

Benita Ruuhomäki

## **Kehittyvä työyhteisö**

# **Työyhteisön kehittäminen Sosiaali- ja terveysalalla**

Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Sosiaali- ja terveysalan yksikkö  
Sosiaalialan koulutusohjelma

Ylempi AMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Koulutusohjelma: Sosiaalialan koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Ylempi AMK

Tekijä: Benita Ruohomäki

Työn nimi: Kehittyvä työyhteisö, työyhteisön kehittäminen Sosiaali- ja terveysalalla

Ohjaaja: Arja Hemminki

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 101

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyöni on laadullisena ja määrällisenä tutkimuksena tehty selvitys sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen kehittämisestä, työyhteisön jäsenten kokemana. Tutkimuksessa työyhteisön kehittämistä on jäsenelty niin työntekijän tämän hetkisen työn perusteella kuin yleisesti työntekijän koko työhistorian antaman kokemuksen näkökulmasta. Tutkin näin ollen yleisesti sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen kehittymistä, etsien sitä selittäviä asioita.

Tutkimusaineisto kerättiin webropol-kyselyllä. Webropol-kysely toteutettiin viidelle eri sosiaali- ja terveysalan työyhteisölle, jotka kaikki toimivat vanhustyössä. Työyhteisöissä oli jäseniä yhteensä 73, jokaiseen työyhteisöön kuului yksi lähiesimies. Työntekijöistä 50.7 % vastasi kehittyvä työyhteisö - kyselyyn. Opinnäytetyön aineisto koostuu saaduista vastauksista ja tutkimuksen tulokset tuodaan esiin yhtenä aineistona. Tutkimus on toteutettu vuoden 2014 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yleisesti työn muutoksia ja kehittämishankkeita sosiaali- ja terveysalalla, organisaation ja työyhteisön kehittämistä sekä työn ja työelämän laadun kehittämistä mukaan lukien myös työntekijän kehittymisen. Teoriatietoa löytyy myös työhyvinvoinnista, alaistaidoista, yhteisöllisyydestä, tiimityöstä, moniammatillisesta yhteistyöstä, työyhteisön kehittämisprosessista sekä vanhustyöstä sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan opinnäytetyössä tutkimuskysymysten valossa jäseneltynä seuraavanlaisesti: Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämisestä? Ovatko sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? Millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön? Vanhustyöntekijät kokivat, että he voivat vaikuttaa työyhteisönsä asioihin ja että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. He kokivat myös työskennelleensä työuransa aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä sekä kokivat, että sosiaali- ja terveysalalla työntekijät haluavat kehittää työyhteisöjään. Vanhustyöntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät ainakin osittain asiakastyössä.

Avainsanat: työyhteisö, kehittäminen, sosiaali- ja terveysalan työ, vanhustyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Services

Specialisation: Master of Social Services

Author: Benita Ruohomäki

Title of thesis: Developing the work community, work community development in health care and social work

Supervisor: Arja Hemminki

Year: 2014

Number of pages: 101 Number of appendices: 1

---

This thesis is both a qualitative and quantitative study of the social and health care development of the work community, as experienced by the members of the working community themselves. The study of the work community development is structured according to the employee of the current work, as well as on the basis of the general employee's entire employment history of the experience point of view. I have therefore studied development of the work community in social and health care in general, looking for explaining factors. The data were collected through a webropol survey, which was carried out in five different social and health care work communities, all of which work in elderly care. The work communities had a total of 73 members, and each of the working community had one supervisor. 50.7% of workers responded to a developing work community questionnaire. The material consists of the responses received and the results of the study forms one compact data base. The research was conducted in 2014. The theoretical part deals with general changes at work and development projects in health care and social services, the organization and the working environment as well as the development of work and the quality of working life, including the employee's development. There is also information on well-being, behaviours of the community, teamwork, multi-professional collaboration, community development process as well as the work of health and social services in elderly care. The results of the thesis research are presented and structured in the light of the following questions: What are the thoughts of elderly workers regarding work community development? Are health care and social work communities taking a positive and active role in the development of operational development? How do old employees feel that they develop in the work community? The workers in elderly care felt that they could influence the work community affairs, and that they have the opportunity to develop their work. They also felt they had positively worked during their career towards developing the work community and considered that the social and health care employees want to develop their own working community. Workers in elderly care agreed that the effects of developing a positive work community are visible, at least in part, in the work with clients.

Keywords: work community, development, health care and social work, elderly care

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	8
2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖYHTEISÖT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	10
2.1 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla.....	11
2.2 Alaistaidot ja työntekijän kehittyminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.....	14
2.3 Yhteisöllisyys, tiimityö ja moniammatillinen yhteistyö.....	17
2.4 Työn muutokset sosiaali- ja terveysalalla.....	20
2.5 Organisaation kehittäminen.....	22
2.6 Kehittämistoimet ja -hankkeet sosiaali- ja terveysalalla.....	24
2.7 Kehittymisen edellytykset ja kehittäminen osana työtä.....	27
2.8 Työyhteisön kehittäminen ja oppiva organisaatio.....	29
2.9 Työn ja työelämän laadun kehittäminen.....	31
2.10 Tavoitteena hyvä työyhteisö.....	33
3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISPROSESSI.....	36
3.1 Ideointi.....	37
3.2 Kehittämistarpeiden selvittäminen.....	39
3.3 Sopimus kehittämisestä.....	41
3.4 Kehittäminen käytännössä.....	43
4 VANHUSTYÖ.....	45
4.1 Tulevaisuuden vanhus.....	45
4.2 Ikäihmisten palvelut.....	47
4.3 Vanhustyö yhteiskunnan näkökulmasta.....	50
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	55
5.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	55
5.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja toistettavuus.....	55

5.3 Kehittyvä työyhteisö – kyselyn aineisto .....	57
5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	58
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>60</b>
6.1 Taustatietoja työyhteisöstä.....	60
6.2 Tutkimuskysymys 1. Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämistä .....	67
6.3 Tutkimuskysymys 2. Ovatko sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? .....	78
6.4 Tutkimuskysymys 3. Millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön? .....	83
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
<b>8 POHDINTA .....</b>	<b>93</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>95</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>99</b>

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Työyhteisön kehittämisprosessi .....	36
Kuvio 2. Millä viidellä sanalla kuvailisit työyhteisöäsi? .....	62
Kuvio 3. Millaisia asioita aiemmissa työyhteisöissäsi on kehitetty, miten kehitystyö mielestäsi silloin onnistui? (vastaajia 21/37) .....	63
Kuvio 4. Mitä konkreettisia asioita työyhteisön kehittäminen tarkoittaa mielestäsi tämän hetkessä työyhteisössäsi? (vastaajia 28/37) .....	67
Kuvio 5. Mitä työyhteisössäsi tällä hetkellä kehitetään. Miten kehittämistyö tapahtuu käytännössä? (vastaajia 25/37) .....	68
Kuvio 6. Koen, että työyhteisössäni työntekijät/lähiesimies haluavat kehittää ammattitaitoaan .....	69
Kuvio 7. Koen, että työyhteisössäni osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu jokaiselle työntekijälle .....	69
Kuvio 8. Koen, että työyhteisössäni osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu eniten lähiesimiehelle .....	70
Kuvio 9. Koen, että minulla on mahdollisuus olla mukana työyhteisöni kehittämistyössä .....	70
Kuvio 10. Koen, että työyhteisön kehittäminen on irrallista toimintaa työssäni .....	71
Kuvio 11. Koen, että työyhteisön kehittäminen vie perustyöstä työaikaa .....	71
Kuvio 12. Koen, että henkilöstön vaihtuvuus on haaste työyhteisön kehittymiselle.....	72
Kuvio 13. Koen, että henkilöstön vaihtuvuus on hyvä asia työyhteisön kehittymiselle .....	72
Kuvio 14. Koen, että taloudellinen paine vaikuttaa työyhteisöni aktiiviseen kehittämiseen .....	73
Kuvio 15. Koen, että haluan itse kehittää aktiivisesti työyhteisöäni.....	73
Kuvio 16. Koen kyllästyneeni kaikenlaiseen kehittämiseen työssäni .....	74
Kuvio 17. Koen, että voin vaikuttaa työyhteisöni asioihin .....	74
Kuvio 18. Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni .....	75
Kuvio 19. Mitä työyhteisö voi mielestäsi yhdessä tehdä työyhteisön aktiivisen kehittämisen eteen? (vastaajia 24/37).....	76

Kuvio 20. Millaisia haasteita näet työyhteisön aktiivisella kehittämisellä olevan, mitkä asiat voivat hidastaa kehittymistä? (vastaajia 22/37).....	77
Kuvio 21. Millainen yleiskuva sinulla on siitä, miten työyhteisöt asennoituvat yleensä työyhteisön kehittämiseen? (vastaajia 29/37) .....	78
Kuviossa 22. on kuvattu sitä, millainen yleiskuva vastaajilla oli lähiesimiehien asennoitumisesta yleensä työyhteisön kehittämiseen?.....	79
Kuvio 23. Koen, että olen työskennellyt työurani aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä .....	80
Kuvio 24. Koen, että työntekijät haluavat kehittää työyhteisöjään sosiaali- ja terveysalalla .....	80
Kuvio 25. Koen, että osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu osaksi työntekijän ammattitaitoa/alaistaitoja .....	81
Kuvio 26. Koen, että lähiesimiehet haluavat kehittää aktiivisesti työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla .....	81
Kuvio 27. Koen, että työyhteisön kehittäminen on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla.....	82
Kuvio 28. Olen itse halunnut aina kehittää aktiivisesti työyhteisöjäni .....	82
Kuvio 29. Koen, että johtamistapa voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen.....	83
Kuvio 30. Koen, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät työyhteisön tiimityössä .....	84
Kuvio 31. Koen, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät asiakastyössä .....	84

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin; Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämisestä? Ovatko sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? Millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön? Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja terveysalalta viisi eri työyhteisöä, joita kaikkia yhdistää vanhustyö. Valitsin opinnäytetyön sekä siinä toteutetun tutkimuksen aiheen vahvasti oman ammatillisen mielenkiintoni mukaisesti. Aihe oli tarpeeksi innostava ja haastava tutkimuksen kohde, koska olen havainnut jo lyhyen työurani aikana, miten moninainen käsite työyhteisö on. Nykyisin tuntuu, että sana kehittyvä on jonkinlainen valttikortti, sitä käytettäessä niin työyhteisöön kuin työntekijään viittaavassa yhteydessä. Näin ollen halusin paneutua tähän laajaan ja kaikkia koskettavaan käsitteeseen; kehittyvä työyhteisö.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään teoratiedon valossa yleisesti työn muutoksia ja kehittämishankkeita sosiaali- ja terveysalalla, organisaation ja työyhteisön kehittämistä sekä työn ja työelämän laadun kehittämistä mukaan lukien myös työntekijän kehittymisen. Teoriatietoa löytyy myös työhyvinvoinnista, alaitaidoista, yhteisöllisyydestä, tiimityöstä, moniammatillisesta yhteistyöstä, työyhteisön kehittämisprosessista sekä vanhustyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Teoriaosuudessa tullaan selventämään myös laadullista ja määrällistä tutkimusta sekä tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja toistettavuutta. Tutkimustulosten alussa tuodaan esiin tuloksia, jotka liittyvät työyhteisöistä saatuihin taustatietoihin. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pohjautuvia tuloksia analysoidaan tarkemmin teemoitellen ne tutkimuskysymysten mukaisesti.

