MITÄ HALUTAAN SAADA**
 - EI MISTÄ HALUTAAN EROON
- **MINNE PÄIN HALUTAAN MENNÄ**
 - EI MISTÄ HALUTAAN POISPÄIN
- **MINKÄ ALKAMISTA**
 - EI MINKÄ LOPPUMISTA
- **MITÄ TULEE ONGELMAN TILALLE**
 - TAVOITTEET REALISTISIKSI!

5

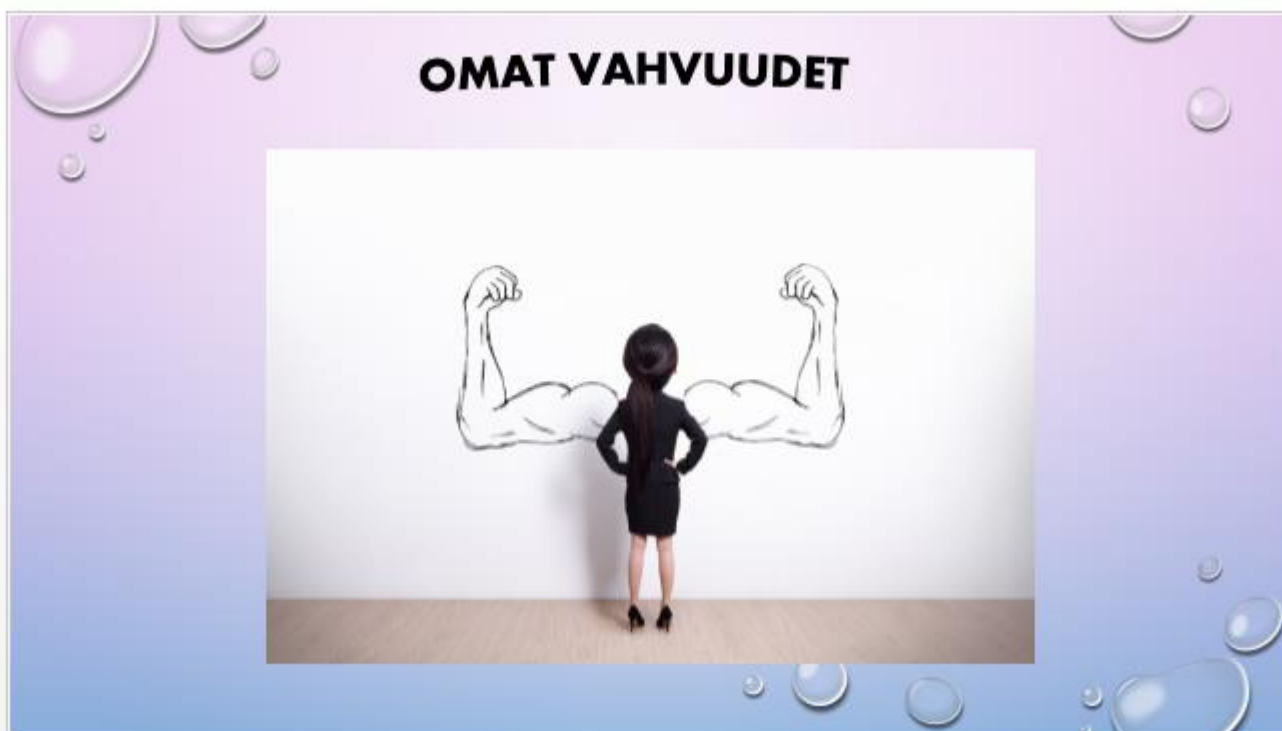
- RATKAISUKESKEISYYDEN TÄRKEÄ SANOMA:

**IHMINEN TEKEE PARHAANSA.
SEN MIKÄ ON MAHDOLLISTA JUURI NYT**

6



7



8

OMIEN VAHVUUKSIEN LÖYTÄMINEN

- ME KAIKKI OLEMME ERILAISIA, EI OLE KETÄÄN SAMANLAISTA KUIN MINÄ EIKÄ KETÄÄN SAMANLAISTA KUIN SINÄ. SIKSI ON TÄRKEÄÄ, ETTEI ME VERRATA ITSEÄMME MUIHIN VAAN YRITÄMME LÖYTÄÄ OMAT VAHVUUTEMME JA TAITOMME. JOTTA VOIMME TEHDÄ SEN, MEIDÄN TÄYTYY PYRKIÄ VAHVISTAMAAN ITSELUOTTAMUSTAMME JOSSAIN SELLAISESSA ASIASSA, JOTA TYKKÄÄMME TEHDÄ. JOS SINULLA ON HYVÄ MINÄKUVA, OLET TYYTYVÄISEMPI ITSEESI JA VOIT HELPOMMIN LÖYTÄÄ OMAT VAHVUUTESI. SE, MISSÄ SINÄ TODENNÄKÖISESTI OLET HYVÄ, ON JOKIN ASIA, JOTA TYKKÄÄT TEHDÄ MUTTA SINULLA VOI OLLA VAIKEA NÄHDÄ KUINKA HYVÄ TODELLISUUDESSA OLET SIINÄ KOSKA VERTAAT JATKUVASTI ITSEÄSI MUIHIN. TOSIASIA ON SE, ETTÄ ON AINA NIITÄ JOTKA OVAT PAREMPIA, JOTEN ÄLÄ VERTAA ITSEÄSI MUIHIN!

9

huumorintaju
 sosiaalisuus luovuus
 toiveikkuus sisukkuus
 ystävällisyys
 itsesäätely Huomaa oppimisen
 ryhmätyötaidot reiluus ilo sinnikkyys
 hyvä! myötätunto
 rakkaus uteliaisuus
 kiitollisuus
 innostus rohkeus

10

SOTEUUDISTUS VALINNANVAPAAUS ASIAKASSETELI

- VANHUSPALVELUT OVAT TÄLLÄ HETKELLÄ SUURIEN MUUTOSPAINOIDEN EDESSÄ.
- SOTEUUDISTUS KÄYNNISTYY 1.1.2020
- SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN UUDISTUKSESSA ERITYISESTI ASIAKKAIDEN VALINNANVAPAAUS VOI VAIKUTTA A PALVELUTUOTANNON KEHITTÄMISEEN SUURESTI. JULKISESTI RAHOITETTUA PALVELUJA VOIVAT JATKOSSAKIN TUOTTA A ASIAKKAALLE JULKISET, YKSITYISET JA KOLMANNEN SEKTORIN TOIMI JAT.
- LÄHTÖKOHTAISESTI ASIAKKAALLA OLISI KUITENKIN NYKYI STÄ SUUREMPI VAPAAUS VALITA HALUAMANSA PALVELUNTUOTTAJA.

11

- UUDISTUVISSA RAKENTEISSA MAAKUNNAN LIIKELAITOS VOI MYÖS KILPAILUTTA A JA OSTAA YKSITYISILTÄ TOIMI JOILTA, JÄRJESTÖILTÄ TAI MUILTA MAAKUNNILTA NIITÄ SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJA, JOTKA EIVÄT OLE MARKKINOILLA VALINNANVAPAUDEN PIIRISSÄ.
- TÄLLAISIA PALVELUJA OVAT ESIMERKIKSI MONET PITKÄAIKAISET VANHUSTEN ASUMIS- JA HOIVAPALVELUT.
- UUSI PALVELUKULTTUURI EDELLYTTÄÄ PALVELUN TUOTTAJILTA **LAADUN KEHITTÄMISTÄ**.