Tämä opinnäytetyö vie lukijan ajatukset työyhteisön kehittämiseen, herätellen ajatuksia kehittyvässä työyhteisössä toimimisesta. Seuraavassa johdatusta opinnäytetyön aiheeseen teoratiedon sekä viimeaikaisten uutisten saattelemana:

Työyhteisön toimintaa ja käytäntöjä voidaan parantaa kehittämällä. Kehittämisen lähtökohdana on ajatus, että niin asiat kuin ihmisetkin voivat muuttua. Työyhteisön kehittäminen liittyy arkityöhön, joten se ei ole irrallista toimintaa. Melko pienikin käytännön kehittämistoimi voi saada työyhteisön muutoksen alkuun. Onnistumisen



kannalta oleellista on, että kaikilla jäsenillä työyhteisössä on mahdollisuus olla mukana. (Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio, Multanen & Pahkin 2004, 12.)

Tänä päivänä puhutaan paljon siitä, että olemme uudessa murrosvaiheessa teknologian osalta. Etätyö ja liikkuva aika- ja paikkariippumaton työ ovat myös lisääntyneet. Kun ajatellaan palvelualaa, on haasteellista olla vuorovaikutuksessa toisalta kasvokkain ihmisen kanssa ja toisaalta osa palvelusta on siirtynyt internetiin. Ihminen alkaa näin ollen tehdä työtä yhteistyössä järjestelmien kanssa. Mutta ihmisen tarve ei kuitenkaan lopu, korostaen, että ihmiset kehittävät työtä, eivät järjestelmät ja robotit. (MTV3 20.3.2014, Studio55.)

Uusi vanhuspalvelulaki tuli voimaan vuosi sitten, mutta onko mikään muuttunut? Palvelu- ja hoitosuunnitelmia tehdään, mutta kyse on siitä että henkilökuntaa ei riitä toteuttamaan niitä. Mihin me työaikamme käytämme? Hoitohenkilökunnan pitäisi käyttää työaika hoitamiseen, mutta aika ei riitä. Suomessa palkitaan toimivia hyviä työyhteisöjä, mutta se ei voi olla niin, että työyhteisö pitää jotakin yllä. Emme voi ajatella, että henkilöstö repeytyy joka puolelle, vaan täytyy luoda puitteet joissa voidaan toimia. (YLE TV1 4.7.2014, Aamu-tv.)

Työelämä muuttuu koko ajan, myös siten ettemme pysty aina ennakoimaan sitä. Jotta voi vastata muutoksen tuomiin haasteisiin, tarvitaan taitoa toimia uusissa tilanteissa, suunnitella ja parantaa toimintaa yhdessä sekä ennakoida tulevaa. Avain organisaation menestymisen varmistamiseen on työyhteisön kehittäminen; tavoitteena toimiva, muutoskykyinen, hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö. Työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus on näin ollen kaikkien asia. (Bredenberg ym. 2004, 6.)

## 2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖYHTEISÖT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tullaan käsittelemään useita, yleisesti sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen kehittämiseen liittyviä asioita. Alussa käsitellään työhyvinvointia ja alaistaitoja sekä työntekijän kehittymistä sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatioissa. Sen jälkeen perehdymme yhteisöllisyyteen, tiimityöhön ja moniammatilliseen yhteistyöhön sekä työn muutoksiin sosiaali- ja terveysalalla. Tulevassa luvussa käsittelemme myös teemoja: organisaation kehittäminen, kehittämishankkeet sosiaali- ja terveysalalla, kehittämisen edellytykset ja kehittäminen osana työtä, työyhteisön kehittäminen ja oppiva organisaatio sekä työn ja työelämän laadun kehittäminen. Lopussa käsittelemme vielä aihetta; tavoitteena hyvä työyhteisö.

Sosiaalipalvelut ovat lukuisten haasteiden edessä. Toimintaympäristö on muuttunut olennaisesti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Toisaalta viimeisen kymmenen vuoden aikana sosiaalipalveluissa on panostettu kehittämistoimintaan voimakkaasti ja tämän avulla on pyritty vastaamaan ajankohtaisiin haasteisiin. Laadukkaammat palvelut ovat sosiaalipalveluiden kehittämisen pyrkimyksenä. Palveluita voidaan kehittää työtapoja ja rakenteita uudistamalla, mutta kiinnittämällä myös huomiota käyttäjälähtöisyyteen. Nykyaikaisessa palvelutoiminnassa korostetaan käyttäjälähtöisyyttä ennen kaikkea. Se on viime vuosina korostunut sekä hyvinvointipalveluissa että tuotekehityksessä. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen yhteydessä on korostettu palvelunkäyttäjien, asiakkaiden tai kansalaisten roolia palveluiden kehittämisessä. (Toikko 2012, 139, 144, 148.)

Työyhteisön kehittämistoimissa pyritään nykyisin ainakin teoriassa yhdistämään työntekijöiden työhyvinvointi sekä työn taloudellinen tuottavuus. Näiden yhdistäminen ei ole kuitenkaan usein onnistunut, vaan on jouduttu taloudellisen voiton tavoittelun myötä aiheuttamaan inhimillistä kärsimystä. Työelämän kehittämisessä on haasteena löytää sellaisia ratkaisuja, joiden avulla tuottavuuskehitystä lisätään siten, että huolehditaan samanaikaisesti myös

henkilöstön hyvinvoinnista työpaikoilla ja sitä kautta edellytyksistä pysyä työkykyisinä työelämässä. (Loppela 2004, 19, 24.)

Jokaisessa työyhteisössä tarvitaan sisäistä uudistumista ja tasapainoista kehittämistä. Työyhteisön hyvä toimintakyky antaa vahvuutta muutostilanteiden käsittelyssä sekä päivittäisessä perustehtävään vastaamisessa. Sosiaalialalla monet asiat ovat muuttuneet ja ovat muutoksessa, niin rakenteet, toimijat kuin käytännöt. Uudistumisen tarvetta luovat työmäärän lisääntyminen, asiakastyön vaikeutuminen ja paineet työn vaikuttavuuden lisäämiseksi. Myös työntekijöiden riittävyyteen, saatavuuteen ja jaksamiseen liittyvät kysymykset tuovat tarvetta uudistumiselle. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9.)

Työyhteisöjen ja työn kehittämisen haasteena on myös se, miten saadaan työntekijät itse järkeistämään ja kehittämään omaa työtään osana arkityötä. Muiden kuin työntekijöiden omasta toimesta ja halusta työtapojen kehittäminen onkin osoittautunut vaikeaksi. Usein puhutaan kuitenkin työntekijöiden sitouttamisesta kehittämistyöhön, kuin että puhuttaisiin mieluummin työntekijöiden sitoutumisesta. Lähtökohtana ja pyrkimyksenä kuitenkin lienee työntekijöiden vapaaehtoinen ja omaehtoinen sitoutuminen, eikä ulkopuolelta pakotettu toiminta. (Loppela 2004, 24.)

## **2.1 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla**

Valtakunnallisen kyselytutkimuksen avulla sosiaali- ja terveysalan työoloja sekä henkilöstön hyvinvointia on selvitetty vuosina 1992, 1999, 2005 ja tuoreimpana vuonna 2010 (Elovainio, Kaarlela-Tuomaala, Keinänen, Kokkinen, Laine & Suomi 2011, 5). Vuoden 2010 tutkimuksen tuloksia käymme läpi seuraavassa kehittyvän työyhteisön näkökulmasta katsottuna.

Sosiaali- ja terveysalan työtehtäviin liittyy paljon myönteisiä piirteitä. Valtaosa henkilöstöstä kokee, että he pystyvät tekemään työnsä hyvin, vaikkakin aikaisempiin valtakunnallisiin kyselytutkimuksiin verrattuna, työpaikan tarjoaman palvelun laatua pidettiin nykyisin huonompana. Taas edelliseen, vuoden 2005 kyselytutkimukseen verrattuna, suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä itse

tarjoamansa palvelun laatuun. Suorassa asiakas- ja potilaskontaktissa toimivat kokevat työssään usein mielihyvää ja iloa, vaikka riittämättömyyden tunnettakin esiintyy usein. (Elovainio ym. 2011, 5.)

Organisaation toimintaan ja rakenteeseen liittyviä muutoksia on tehty yleisesti työpaikoilla. Nämä muutokset kuvataankin usein merkityksellisiksi ja suuriksi. Muutosprosessien läpiviennissä melko kriittisesti kyselytutkimuksessa suhtauduttiin muutosten suunnitteluun ja henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua siihen. Tiedotusta ja keskustelufoorumeita kaivataan enemmän. Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden osalta tiedonkulkuun johdon ja alaisten välillä ei olla kovinkaan tyytyväisiä. Yksityiselämän ja työn sovittaminen yhteen on taas useammalle aikaisempaa helpompaa. (Elovainio ym. 2011, 5-6.)

Työyhteisöt koetaan melko yleisesti toimiviksi sekä tasa-arvo työyhteisössä eri ryhmien (esimerkiksi eri-ikäisten, eri ammattikuntien ja eri etnisiä ryhmiä edustavien) välillä toteutuu melko hyvin. Taas vaikutusmahdollisuudet sekä työaikoihin että työhön koetaan varsin puutteellisiksi, tässä kuitenkin erot etenkin eri ammattiryhmien välillä ovat suuret. Muutosten esiintymisen ja merkityksellisyyden osalta valtakunnallisessa kyselytutkimuksessa tuli esille, että viimeisen 1-2 vuoden aikana oli kaksi kolmasosan työpaikoilla tehty toimintaan tai organisaation rakenteeseen liittyviä muutoksia. Muutosten ennakkosuunnittelua riittämättömänä piti myös kaksi kolmasosaa. Myöskään muutosprosessit eivät vaikuttaneet enemmistön mielestä huolella suunnitelluilta. Muutosten ennakkosuunnittelussa, henkilöstön osallistumisessa suunnitteluun ja suunnittelun huolellisuudessa nähdään puutteita. (Elovainio ym. 2011, 5-6, 51-54.)

Useiden tutkimusten mukaan työn tekemisen ehdot ja suomalainen työelämä ovat 1990-luvulta alkaen kiristyneet. Työn osaamis- ja vaatimustaso on kasvanut, työn liikkuvuus ja työelämän joustavuus ovat lisääntyneet, työtä organisoidaan uusilla tavoilla sekä on otettu käyttöön uusia palkitsemis- ja johtamismuotoja. Tietotekniikan käytön lisääntyminen on keskeinen muutos. Samaan aikaan entistä epävarmemmiksi ovat muuttuneet työsuhteet. Niin sanotut yrittäjämäiset ja epätyypilliset työsuhteet ovat lisääntyneet ja palkkaerot kasvaneet. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 23-24.)

Nykyaikaisessa koulutus-, tehokkuus- ja tuotantoyhteiskunnassa ihmisen on sopeuduttava keskitettyihin työyhteisöihin ja organisaatioihin. Tutkimuksissa onkin todettu, että suomalaiset eivät voi hyvin työelämässä. Ihmisten hyvinvoinnin ja työelämän toimivuuden varmistamiseksi on valmisteltu ja toteutettukin erilaisia sosiaali-, työllisyys-, ja koulutuspoliittisia toimenpiteitä. Valitettavan usein toimenpiteiden vaikutus mitataan kuitenkin vain sen mukaan, miten ne vaikuttavat talouskasvuun. Työelämässä usein muutenkin tyydytään kehittämään ja tukemaan pelkästään rakenteellisia ratkaisuja ja puitteita, jolloin ihmisten hyvinvointiin liittyvät asiat voivat jäädä huomiotta. Työolojen kehittäminen rakenteellisilla muutoksilla onkin tarpeellista, mutta syytä on myös muistaa, että työhyvinvoinnissa on kyse laajemmasta ilmiöstä. Työhyvinvoinnissa on nimittäin hyvinkin arkisista asioista usein kyse, siitä mikä saa työt sujumaan arjessa. Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat työhyvinvointiin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-9.)

Hyvä työilmapiiri näkyy työtä tehtäessä hyvänä mielenä, työnilona ja innostuksena. Vaatimusten kohtuullisuus, myönteinen vuorovaikutus ja selviytymiskeinojen riittävyys johtavat myös tyytyväisyyteen. Silloin voidaan paremmin, kun tilanteiden koetaan olevan hallinnassa. Tällöin myös kehittyvät ammattitaito ja jopa persoonallisuus. Kun työpaikan ihmissuhteet toimivat ja jokainen työntekijä saa osallistua yhteiseen kehittämiseen työelämässä, tällöin työyhteisössä yleensä myös voidaan hyvin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.) Tärkeä merkitys työyhteisön ihmissuhteilla on työntekijän hyvinvoinnin lisäksi koko yrityksen menestymiselle. Myönteinen ilmapiiri ja yhteistyö motivoivat yksittäistä työntekijää kehittämään itseään, mikä auttaa koko organisaatiota kehittymään. (Kaivola 2003, 38.) Kuten jo aiemmin totesimme työelämässä tehokkuuden, rationaalisuuden ja taloudellisten arvojen ylikorostaminen on johtanut henkisten voimavarojen väärinkäyttöön, voimattomuuteen ja energian katoamiseen. Työn tekemisen merkitykset ja tarkoitukset ovat haalenneet hallinnan tarpeen ja luokittelun tehoprosesseissa. Miten paljon tukkeutunutta tunne-energiaa onkaan työyhteisöissä? (Takanen 2005, 17.)

Hyvä työyhteisö antaa voimavaroja ja palkitsee. Tällöin myös työpaikkaan ollaan sitoutuneita sekä työtyytyväisyys on korkealla tasolla. Vaihtuvuus työyhteisössä on pientä ja poissaoloja on vähän. Työyhteisössä sovitaan pelisääntöjä ja niitä myös

noudatetaan. Selkeä työnjako mahdollistaa sen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja työn tekeminen on laadukasta. Työtavat ovat tulevaisuuteen suuntautuvia, ratkaisukeskeisiä ja näin myös ongelmanratkaisutaidot ovat hallussa. Hyvässä työyhteisössä on tehokkaat muutoksen hallintavalmiudet. (Työterveyslaitos, [Viitattu 30.7.2014].)

## **2.2 Alaistaidot ja työntekijän kehittyminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa**

Tässä alaluvussa käsittelemme alaistaitoja sekä työntekijän kehittymistä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Koen alaistaitojen liittyvän kehittyvän työyhteisön ja työyhteisön kehittämisen teemaan oleellisesti, koska hyvät alaistaidot ovat sekä kehittämisen että kehittymisen yksi edellytys. Koen myös, että alaistaidoista voisi puhua enemmän työelämässä ja sitä kautta työyhteisöissä sisäistää kehittäminen ja kehittyminen luontevammin omaan työhön kuuluvaksi tärkeäksi osa-alueeksi.

Hyvien alaistaitojen keskiössä ovat organisaation perustehtävään sekä tavoitteisiin sitoutuminen. Nämä myös antavat työntekijän toiminnalle sisällön. Työntekijän tulee johtaa itseään, jotta toiminta organisaation perustehtävän ja tavoitteiden suuntaan mahdollistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Itsensä johtamiseen liittyy huolehtiminen omasta motivaatiosta, ammattitaidosta sekä jaksamisesta. Alaistaitoa on myös henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen, sisältäen kriittisen omien työmetodien pohtimisen ja kehittämisen. Henkilökohtaisen tehokkuuden kehittämisessä tarvitaan myös kiireen kesytykseen liittyviä taitoja sekä ajanhallintaa. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Viimeisen kymmenen vuoden ajan työelämä on ollut koko ajan muutoksessa. Yksittäisistä organisaatiomuutoksista on siirrytty jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin. Työelämän tulevien haasteiden valossa ja kokemusten perusteella onkin syytä opetella ajattelemaan, että työelämä on vain jatkuvaa muutosta. Koko ajan on oltava liikkeessä ja pidettävä itsensä valmiudessa. Yksinkertaisesti maailma muuttuu sellaisella vauhdilla, että työn kehittämisen välineitä tulee kehittää joustaviksi sekä mukautuviksi uusiin tilanteisiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 12.)

Alaistaitoinen työyhteisön jäsen on hyvä työkaveri ja hyvä alainen. Hän pohtii omaa toimintaa tavoitteenaan, että hänen oma vaikutus työilmapiiriin on positiivinen. Alaistaitoja ovat myös yhteistyötaidot, jota osoittaakin kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Se, että organisaation henkilöstö voi hyvin ja että organisaatio saavuttaa tavoitteensa, edellyttää yhteistyötaitojen läsnäoloa työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Lisäksi alaistaitoja ovat vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Niiden avulla mahdollistuvat osallistuminen työyhteisössä sekä rakentava vaikuttaminen. Lisäksi tärkeää on kyky toimia muutoksessa. Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän epävarmuuden sietokykyä, muutososaamista ja muutostaitoja. Jatkuva epävarmuus ja muutokset uhkaavat työntekijän hyvinvointia ja suorituskykyä. (Aarnikoivu 2010, 95.) Alaistyöstä puhutaan esimiestyön ohella. Ei riitä, että esimies tekee oman osansa luoden työntekijälle edellytykset työntekoon. Myös työntekijän on osallistuttava työyhteisön kehittämiseen. Nykyaikaisissa organisaatioissa esimies-alainen asetelma kuulostaa vanhanaikaiselta. On sekä työntekijän että esimiehen etu, että työntekijä kehittyy työssään aiempaa taitavammaksi. Tästä syystä onkin parempi puhua kehittymistyöstä. (Nevalainen 2007, 68.)

Alaistaitoinen työntekijä ymmärtää, että organisaation palveluksessa toimiminen tarkoittaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja perustehtävään. Se tarkoittaa myös arjen työssä toimimista tavoitteiden suuntaan. Alaistaitoinen työntekijä panostaa omalta osaltaan siihen, että organisaation tavoitteet ovat ymmärrettävissä työntekijän työtä ohjaaviksi konkreettisiksi tavoitteiksi. Vastaavasti on myös huolehdittava siitä, että työyhteisötason tavoitteet pystytään sisäistämään. Alaistaitoinen työntekijä oivaltaa, että kuten jokainen työyhteisön jäsen, hän vaikuttaa myös siihen, saavuttaako organisaatio tavoitteet vai ei. Työntekijä pohtii myös sitä, miten voi parhaalla mahdollisella tavalla edistää sitä, että tavoitteet saavutetaan organisaatiossa. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Perinteiseen käsitykseen ammattitaidosta liitetään yleensä mm. ajatus siitä, että kullakin alalla on yksi asiantuntemuksen ja ammattitaidon malli. Ammattitaitoa pidetään myös yksilön henkilökohtaisena ominaisuutena, jolloin ammattitaito ymmärretään toiminnan kokonaisuudesta erillisinä yksilön taitoina ja tietoina.

Ammattitaito ajatellaan saavutettavan myös opettelemalla asiantuntijoiden käsitteet ja työtavat, esimerkiksi kirjatieiden ja jäljittelyn avulla. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Ammattitaidon osalta edelliset ajatukset eivät päde kuitenkaan enää tänä päivänä. Nykyään yhä harvemmat työtehtävät ovat muuttumattomia ja ”valmiiksi annettuja”. Työ on yhteistoiminnallista siinä mielessä, että se on sidoksissa toiminnan laatuun sekä koko työyhteisön toimintaan. Työhön liittyy yhä enemmän jatkuvaa oppimista, ongelmien ratkaisemista sekä toiminnan kehittämistä. Näin ollen perinteinen käsitys ammattitaidosta joka edellä esitettiin, ei vastaa tätä päivää. Ammattitaito on yhä enemmän paitsi tietojen ja taitojen hallintaa, myös niiden yhteistyötä, kommunikointia sekä kykyä ja halua työn jatkuvaan kehittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Työyhteisön merkitys on erittäin merkittävä ihmisen elämän jäsentäjänä. Se miten ihminen kokee arkisen työnsä, siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja kohtaamansa ihmiset, vaikuttaa hänen elämäänsä. Viime vuosina yhteisöllisyyden käsite on noussut voimakkaasti esille työelämässä. Yhteisöllisyyden katsotaan tukevan hyvinvointia, terveyttä, oppimista sekä tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5.) Työ voi tehdä sinut sairaaksi ja onnelliseksi. Kumpi sitten tapahtuu, riippuu siitä, kuka olet, mitä teet ja miten sinua kohdellaan työssäsi. Sellainen työ joka on palkitsevaa, missä on hyvät suhteet kollegoihin ja jossa on mahdollisuuksia tuntea saavutuksen tunne säännöllisesti, on avaintekijä psyykkiseen hyvinvointiin. (Robertson & Cooper 2011, 3.)

Lähiesimiesten nykyään odotetaan tukevan alaistensa yrityksiä kehittyä ja kasvaa sekä auttavan ihmisiä soveltamaan oppimiaan asioita työhön. Lähiesimiesten tehtävänä on erityisesti pohtia ja luoda itse työhön sisältyviä oppimismahdollisuuksia. Esimies ei muutu kuitenkaan työn kehittäjäksi tuossa tuokiossa, vaan on paneuduttava kehittäjän rooliin. (Lindström & Leppänen 2002, 72.) Oman ammattitaidon ja osaamisen jatkuva päivittäminen on myös työyhteisötaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeiden arviointi on sekä työntekijän että esimiehen tehtävä ja niitä tulee tarkastella säännöllisesti sekä yhteisesti. Työelämän uudenlaiset vaatimukset kohdistuvat laajasti työntekijän ammattitaitoihin, korostaen entisestään sosiaalisten taitojen merkitystä. Vaikkei



hyvän ammattitaidon merkitys ole vähentynyt, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitys on lisääntynyt. Tarvitaan osaavia ja hyviä ammattilaisia, joilla on hyvät sosiaaliset taidot. (Manka 2011, 129.)

### **2.3 Yhteisöllisyys, tiimityö ja moniammatillinen yhteistyö**

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot koostuvat useista eri ammattiryhmistä ja ne ovat asiantuntijoiden muodostamia työyhteisöjä. Sosiaali- ja terveysalan töiden jakautuminen ja ammatillinen eriytyminen ovat korostaneet ja edellyttäneet yksintyöskentelyn kulttuuria. Eri ammattiryhmien taidolliset, tiedolliset ja asenteelliset erot ovat aiheuttaneet rajoituksia moniammatillisen yhteistyön toteutumiselle. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ammatilliset osakulttuurit ovat saattaneet olla vastakkaisia toisilleen ja ne ovat voineet estää keskinäisen luottamuksen syntymisen. Reviiriajattelu ja ammatillisten kulttuurien erot ovat johtaneet yhteistyövalmiuksien puuttumiseen ja eriarvoisuuteen. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 13-15.)

Sosiaali- ja terveysalan erilaisissa toimintaympäristöissä moniammatillista yhteistyötä voidaan tarkastella eri näkökulmista; asiakkaan, potilaan, perheenjäsenen, työntekijöiden kesken, moniammatillisessa työryhmässä sekä myös eri organisaatioissa toimivien työntekijöiden välillä. Moniammatillinen tiimi koostuu asiantuntijoista, joilla on erilainen koulutus, mutta jotka ovat yhteydessä toisiinsa saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Moniammatillinen yhteistyö edellyttää roolien selkeyttä osapuolten välillä, päätöksentekoon osallistumista sekä vastuuta. (Isoherranen ym. 2008, 15-16.)