12

HIEMAN HUUMORIAKIN VÄLIIN



13



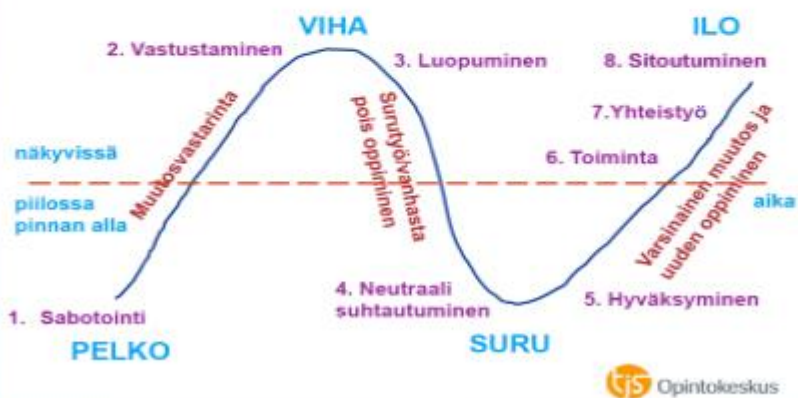
POSITIIVINEN PALAUTE JA KESKINÄINEN KANNUSTAMINEN

- MYÖNTEINEN PALAUTE ANTAA TOISELLE OMAN ARVON TUNTEEN JA MOTIVOI KASVAMAAN, LISÄTEN TURVALLISUUDEN TUNNETTA JA LUOTTAMUSTA. JATKUVA MUUTOS EDellyttää HYVÄÄ PALAUTEKULTTUURIA, JOSSA SEKÄ KORJAAVAA ETTÄ MYÖNTEISTÄ PALAUTETTA OSATAAN ANTAA — JA OTTAA.
- SINÄ LUOT TUOTA PALAUTEKULTTUURIA.
- **JOKAINEN MEISTÄ TARVITSEE POSITIIVISTA PALAUTETTA!**

14

MUUTOSPROSESSI JA SEN VAIHEET

Muutokseen sitoutuminen Arikoski, Sallinen 2007



15

LOPPUKEVENNYS

- [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=JY28W31E2_Q](https://www.youtube.com/watch?v=JY28W31E2_Q)

16



17

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- SAUKKOLA, KIRSI 2013. KUVAUUS RATKAISUKESKEISYYDESTÄ. [VERKKÖJULKAISU]. [VIITATTU 2018-20-02] SAATAVISSA: https://media.net/lampennekanta/yhteisty%C3%BCss%C3%A4tilat/kooli/oppilashuolto/okulue/di/Wnuoap/C0p140eC20418ff0C97C033ed45d1364a01043/kuvaus2630_ratkaisuKeskeisydest%C3%A4.pdf
- VAUHTIMIMMIT 2012. MYÖNTEISEN VUOROVAIKUTUKSEN TYÖKALUPAKKI, RATKAISU- JA VOIMAVARAKESEINEN AJATTELU. [VERKKÖJULKAISU]. [VIITATTU 2018-20-02] SAATAVISSA: <http://vuoroVaikutusPaikkasiodspot.fi/y/ratkaisuKeskeinen-Ajattelu.html>
- SACKLUND, MELINDA 2017. OMIEN VAHVUUKSIEN LOYTTÄMINEN OSA 1. [VERKKÖJULKAISU]. PÖHJÄNMAAN NUORISOPORTAALI. [VIITATTU 2018-20-02]. SAATAVISSA: <https://www.pohjanmaa.fi/tyo/tytseuntou-ajatteluottamus/omien-vaivuukien-loyttaminen-osa-1>
- VALTIONEUVOSTO (S.A.) HALLITUKSEN REPÖRMI. [VERKKÖJULKAISU] SOTE-UUDISTUKSEN TAVOITTEET. [VIITATTU 2018-20-02]. SAATAVISSA: <http://aluejohtaja.fi/soteuudistus/tavoitteet>
- RUOKOMÄKI, JUSSI 2012. MYÖNTEISEN PALAUTTEEN OPAS: 21 VINKIÄ JA KANTAVA PERIAATE. [VERKKÖKÖLUMINI]. HYVEJOHTAJUUS.FI. [VIITATTU 2018-20-02]. SAATAVISSA: <https://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkia/>
- OPINTOKESKUS 2014. REILUN PELIN TYÖKALUPAKKI, MUUTOKSEN YHTENEN KÄSITTELY. [VERKKÖJULKAISU] MENETELMIÄ TYÖPAIKKOJEN HYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN. [VIITATTU 2018-20-02] SAATAVISSA: <https://www.suolihare.net/tyo/opintokeskus/muutoksen-yhteinen-kasittely>

18