Yhteisöllisyys merkitsee sitä, että myönnetään se tosiasia, että saavuttaaksemme yhteisen tavoitteen työyhteisössä, tarvitsemme toisiamme. Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys eivät ole toisiaan poissulkevia vaan päinvastoin toisiaan tukevia ulottuvuuksia työelämässä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19.) Työyhteisön kehittymisen mahdollistaa yhteisöllinen tietoisuuden kasvu, joka auttaa näkemään vastuumme kokonaisuudesta. (Takanen 2005, 25). 1990-luvulla sosiaalisten suhteiden kehittämisestä on siirrytty työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisön kehittäminen on yhä tärkeämpää, sillä useimmat työtehtävät- ja prosessit

edellyttävät lukuisten työntekijöiden yhteistyötä. Toimivasta työyhteisöstä on myös tullut merkittävä toiminnan taloudelliseen tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. (Lindström & Leppänen 2002, 43.)

Sosiaali- ja terveysalalla nykyajan työyhteisöissä kuten muuallakin, tarvitaan yhä kehittyneempiä yhteistyön muotoja. Uudenlaisten yhteyksien ja verkostojen luomisen on mahdollistanut teknisten välineiden kehittyminen. Asiakkaat vaativat ja tarvitsevat, että heidät kohdataan kokonaisuutena sekä myös, että heidän ympärillään työskentelevät asiantuntijat tekevät yhteistyötä yli organisaatorajojen. Moniammatilliseksi yhteistyöksi kutsutaan nykyisin asiakaslähtöistä yhteistyötä, jossa on mukana useita asiantuntijoita ja mahdollisesti eri organisaatioita. (Isoherranen ym. 2008, 28-29.)

Käsitteenä moniammatillinen työskentely on laajempi kuin moniammatillinen tiimityö. Tiimit nähdään yleensä kuitenkin pääasiallisena tapana organisoida tämän kaltaista yhteistyötä. Tiimit mahdollistavat tarvittavan asiakaslähtöisen joustavan rakenteen, tiedon käsittelyn ja keruun. Tiimimäinen työskentely mahdollistaa oman tietopohjan tunnistamisen sekä sen saattamisen yhteen toisten asiantuntijoiden tiedon kanssa. (Isoherranen ym. 2008, 35-36.) Tiimityössä keskeinen ajatus on se, että nimetty tiimi hoitaa hyvin vastuullisesti ja itsenäisesti tietyn tehtävän tai työkokonaisuuden. Työryhmästä tiimi poikkeaa olennaisimmin siinä, että tiimin jäsenillä on omien tehtäviensä lisäksi enemmän vastuuta koko tiimin tavoitteiden saavuttamisesta ja onnistumisesta kuin perinteisissä työryhmissä. (Järvinen 2001, 83.)

Vaikka tiimityö on ryhmätyötä, se ei poista yksilön vastuuta, vaan se päinvastoin korostaa sitä sekä hyödyntää jäsenten asiantuntijuutta. Se ei ole myöskään sattumanvaraista toimintaa, vaan oleellista ovat yhteiset pelisäännöt. Tiimityö ja tiimi muodostavat kokonaisuuden, jossa jäsenet toteuttavat yhteistoimintaan, henkilökohtaiseen kasvuun ja työhön liittyviä tavoitteita, arvoja ja päämääriä. Tiimityön onnistumiseen vaikuttavat hyvin monenlaiset tekijät. Osa niistä on yhteydessä työntekijöiden henkilökohtaisiin kykyihin ja ominaisuuksiin, mutta kysymys on myös organisaation ja työpaikan kulttuurista. Esimerkiksi, jos työntekijät eivät arvosta ja ymmärrä toistensa töitä, tällöin ovat heikot edellytykset tiimityön onnistumiselle. (Rauramo 2004, 128-129.)

Työyhteisöjen kehittämisen myötä suhtautuminen tiimeihin ja työryhmiin on muuttunut vaiheittain. Idea tiimeistä työn organisoinnin muotona kehittyy jatkuvasti edelleen. Moniammatillisen tiimityön kehittämistä perustellaan joustavamman asiakaslähtöisyyden ja juuri moninaisen tiedon integroimisen tarpeella. Tarvitaan uusia tapoja organisoida työtä, kun tietoa pitää integroida. Vanhat hierarkkiset rakenteet ovat tehottomia ja jäykkiä näiden vaatimusten edessä. Eri asiantuntijoista koostuvat yhteisvastuulliset tiimit pystyvät toimimaan tilanteen vaatimusten mukaisesti. (Isoherranen ym. 2008, 84, 86-87.)

Yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yksilön tärkein voimanlähde on yhteisö sekä yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima on yhteisyyden tunne. Toiminnallinen yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus syntyvät jaetuista päämääristä, joihin pyritään toimimalla yhdessä. Yhteisöllisyyden on analysoitu nykyisin muuttuneen siten, että se perustuu enemmän hetkellisyyteen kuin pysyvään sitoutumiseen. (Rauramo 2004, 122-123.)

Työ ja ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Työyhteisöissäkin jokaisella on oltava tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään sekä jokaisella on oltava oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on luottamukselliset ja avoimet välit, kykenee luonnollisesti myös tuloksekkaampaan työhön. Sosiaalinen tuki on yksi niistä tekijöistä, jotka lieventävät elämässä esiintyviä paineita. Näitä voimavaroja tukevia ja terveyttä edistäviä tekijöitä tarvitaan myös työn mielekkyyden kokemiseen ja työssä suoriutumiseen. Työssä jaksamisen kannalta sosiaalisen tuen saaminen on tärkeää. Tähän tukeen vaikuttavat luonnollisesti inhimilliset ja yksilölliset ominaisuudet sekä tietty vastuullisuus toimia yhteisön jäsenenä. Myös yhteisön toimintatavat ja kulttuuri sekä työ ja sen organisointi vaikuttavat tuen laatuun ja määrään. Monelle ihmiselle työyhteisö saattaa olla ainoa kiinteä yhteisö tänä päivänä. (Rauramo 2004, 123-124.)

## 2.4 Työn muutokset sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut muodostavat merkittävän osan suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan palveluista kansalaisen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon vaikuttavat niin teknologiassa kuin muualla yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja ilmiöt, vaikkakin monesti vähitellen ja viiveellä. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat myös merkittävä hyödyntäjä tieto- ja tietoliikenneteknologiassa. Tietoteknologia tarjoaa toisaalta uusia tapoja palvelujen toteuttamiseen ja toisaalta ”pakottaa” työn, toimintamallien ja organisaation muutokseen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudet toimintamallit ovatkin syntyneet tulevaisuudessa teollisuudessa ja kaupassa hyväksi havaituista toimintamalleista sekä tietoteknologian luomista mahdollisuuksista. (Nouko-Juvonen, Ruotsalainen & Kiikkala 2000, 7.)

Milloin sitten puhutaan työyhteisön ja milloin työn kehittamisestä? Aiemmin 1970-80-luvulla työn kehittäminen koski työn organisointia ja yksilön työtehtävien sisältöä. Kun taas työyhteisön kehittäminen on viitannut enemmän johtamisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Töiden muuttuessa yhä enemmän vuorovaikutusta vaativaksi sekä työryhmissä tehtäväksi, on käytännön työpaikkatason kehittämisessä vaikea erottaa toisistaan työyhteisön ja työn kehittämistä. Ne tapahtuvat samanaikaisesti ja rinnakkain edustaen vain kehittämisen erilaisia painotuksia. Tavoitteena on pidetty sitä, että kehittämistoimet edistävät osaamista ja hyvinvointia sekä ovat myös myönteisiä toiminnan ja tuottavuuden laadun kannalta. Työyhteisön kehittämisessä keskeinen tavoite onkin inhimilliseltä kannalta hyvinvointi. Ellei hyvinvointia oteta huomioon, tuottavuuden kehittäminen ei ole kestäväällä pohjalla. (Lindström & Leppänen 2002, 14-15.)

Arki työssä tuntuu monellakin tapaa olevan jatkuvaa kaaosta ja muutosta. Aika ei millään tunnu riittävän kaikkeen. Monesta voi toisaalta tuntua, ettei todellisuudessa mikään muutu. Kaaoksen keskellä kaipaamme aikaa pysähtyä tarkastelemaan asioita harkitummin ja syvemmin. Moni kaipaa aikaa siihen, että saa tehdä työnsä hyvin. Yhä harvempi muutos on organisaation sisältä lähtevä ja suunniteltu. Muutokset tulevat yhä useammin työyhteisön ulkopuolelta sekä ovat osittain ainakin hallitsemattomia. Ne osoittavatkin yhteenkuuluvuutemme laajempaan

kokonaisuuteen. Ulkoapäin tulevat muutostarpeet tuovat tunteen kyvyttömyydestä vaikuttaa ja saattavat turhauttaa. Turvattomuus ja epävarmuus lisääntyvät työyhteisöissä. Vanhat ajatusmallit, toimintatavat ja strategiat eivät toimi, silti niihin entistä enemmän takerrutaan. Ei tiedosteta omaa vastuuta, vaan kaivataan vahvaa johtajuutta. (Takanen 2005, 30-31.)

Suomalaisessa työelämässä liian usein vielä sekä toteutetaan että suunnitellaan työt alihyödyntäen työntekijöiden osaamista. Johto hallitsee ja visioi asiat sekä työnjohdon on tarkoitus välittää työntekijöille muutostarpeet. Visiot on työntekijöiden tarkoitus toteuttaa. Jos toimintatapa on henkilöstölähtöinen, kaikilla on tilaisuus työpäivän mittaan käyttää osaamistaan, kehittää ja kehittyä. Henkilöstölähtöisyys on työntekijöiden näkemysten kuuntelemista sekä soveltamista työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen ja töiden suunnitteluun. Tavoitteena siinä on vuoropuhelu yhteistyö-, työ- ja kehittämiskysymyksistä. Työntekijät sitoutuvat vastuuseen oman työn kehittämisestä, kun toimitaan henkilöstölähtöisesti. Näin muutosten toteutukseen ja suunnitteluun saadaan mukaan kaikki asiantuntemus, mitä löytyy. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 17.)

Yhä useammassa työyhteisössä kaivataan yhteisen suunnan- ja voimavarojen vahvistamista muutoksessa. Kaiken keskiössä on yhteinen perustehtävä ja sen kirkastaminen uudelleen. Uudelleensuuntaamisen näkökulmasta työ merkitseekin paitsi oman energian keskittämistä ryhmän perustehtävään, myös itsensä kehittämistä ja henkilökohtaista kasvua, voidakseen palvella paremmin omassa tehtävässä. Työtään ja työelämää ei voi hallita täysin, kuten ei yleensääkään elämää. Useimmat hyväksyvät täydellisen hallinnan mahdottomuuden elämänkokemustensa myötä. Silti työelämässä on paljon toiveita muutoksen pysähtymisestä ja toiveita hallinnasta. Työtä voi toki suunnitella, toisinaan suunnitelmat toteutuvat ja toisinaan eivät. Niin työ kuin elämäkin yleensä voi tuoda monenlaisia kasvun paikkoja, kriisejä ja yllätyksiä. (Takanen 2005, 31-32, 34.)

## 2.5 Organisaation kehittäminen

Organisaatio ja sen osana oleva työyhteisö on luonteeltaan sosiaalinen rakennelma. Ihmiset yksilöinä ja toimijoina muodostavat organisaation, mutta yksilön ja organisaation suhde on kuitenkin kaksijakoinen. Organisaatiot yhdistävät yksilöitä sekä luovat toiminnalle olosuhteet ja puitteet. Organisaatioiden kautta inhimillinen vuorovaikutus saa sosiaalisen prosessin muodon. Organisaatioilla itsellään ei ole kuitenkaan päämääriä tai tahtoa vaan ihmisillä toimijoina on. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 31.)

Organisaatiokulttuuria ja sen monimuotoisuutta voidaan pitää tärkeänä kontekstina monimuotoisuuden aloitteissa ja kysymyksissä niin työntekijöiden keskuudessa kuin koko organisaation käytännöissä. Organisaatiokulttuuri on käsite, joka on keskeinen tutkittaessa johtamisen ja ohjauksen arvoja, ihanteita ja käsityksiä. Organisaatiokulttuurin oikein ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää, aloitettaessa mitään kehitys-, koulutus- tai opastusohjelmia. Organisaatiokulttuuri perusoletusten puitteissa löytää tai kehittää oppimista tietyssä ryhmässä, miten käsitellä sen ongelmia ja ulkoista sopeutumista tai sisäistä yhtenäistämistä. Tästä näkökulmasta, organisaatiokulttuuri on opittu seuraus ryhmän kokemuksista. Se edellyttää yhteistä kokemuspohjaa ja historiaa. (Korhonen 2010, 354-355.) Kehittämishaasteet työyhteisössä lähtevät niiden sisäisistä tarpeista sekä toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Työyhteisön ja yksilön osaamisen kehittäminen on noussut entistä tärkeämmäksi osaksi työyhteisön kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminnan taustalla työyhteisössä on työpaikkojen aikaisempaa nopeampi tarve uudistaa organisatorista ja ammatillista osaamista. (Lindström & Leppänen 2002, 14.)

Työyhteisöjen kehittäminen on käytännöllistä toimintaa, se lähtee niin työpaikan kuin henkilöstön tarpeista. Avaintekijöinä siinä ovat johdon ja henkilöstön sitoutuminen, suunnitelmallisuus sekä asiantuntijatuken mahdollisuus. Työyhteisöjen osaaminen työn kehittämisessä on vasta muotoutumassa sekä ne ovat hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa. Nähtävissä on, että organisaatioissa, joissa on järjestelmällisesti ja pitkään panostettu henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, on paremmat valmiudet hyötyä erilaisista kehittämishankkeista, kuin organisaatioissa, joissa vasta kehittämistä aloitetaan. Joten työyhteisön

kehittäminen tarvitsee ennen kaikkea työyhteisön panostusta ja työtä, työyhteisön kehittämisessä ei ole vapaamatkustajia. (Lindström & Leppänen 2002, 21, 42.)

Työelämää on kehitetty erilaisin menetelmin. Menetelmät ovat kuitenkin usein kovin kaukana siitä arjesta, jota työyhteisössä eletään. Kanssakäymisen ja ihmissuhteiden merkitys unohdetaan niin arjen puurtamisessa kuin organisaation kehittämisessäkin. Inhimillisten tekijöiden merkitystä ei riittävästi huomioida, vaikka niiden esille nostaminen voisi kääntää ne voimavaraksi. Tiedostamattomina ja kiellettyinä nämä tekijät nakertavat hyvinvointia, ilmapiiriä ja toiminnan sujuvuutta. Oikea kehittäminen lähtee työyhteisön ja organisaation sisältä, yksilöistä. Keskinäisen keskustelukulttuurin ja ymmärryksen avulla aikaansaadaan kehitystä, jonka jokainen siihen osallistuva pystyy sisäistämään. Keskinäiseen kanssakäymiseen kannustaminen sekä yhteisten asioiden pohdinnalle ajan järjestäminen ovat oikeita lääkkeitä toiminnan kehittämiseen. (Kaivola 2003, 9-11.)

Kehittäminen mielletään usein pelkästään suuriksi projekteiksi, jotka ovat arjen työstä erillisiä. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta pienet korjausliikkeet ovat ydinasioita, joiden kautta voidaan työtä järkeistää. Kuunneltaessa työntekijöiden ajatuksia, luodaan aito mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. Työn kehittäminen ja yhteiset keskustelut rakentavat yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta sekä madaltavat esimies- ja työtoverituen käytön kynnyksiä. Kasvaminen kehittyväksi yhteisöksi tarkoittaa sellaisten toimintamallien rakentamista, jotka tukevat keskustelevaa työskentelytapaa. Yksilö- ja yhteisötason hyvinvointia rakentavat työyhteisön toimintatavat. Hyvin toimivassa työyhteisössä on säännöllisiä kehittämistilaisuuksia ja palavereja, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esille omat näkemyksensä. (Nummelin 2008, 138.)

Keskustelevassa yhteisössä työntekijöistä jokainen tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mitä siellä suunnitellaan. Hyvässä ilmapiirissä työntekijät rohkenevat tuoda esille omia kehittämisideoitaan ja ajatuksiaan. Työhön liittyviä ongelmia otetaan myös esille ja niihin etsitään ratkaisuja yhdessä. Kommunikointi on selkeää ja keskustelu työhön liittyvistä asioista on avointa. Avoimen keskustelukulttuurin luomisessa esimies on tärkeä esikuva. Työyhteisön todellisen kehittymiskyvyn mittaa kyky ongelmien ratkointaan. Ne yhteisöt, joissa ratkaisujen

sijaan ongelmat kielletään, elävät epätodellisessa maailmassa. Kehitystä ei ole ilman ongelmia. (Nummelin 2008, 139.)

Organisaatio koostuu ryhmistä ja ihmisistä sekä heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Ihminen on yksi ryhmän jäsen työyhteisön jäsenenä ja hänellä on tehtäviensä mukaan tietty rooli. Toiminta nojautuu siihen perustehtävään, minkä organisaatio on muokannut itselleen. Organisaatio on olemassa kuitenkin aina asiakkaita varten. Erilaisilla lailla ja asetuksilla ympäröivä yhteiskunta määrittelee toimintaa. Se voi antaa organisaatiolle myös taloudelliset toimintaedellytykset. Yhteiskunnassa vallitseva politiikka, arvot ja asenteet heijastuvat organisaation toimintaan, samoin kuin maailmanlaajuiset tekijätkin. Yksilöillä on erilainen herkkyys näiden asioiden reagoimiseen. Työyhteisö, yksilö, organisaatio, asiakkaat ja ympäröivä yhteiskunta muodostavat saumattoman riippuvuussuhteen toisiinsa. Ilmiöt ja muutokset vaikuttavat moneen suuntaan. Näitä tekijöitä huomioiden, saadaan aikaan todellista oppimista ja kehittymistä. Vaikutukset heijastuvat toiminnan tuottavuuteen, työyhteisön ilmapiiriin, keskinäisiin suhteisiin ja laatuun. (Kaivola 2003, 12-13.)

## **2.6 Kehittämistoimet ja -hankkeet sosiaali- ja terveysalalla**

Tässä alaluvussa käsitellään lyhyesti kehittämistoimien merkitystä sosiaali- ja terveysalalla. Toteamme, että kehittämistyössä on tärkeää organisaation kehittymisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Hankkeista käsittelemme lyhyesti sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista kehittämisohjelmaa, Kaste-hanketta.

Sosiaalipalveluiden kenttä on monitasoinen ja monimuotoinen. Kehittämistoiminta voi olla yksikkökohtaista, jolloin samaan aikaan tavoitellaan sekä työtavallisia että rakenteellisia uudistuksia. Kehittämistoiminta voi pitää sisällään sekä uusien ideoiden keksimisen että niiden vakiinnuttamisen ja levittämisen. Tässä mielessä kehittämistoiminta on ennen kaikkea luonteeltaan käytännöllistä asioiden parantamista ja korjaamista sekä edistämistä. Onnistunut kehittämistoiminta saattaa levitä myös laajemmin muiden toimijoiden ja organisaatioiden käyttöön. Tässä mielessä kehittämistoiminta tähtää myös uuden tiedon ja taidon siirtoon.



Tyypillistä on myös, että työyhteisöissä on samaan aikaan käynnissä erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Asiantuntijan oman työn kehittämisen lisäksi saatetaan huomiota kiinnittää laatu järjestelmien mukaiseen kehittämiseen, mutta myös erillisiin projektityyppeihin kehittämistoimenpiteisiin. (Toikko 2012, 149-151.)

Työntekijät itse ovat työn kehittämisen asiantuntijoita, koska he ovat vuorovaikutuksessa työnsä ja työyhteisönsä kanssa. Työn kehittäminen on työntekijöiden ideoiden ja ajatusten kuuntelemista, arviointia sekä tarvittaviksi toimenpiteiksi jalostamista. Se on myös työntekijöiden kannustamista muutosideoiden esille tuomiseen ja oma-aloitteiseen työn kehittämiseen. Kehittäminen on näin ollen yhteisön kokemuksellista oppimista. (Nummelin 2008, 137-138.)

Puhuttaessa sosiaalialan töistä, tulee tiedostaa kentän ja työtehtävien moninaisuus. Sosiaalialalla on lukuisia erilaisia koulutus pohjia ja ammattinimikkeitä. Vaikka sosiaalialan työyhteisöissä ja ammateissa työskentelee hyvin moninaista henkilöstöä niin kulttuuriselta, koulutukselliselta kuin sosio-ekonomiselta taustaltaan, pidetään itsensä kehittämistä, kouluttautumista ja oppimista kaikille kuuluvana ja tavoiteltavana asiana. Mahdollisuuksien tasa-arvoa ja kehittymistilaisuuksia ei ole rajattu esimerkiksi koulutustason tai tehtäväseman mukaan vain joillekin kuuluvaksi erioikeudeksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.)

Esimerkkinä sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma, Kaste. Kaste-ohjelma on sosiaali- ja terveysministeriön pääohjelma. Sen avulla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Kaste ohjelman tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja sekä järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut asiakasta kuunnellen. Painopistettä siirretään ongelmien hoidosta fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen, ja ongelmien ehkäisemiseen koko väestössä. Ohjelman tavoitteisiin vastataan kuudella toisiaan täydentävällä osaohjelmalla, joita ovat seuraavat:

1. Riskiryhmien mahdollisuutta osallisuuteen hyvinvointiin ja terveyteen parannetaan.

2. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja uudistetaan.
  3. Ikäihmisten palvelujen rakennetta ja sisältöä uudistetaan.
  4. Palvelurakennetta ja peruspalveluja uudistetaan.
  5. Tieto ja tietojärjestelmät saatetaan asiakkaiden ja ammattilaisten tueksi.
  6. Johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia.
- (Sosiaali- ja terveysministeriö, [Viitattu 13.9.2014].)

Kaste-ohjelmassa määritellään sosiaali- ja terveystoiminnat sekä kehittämisen ja valvonnan painopisteet ja niiden toteuttamista tukevat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet, ohjeet ja suositukset. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa ohjelman strategisesta johtamisesta, säädösvalmistelusta ja ohjelman toteutumisesta eri keinoin. Alueelliset johtoryhmät vastaavat ohjelman alueellisesta toimeenpanosta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Työterveyslaitos (TTL) toteuttavat valtakunnallisia kehittämistoimenpiteitä sekä tukevat säädösvalmistelua ja kuntien kehittämistyötä omalla asiantuntijuudellaan. Kaste-ohjelma pureutuu sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisten asiantuntijoiden ja kansalaisten esille nostamiin uudistustarpeisiin. Ohjelma toteuttaa hallitusohjelmaa sekä sosiaali- ja terveysministeriön strategiaa. Valtioneuvosto vahvistaa Kaste-ohjelman joka neljäs vuosi. (Sosiaali- ja terveysministeriö, [Viitattu 13.9.2014].)

Työyhteisön kehittämishankkeet ovat keino vastata yhä nopeutuviin muutossykleihin ja odotuksiin. Henkilöstölähtöinen kehittämistyö on aina myös tulevan ennakkoinnin väline: miten muuttaa organisaatiota, strategiaa ja visiota. Kehittämishankkeen avulla hyödynnetään koko henkilöstön valmiuksia tulevan ennakkointiin. Kehittämishankkeiden onnistuminen edellyttää, että työyhteisössä on virinnyt kehittämisen tarve. Kaikelle kehittämiselle on eduksi työyhteisön jäsenten laaja osallistuminen, avoin ja keskusteleva vuorovaikutus sekä erityisesti esimiesten ja johdon sitoutuminen. (Lindström & Leppänen 2002, 88, 93.)

Kehittäminen ei ole irrallinen tapahtuma, vaan jatkuva. Todelliset kehittämishankkeet vaativat sitoutumista ja aikaa. Mikään koulutustilaisuus ei saa yksinään muutosta aikaan työyhteisössä tai organisaatiossa. Ilman yksilöiden sitoutumista työyhteisöä ei voi kehittää, eikä yksilön muuttaminen muuta koko työyhteisöä. Onnistunut kehittäminen on aina sekä yksilön että työyhteisön oma

prosessi. Työelämän ja yhteiskunnan muutosprosesseissa mukana pysyminen ja niistä selviäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Kaivola 2003, 162, 166.)

Lyhytkestoisina hankkeina organisoitu kehittäminen on tyypillisesti uuvuttanut työyhteisöjä ja jopa vienyt resursseja pois perustehtävästä. Kehittäjyyttä pidetään nykyään olennaisena osana ammatillisuutta ja korkeatasoista palvelutoimintaa. Kehittäminen ja suunnittelu kuuluvatkin jokaisen ammattirooliin, eivät ainoastaan johtajien ja esimiesten toimialaan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9-10.) Kehittämistyössä on tärkeää organisaation kehittymisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Kumpaakin kehittämistä tarvitaan, koska yhdessä ne saavat aikaan sellaista hyvinvointia joka tuottaa. Ihmiset ovat motivoituneita ja innostuneita tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja samalla he saavat omaan kehittymiseen ja kasvuun kannustusta, tukea ja resursseja yritykseltä. Näin uudistuminen muuttuu vähitellen luonnolliseksi osaksi toimintaa. Eikä joskus vaivalloisia ja työläitä kehittämisprojekteja enää tarvitakaan, kun muutos toteutuu arjessa. (Ranta 2005, 9.)

## **2.7 Kehittämisen edellytykset ja kehittäminen osana työtä**

Nykyään tiedetään, että onnistuvan ja kestävä kehittämissuunnitelman edellytyksenä on se, että työyhteisön jäsenillä on riittävästi tietoa kehittämisestä. Kehittämissuunnitelmien käynnistämiseen, kuljettamiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan tällaista osaamista. Tieto ja taito havaita, ymmärtää ja käsitellä kehittämissuunnitelman prosessimaista tilannedyndamiikka on oleellista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 10.)

Arkikeskustelussa viitataan usein siihen, että jotain henkilöä tai työyhteisöä pidetään tai ei pidetä kehittämissuunnitelman osana. Samalla kuvataan myös usein sitoutuneisuutta tai sitoutumattomuutta kehittämissuunnitelmaan sekä puhutaan muutosvastarinnasta. Palkkatyön, työyhteisön ja samalla sen kehittämissuunnitelman merkitys vaihtelee luonnollisesti hyvinkin paljon eri ihmisille. Merkitys saattaa vaihdella suuresti myös eri elämänvaiheissa, sukupuolen tai etnis-kulttuurisen taustan mukaan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 31-32.)

Työorientaatio, asenne ja arvostus eivät ole yhdenmukaisia. Työyhteisö sisältää yhdessä työskenteleviä ihmisiä, joiden yksilölliset ammatti- tai urapolut ovat kulkeneet eritahtisesti. Kun yksi työntekijä on lopettamassa ammattiuraansa ja siirtymässä eläkkeelle, toinen on vasta polun alkupäässä. Henkilön tullessa uutena tehtävään ja työyhteisöön, on hänellä ammatillisia visioita ja uratoiveita. Nämä seikat heijastuvatkin yksilöiden ja yhteisön kehittämissuuntautuneisuuteen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.) Henkilöstön monimuotoisuuden arvioidaan olevan lisääntymässä. Organisaatiot suosivat monimuotoisia työsuhteita, jolloin henkilöstöön kuuluu yhtä aikaa vakinaisia, määräaikaista, osa-aikaisia sekä muilla sopimussuhteilla olevia työntekijöitä. Tällöin voidaan esimerkiksi kysyä, kenen kuuluu päästä osalliseksi henkilöstön kehittämisestä joustavassa työsuhteessa? (Hautala & Lämsä 2004, 30-31.)

Kehittäminen ja vaikuttaminen ovat merkittävä osa työtä ja sen mielekkäänä kokemista. Työ ja ammatti ovat yksilön identiteetin rakentamisessa tärkeitä aineksia sillä työssä oppiminen, kehittyminen ja menestyminen ovat erittäin merkityksellisiä asioita ihmiselle yksilönä. Tätä tukee havainto, jonka mukaan mahdollisuus kouluttautua, kehittyä ja edetä työuralla näkyy vähäisempinä sairauspoissaoloina ja hyvänä terveytenä. Omat kokemukset tehtävistä suoriutumisesta, työpaikan sosiaalisista suhteista sekä esimiehestä heijastuvat subjektiivisiin käsityksiin työssä viihtymisestä. Työyhteisön- ja työn kehittämisessä on aina mukana sekä työntekijän yksilölliset että työnantajan intressit. Onkin tärkeää, että näiden intressien välillä perustelut ovat avoimia sekä niissä vallitsee tasapaino. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.)

Paikallinen, työyhteisö- ja organisaatiotasolla tapahtuva kehittäminen on vahvasti aina sidoksissa ympäröivään todellisuuteen ja toimintaympäristöön ja sekä siinä vaikuttaviin laajempiin yhteiskunnallisiin viitekehyksiin, maailmankatsomuksiin, aikalaisvirtauksiin ja ideologisiin ajatusrakennelmiin. Työyhteisötasoiseen kehittämistyöhön vaikuttavat niin kontekstuaaliset piirteet ja historialliset kehityskulut kuin myös moninaiset institutionaaliset, organisatoriset ja sosiaaliset tekijät. Niiden huomioonottaminen on tärkeää siksi, että kehittämisen tulokset eivät leviä tai synny näistä ilmiöistä ja tekijöistä irrallisena. (Vataja 2012, 48.)

## 2.8 Työyhteisön kehittäminen ja oppiva organisaatio

Kun puhutaan työn ja työyhteisön kehittämisestä, tulee mieleen perinteisesti henkilöstön täydennys- ja jatkokoulutus kurssit sekä seminaarit. Kuten olemme jo aikaisemmin todenneet, kehityssuunta on kuitenkin ollut se, että kehittämisen ja koulutuksen katsotaan aiempaa vahvemmin olevan osa työyhteisön ja organisaation päivittäistä toimintaa. Olennainen ajattelutavan muutokseen vaikuttava tekijä liittyykin oppimiseen. Oppimisen näkökulma on vaikuttanut merkittävästi organisaatioiden ja henkilöstön kehittämistä koskeviin ajattelutapoihin sekä käytäntöihin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 38-39.)

Työyhteisöjen väliset erot ovat huomattavia, jopa saman organisaation sisällä samankaltaista perustehtävää hoitavat yksiköt voivat poiketa toisistaan suuresti. Kullakin työyhteisöllä on sille ominainen tapa toimia ja elää. Menestyville työyhteisöille on tyypillistä vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava, kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. Näiden työyhteisöjen johtamisessa ollaan kiinnostuneita niin henkilöstön hyvinvoinnista kuin toiminnan tuloksista. Työyhteisön tapa toimia ja elämäntapa on kokonaisuus, jossa eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja riippuvat toisistaan. Niin työntekijöiden kuin esimiehen arvot, asenteet ja toiminta ovat merkityksellisiä työyhteisön elämäntapojen muotoutumisessa. Tämä konkretisoituu esimerkiksi siinä, miten asiakkaisiin suhtaudutaan. Kehittämisen kannalta merkittävää onkin se, miten itsensä kehittämiseen ja oppimiseen asennoidutaan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.)

Kehittäminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se tarvitsee ryhmän, jotta sosiaalista oppimista tapahtuisi ja työkäytäntöjä pystyttäisiin kestävästi sekä aidosti muokkaamaan. Monet seikat työelämän organisaatioissa haastavat kehittämistyön jatkuvuutta ja juurtumista. Tiedetään, että henkilöstön vaihtuvuus on mm. eräs kehittämisen kestävyysriskitekijä. Kehittäminen tarvitseekin jatkuakseen tiettyjä rituaaleja, traditioita ja tapoja sekä yhteisen kokemuksen siitä, että kehittämisestä on hyötyä päivittäiseen työhön. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 44, 46-47.)

Työyhteisölähtöistä, arjen työssä tapahtuvaa kehittämistä leimaa ennakoimattomuus, tilanne-ehtoisuus ja joustavuus. Kehittäminen ei kuitenkaan ole hallitsematonta ja sattumanvaraista. Työyhteisön on uskallettava aika ajoin ottaa analyysin kohteeksi myös kehittämisen tavoitteet ja käytännöt. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 65.) Organisaation yhteisten tavoitteiden lisäksi sen jäsenillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. Yksittäisen työntekijän tavoitteet voivat olla myös hyvin erilaisia suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Hautala & Lämsä 2004, 9-10.)

Organisaatiot, joiden henkilöstö lisää jatkuvasti omaa kykyään vastata tulevaisuuden ja todellisuuden haasteisiin, ovat oppivia organisaatioita. Oppivan organisaation mallia pidetään nopeimmin muutoksiin kykenevänä muuttuvassa yhteiskunnassa. Koska organisaatiot ja maailma muuttuvat koko ajan dynamisemmiksi ja monimutkaisemmiksi sekä eri toiminnot ovat yhä enemmän sidoksissa toisiinsa, työssä täytyy oppia koko ajan uutta, enemmän kuin yhdelle ihmiselle on mahdollista. Siksi oppivassa organisaatiossa työntekijät jakavat ajatusmallejaan, osaamistaan, kokemuksiaan ja tietoaan toistensa kanssa. Yksilöllinen oppiminen ei takaa vielä organisaation oppimista, mutta missään organisaatiossa ilman sitä ei tapahdu oppimista. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 148.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on jatkuvassa muutoksessa, niinpä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavissa organisaatioissa olennaista on tunnistaa se osaaminen, joka on juuri sillä hetkellä sille tärkeää sekä etenkin tulevaisuudessa. Oppiminen ja osaaminen ovat keskeisiä työyhteisöjen ja organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä. Keskeistä oppivassa organisaatiossa on sen kyky antaa edellytykset oppimiselle ja poistaa oppimisen tieltä esteet. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työntekijöillä on hyvinkin erilaisia rooleja ja asiantuntijuutta työyhteisössään, mikä tarkoittaa että eri työtehtävät ovat kehittyneet monimuotoisiksi. Monien kohdalla osaamisvaatimukset, työtehtävät ja asiantuntijuusalue ovat muuttuneet. Johtamisessa onkin korostettu entistä enemmän organisaation osaamisen johtamista sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Isoherranen ym. 2008, 148-149, 152.)

## 2.9 Työn ja työelämän laadun kehittäminen

Työelämän laadulla tarkoitetaan tavallisesti työpaikan kehittämistä tasa-arvoiseksi ja hyväksi, ohjaten ihmistä hänelle sopivaan työhön. Työelämän laatuun liitetään sellaisia asioita, kuten organisaation menestyksekkäs kehittäminen, tiimien toiminnan onnistuminen, ihmisten motivaatio, hyvä ihmisten johtaminen sekä toimivat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Työntekijöiden näkökulma työelämän laatuun voi olla kuitenkin toisenlainen kuin esimiesten. Myös organisaation ylimmällä johdolla on mahdollisesti erilainen näkemys asiasta kuin esimiehillä ja työntekijöillä. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa (Ojala 2000) todetaankin, että suomalaiset odottavat ihannetyöpaikaltaan mm. sitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen. (Hautala & Lämsä 2004, 17.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa toimintaa ohjaavat sosiaali- ja terveystalvelujen uudistamiseen tähtäävät reformit ja hyvinvointipolitiikan erilaiset ohjausmekanismit. Nämä vaikuttavat vähintään välillisesti kuntaorganisaatioiden työyhteisöjen arjessa muodostaen kontekstin ja tietyt reunaehdot palveluiden ja työn kehittämiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa uudistetaan ja ohjataan merkittävästi myös lainsäädännöllisin keinoin. Ne edellyttävät myös työyhteisöiltä reagoitua ja luovat tarpeen työkäytäntöjen kehittämiseksi. (Vataja 2012, 49.)

Julkisen sektorin palveluiden ja organisaatioiden uudistaminen viittaa palveluiden modernisointiin ja reformin tuottamiseen. Työorganisaatioita uudistetaan niin tuottavuuden, tehokkuuden, kilpailukyvyyn, tuloksellisuuden kuin vaikuttavuuden nimissä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa pyritään uudistamisella vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, joita väestö- ja ikärakenteessa tapahtuvat muutokset kokonaisvaltaisesti tuottavat. Väestön ikärakenteen muutos vaikuttaa sosiaali- ja terveysalaan sekä työvoiman vähenemisen että palvelutarpeen lisääntymisen kautta. (Vataja 2012, 49.)

Laadun kehittämisellä sekä sen taustalla vaikuttavalla laatuajattelulla tai laatujohtamisella, on merkittävä jalansija sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämisessä. Laadun kehittäminen kytkeytyy ammattilaisten työhönsä kohdistamiin vaatimuksiin sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa

kehittäminen tapahtuu tyypillisesti hankkeissa ja projekteissa. Kehittämistyön projektimuotoisuus onkin nostanut esiin arkityön ja kehittämisen vakiintuneiden toimintatapojen ja palveluiden välisen suhteen, muun muassa palveluiden ylläpitämisen ja kehittämisen jatkuvuuden kysymyksinä. Sosiaali- ja terveystalouden ohjelmallinen kehittäminen on tarkoittanut valtakunnallisten tavoite- ja toimintaohjelmien korvaamista kansallisilla kehittämisohjelmilla. Näitä ovat olleet Sosiaalialan kehittämishanke (2003-2007), Terveystalouden kehittämishanke (2002-2007) ja Sosiaali- ja terveystalouden kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). (Vataja 2012, 53-54, 57, 59.)

Jokaisen yrityksen ja henkilön täytyy löytää omanlainen tapa järjestää aikaa kehittämiselle. Haasteena onkin muuttaa koko yrityksen ajatusmaailma ja asenne siten, että uudistuminen ja kehittyminen ei enää olekaan projekti, joka aloitetaan ja suunnitellaan. Vaan se on toimintatapa, joka sisäistetään omaan työhön luonnollisesti liittyväksi osaksi. Toisin sanoen muutetaan asenteiden, ajatusten ja toimintatapojen rakenteita niin, että uudistuminen toteutuu jokapäiväisessä arkielämässä. (Ranta 2005, 12.) Tutkimukset ja keskustelut työelämän laadusta keskittyvät yleensä näkökulmiin siitä, mitä hyvällä työllä tarkoitetaan. Myös se puhuttaa, miksi taidot ovat keskeinen osa työn laatua. Työn laadun keskeinen osa uskotaan olevan työntekijän mahdollisuudet käyttää ja kehittää taitojaan työssään. (Drobní'c & Guillén 2011, 20.)

Kehittyminen ja kehittäminen ovat olennainen osa niin pienten kuin suurtenkin yritysten toimintaa. Kilpailu hyvistä työntekijöistä kiihtyy ja myös työntekijöille asetetut vaatimukset lisääntyvät. Uudistuminen vaatii työntekijöitä, jotka kykenevät kasvamaan henkisesti sekä kehittyvät ammatissaan. Organisaatio ei voi kehittyä ilman joustavaa ja muutoskykyistä sekä yrityksen tarpeisiin vastaavaa henkilöstöä. Organisaation täytyy puolestaan kyetä luomaan henkilöstölle mahdollisimman hyvät kehittämisen ja kehittymisen edellytykset. Johtajien ja työntekijöiden vastakkaisasettelu onkin este yrityksen menestymiselle. Sillä vain yhdessä tekemällä voidaan päästä tulokseen, jossa molemmat osapuolet voivat hyvin. (Ranta 2005, 12-13.)



## 2.10 Tavoitteena hyvä työyhteisö

Hyvä työyhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuus tuo myös sitä energiaa työyhteisöön, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden perusta onkin erilaisuuden hyväksyminen. Sitä enemmän työyhteisön jäsenillä on tietoa toistensa toiminnasta, mitä kauemmin he ovat olleet yhdessä. Yhteinen tietopohja edellyttää, että on olemassa riittävä yhteinen kieli, jonka avulla tapahtumia tulkitaan. Viime vuosina organisaatioissa on alettu kiinnittää huomiota siellä käytettävään kieleen, koska sillä on monia merkityksiä. Sen avulla ylläpidetään ja luodaan sosiaalisia suhteita sekä se muokkaa vuorovaikutusta. Se on tunteiden ja ajattelun ilmaisun väline. Kielen avulla synnytetään ja välitetään tietoa sekä se on myös vallan ja vaikuttamisen väline. (Manka 2011, 115, 120.)

Kehittyvien ja innovatiivisten työyhteisöjen piirteet ovat tutkimuksien mukaan seuraavanlaiset; kehittämiselle ja työlle on asetettu selkeitä tavoitteita ja toimintaa ohjaavat tavoitteet, jotka keskittävät ponnistelun olennaiseen sekä edistävät uusia ideoita. Avoin ja myönteinen ilmapiiri kannustaa työyksikön jäseniä osallistumaan sekä niin työyksikön kuin omaakin toimintaa arvioidaan. Ryhmien ja yksilöiden vastuu toimii hyvin, rakentava erimielisyys ja erilaisuuden sieto syntyvät halusta löytää mahdollisimman korkealaatuisia ratkaisuja. Kehittämiseen varataan aikaa ja siihen panostetaan. (Työterveyslaitos, [Viitattu 30.7.2014].)

Ajoittain on hyvä pysähtyä myös miettimään omaa työyhteisöä niin ryhmässä kuin yksinkin. Tärkeää on tehdä näkyväksi se, mitä hyvää työyhteisössä on. Toisaalta on myös hyödyllistä nähdä ne asiat, joita työyhteisössä olisi hyvä kehittää. (Työterveyslaitos, [Viitattu 30.7.2014].) Kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään työtä tehdessään, he puhuvat siitä, miten työtä tulisi tehdä ja miten sitä tällä hetkellä tehdään. Samalla he puhuvat organisaatiossa vallitsevista pelisäännöistä ja arvoista. Tavataankin sanoa, että työyhteisö on puheidensa kaltainen. Työyhteisössä voi kuulua arvostavaa ja kunnioittavaa puhetta, onnistumisen tarinoita, ilopuhetta, mutta siellä voi kuulua myös moitteiden sanoja, ivaavaa ja ilkeää puhetta, ongelmapuhetta. Jokaisen on aika ajoin syytä kuunnella oman työyhteisönsä puhetta sekä pysähtyä kuuntelemaan myös omaa puhettaan. (Manka 2011, 120.)

Lähellä edellä mainittua tietopohjaa on myös luottamuksen rakennusaine, osaaminen. Jokaisella on hyvä olla oman työnsä tekemiseksi riittävästi osaamista. Jos osaaminen on vajavaista, on raskasta tehdä työtä. Aikaa myöten työyhteisöön saattaa syntyä myös huonoa henkeä, jos muut työntekijät joutuvat paikkaamaan osaamisesta johtuvaa vajetta. Osaaminen pitää sisällään myös työyhteisötaitoisuuden. Jotta luottamusta syntyisi työyhteisössä, tarvitaan myös avointa vuorovaikutuskulttuuria ja sen eteen täytyy tehdä töitä. Esimiehen on luotava puitteita, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun työstä, keskinäisistä suhteista ja perustehtävästä. Työntekijöiden on osaltaan kuitenkin oltava valmiita käymään keskusteluun ja vaikuttamaan omalla panoksellaan siihen aktiivisesti. Uudenlaisen työ- ja vuorovaikutuskulttuurin synnyttäminen vaatii vanhoista toimintamalleista luopumista sekä uudenlaisia ajatusmalleja ja asenteita, tarkoittaen kaikkien sitoutumista, osallistumista ja harjoittelua. (Manka 2011, 120-122.)

Palkitseva ja luova vanhustyö-hankkeessa haastateltiin hyviksi työyhteisöiksi osoittautuneita yksityisiä ja kunnallisia vanhustyön paikkoja. Hyvin toimivia työyhteisöjä kuvasivat seuraavat asiat; hyvä henki, vahva yhteisöllisyys ja erilaisuuden hyväksyminen. Pyrkimys hyödyntää jokaisen osaaminen ja vahvuudet osaston arjessa, ilman ammattiryhmien välisiä raja-aitoja. Työyhteisön yhteiset tavoitteet, joihin kuuluvat asukkaan hyvä elämä / potilaan hyvä hoito. Käytännön toiminnan kautta haetaan yhdessä tavat tehdä töitä ja kehittäminen sekä ideointi tapahtuvat arjessa. Panostetaan työntekijöiden jaksamiseen ja myös joustavuus työvuorolistoissa on toimivaa. (Työterveyslaitos, [Viitattu 30.7.2014].)

Hyvin toimivia työyhteisöjä kuvasivat myös seuraavat asiat; osastonhoitaja luottaa työntekijöihin ja tukee toimintaa sekä osallistuu välillä itsekin käytännön hoitotyöhön. Osastonhoitaja jaksaa kuunnella, antaa myönteistä palautetta ja huolehtii työntekijöiden jaksamisesta. Toimiva säännöllinen palaverikäytäntö tai osastotunti, jotta kaikki kokevat tulevansa kuulluksi. Hoitajat kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, mitä kautta tulee myös muutosmyönteisyys. Pohditaan yhdessä erilaisia ratkaisuja ongelmiin, kokeillaan arjessa uusia käytäntöjä. (Työterveyslaitos, [Viitattu 30.7.2014].)

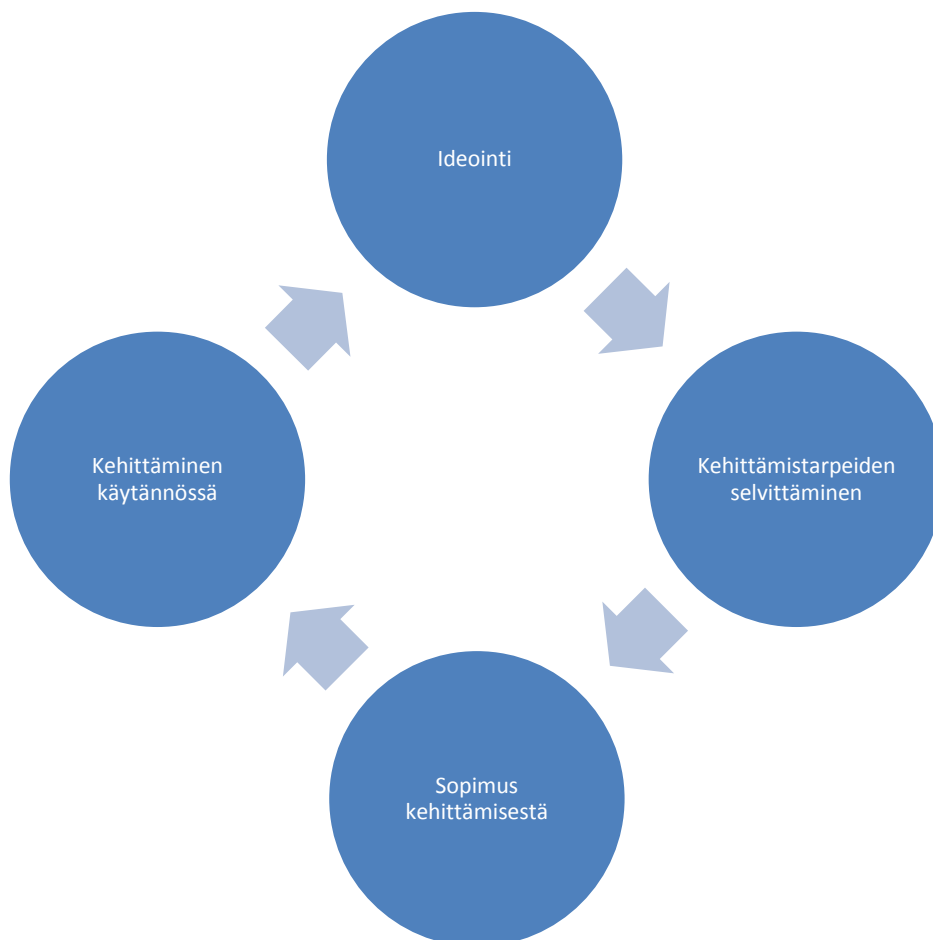
Esimies on ongelmien esille ottamisessa aina avainasemassa. Tulevaisuuden työelämä saattaa kuitenkin tarkoittaa sitä, ettei esimies välttämättä ole edes samalla paikkakunnalla tai edes samassa maassa, joten haasteena on, miten esimies voi tunnistaa puheeksi ottamisen tarpeen. Puheeksi ottaminen ei ole aina niin helppoa. Jokainen työntekijä voisi olla aktiivinen, sillä puhuminen on helpompaa, mitä paremmin tunnemme toisemme. Ihmisiksi olemiseen kuuluu, että tervehdimme, autamme tarpeen mukaan ja kyselemme, emmekä jätä puhumista vain käytävälle oven sulkeuduttua kokouksen jälkeen tai selän taakse. (Manka 2011, 126.)

Työyhteisössä yhteiselon ei tarvitse aina olla pelkkää hyminää, koska särmät kuuluvat nimenomaan kehittymiseen. Erilaisuudesta voi hioutua arjen pulmiin uusia ratkaisuja. Onkin aivan normaalia, että ristiriitoja esiintyy, mutta pulmien esille ottaminen ei ole koskaan toivotonta. Kun vuosikausia energiaa syönyt työyhteisön jumiutunut tilanne saadaan ratkaistuksi, iloa ja energiaa alkaa tulla ryöppyä esiin. (Manka 2011, 128.)

### 3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISPROSESSI

Tässä luvussa käsittelemme työyhteisön kehittämisprosessia sen sisältäessä seuraavat neljä vaihetta: Ideointi, kehittämistarpeiden selvittäminen, sopimus kehittämisestä ja kehittäminen käytännössä. Tulevassa osiossa on käytetty paljon samaa lähdettä, johtuen tästä tietyn työyhteisön kehittämisprosessimallin esittelystä. Työyhteisön kehittämisessä käytetään prosessimaista etenemistä, missä jokainen prosessin vaihe on tärkeä onnistuneen lopputuloksen kannalta. (Bredenberg ym. 2004, 19).

Kuvio 1. Työyhteisön kehittämisprosessi



### 3.1 Ideointi

Kehittämisen prosessin kesto vaikuttaa oleellisesti tavoitteiden laajuus. Syvälliset asiat, kuten esimerkiksi tiimityöhön siirtyminen, voivat vaatia muutamia vuosia toteutuakseen, kun taas joidenkin asioiden kanssa voidaan edetä nopeastikin. Esimiehellä on työyhteisön kehittämissä omat roolinsa, mutta työyhteisön kehittäminen on työyhteisössä jokaisen jäsenen asia. Esimiesroolin ja sen mukanaan tuoman vastuun ymmärtäminen ja kantaminen tukee työyhteisön uudistumista sekä haluttujen muutosten aikaansaamista. (Bredenberg ym. 2004, 20.)

Aktiivisella kehittämisellä voidaan haluttuja muutoksia nopeuttaa ja tukea. Prosessin onnistumista helpotetaan tiedostamalla kehittämisen hyviä käytäntöjä. Kun tarve kehittämiselle nähdään ja sitä kautta motivoitutaan ja sitoudutaan prosessiin, saadaan positiivista energiaa, joka antaa voimaa ja innostaa tarttumaan asioihin. Kehittämistyön matkalle mahtuu myös hidasteita ja vaikeuksia. Mutta ne eivät ole kuitenkaan ylittämättömiä esteitä. Mitä paremmin vastaan tulevat asiat osataan ennakoita, sitä vähemmän ne haittaavat. (Bredenberg ym. 2004, 20.)

Työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu työyhteisössä ja työssä tunnistettuihin haasteisiin sekä tarpeisiin. Näin ollen se on työtoiminnan kehittämistä visioiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisoitteessa painottuu yhteisöllinen tiedonmuodostus ja tavoitteenasettelu. Sen taustaoletuksena on, että kehittämisen subjekti on koko työyhteisö ja että kehittäminen suuntautuu työyhteisön ja työn toiminnan tutkimiseen. Näin kehittäminen sulautuu päivittäiseen ammattityöhön kiinteäksi osaksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Lähtökohta saa tukea erityisesti sosiaalityön piirissä keskusteltavasta uudesta ammatillisuudesta, jolle on leimallista oman työn uudistaminen, tutkiminen ja arviointi. Näin ollen voidaan sanoa, että työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on viitekehys käytännön työmenetelmien ja työtehtävien kehittämiseksi ja sitä kautta esimerkiksi asiakaspalvelun laadun lisäämiseksi. Siinä painottuu usein kertaluontoisten ja välittömien parannusten lisäksi pyrkimys pitkäjänteisiin

parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia osana toimintaympäristöä ja organisaatiota. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on keino ennen kaikkea työyhteisön toimintakyvyn vahvistamiseen ja ylläpitämiseen. Työyhteisön hyvä toimintakyky on muutostilanteiden käsittelyssä vahvuutta, mutta ennen kaikkea myös päivittäisessä perustehtävään vastaamisessa, joka on tyypillisesti palvelutoimintaa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.) Halu asioiden kehittämiseen herää ideasta, hankalasta ja toimimattomasta asiasta tai ulkopuolisesta pakosta. Tilanne voi olla aluksi varsin epätarkka, tunne siitä että asioille pitäisi tehdä jotain. Työssä voi olla uuvuttavaa kiirettä ja sekavuutta. Ilmapiiiri voi olla kireä tai yhteistyö ei toimi. Joskus ulkoinen paine pakottaa myös miettimään uusia ratkaisuja. Kun kehittämistarve nostetaan esille, prosessi alkaa. (Bredenberg ym. 2004, 23.)

Kiinnostus kehittämisprosessiin herää ideointivaiheessa. Tärkeintä on, että joku tekee aloitteen rohkeasti ja yhdessä lähdetään ideaa viemään eteenpäin. Alkuun voidaan ideoida pelkästään johdon tai henkilöstön kesken, mutta sen jälkeen tiedon täytyy kulkea molempiin suuntiin. Aloitteen tullessa henkilöstöltä, esimiehet ja johto kuuntelevat ajatukset sekä järjestävät mahdollisuuden idean tarkentamiseksi eteenpäin. Aloitteen tullessa johdolta, on yhtä lailla perusteltava asia sekä järjestettävä henkilöstölle mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. (Bredenberg ym. 2004, 23.)

Kun työyhteisössä on useita kehitettäviä asioita, kehittämistä kannattaa ajatella laajempänä projektina, jolloin laaditaan sitä varten toteutussuunnitelma. Jotta muutostoimet onnistuisivat, ne tarvitsevat usein sekä aikaa että taloudellista tukea. Toteutussuunnitelma auttaa saamaan hankkeelle organisaation sisäistä tukea. Sillä voi arvioida hankkeen kannattavuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta. Asioiden ja ideoiden esille tuominen edellyttää avoimuutta työyhteisössä. Omien ajatusten antaminen yhteiseen käyttöön, kuuluu avoimeen keskusteluun. Avoimuuteen päästään, kun ilmapiiiri koetaan luotettavaksi ja turvalliseksi. Tällöin mielipiteensä voi kertoa muun muassa ilman nolatuksi tulemisen pelkoa. Keskustelujen ja vuorovaikutuksen laatu paranee, kun työntekijät saavat hyviä

kokemuksia omien näkemysten esille tuomisesta. Avointa keskustelua tarvitaankin läpi koko kehittämisprosessin. (Bredenberg ym. 2004, 24, 28.)

### **3.2 Kehittämistarpeiden selvittäminen**

Työyhteisöjen motiivina työyhteisölähtöiseen kehittämiseen lähtemisessä on toive siitä, että kehittäminen olisi osa ammatillista arkityötä. Toiveena on usein pysyvä tapa toimia – tapa, joka helpottaisi muuttuvien tarpeiden ennakoimista ja niihin vastaamista sekä toisi kehittämiseen suunnitelmallisuutta. Myös vaikuttaminen työhyvinvointiin ja jaksamiseen voi olla tärkeä motiivi lähteä rakentamaan työyhteisön omaa kehittämisprosessia. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17.)

Kehittämiskohteita voi nostaa esiin kehittämispäivillä tai henkilöstön yhteisissä palavereissa. Kehittämiskohteiden tarkentaminen tai niiden näkyväksi tekeminen onnistuu myös ulkopuolelta toteutettavalla henkilöstön haastattelulla. Esimerkiksi kun ehdotetaan tiedonkulun parantamista, tarvitaan vielä lisätietoa muun muassa siitä, mihin tiedon pitäisi paremmin kulkea? millaista tietoa, missä muodossa ja millä välineillä? Mitä tietoa tarvitaan? (Bredenberg ym. 2004, 31.)

Keskeisiä työyhteisön kehittämistarpeita voidaan selvittää erilaisilla ilmapiirikyselyillä. Kyselyllä varmistetaan se, että toimenpiteet eivät pohjaudu pelkkään tuntumaan vaan oikeaan tietoon. Koko työyhteisön käsitystä ei välttämättä vastaa muutaman ihmisen mielipide. Kyselyn avulla voi analysoida ja kerätä tietoa luottamuksellisesti. Kyselyn etuina on muun muassa, että se kuvaa luotettavasti nykyistä tilannetta työyhteisössä, sen avulla löytää kehittämiskohteet ja vahvuudet sekä kysely antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Kysely toimii myös välineenä oman toiminnan arvioimisessa, seurannassa ja arvioinnissa välineenä sekä keskustelun pohjana työpaikoilla. (Bredenberg ym. 2004, 32.)

Kyselyn tekeminen ja tulosten esittäminen henkilöstölle ei vielä kuitenkaan johda asioiden muuttumiseen ja käytäntöön viemiseen. Miten työyhteisöä tulisi kehittää - kysymyksen tulokset eivät yksinään anna vastausta, koska kehittämiskohteiden nimeäminen ja tulosten tulkinta on aina koko työyhteisön asia. Ratkaisevinta onkin usein kokonaistilanne, eli erilaiset tulosityhdistelmät kyselyssä. Esimerkiksi

tulosyhdistelmä vähäiset osallistumismahdollisuudet, stressi ja kiire voivat näkyä henkilökunnan poissaoloina ja uupumisena. Kuitenkaan liiallinen kiire ei aina johda stressin kokemiseen. Kiire voi joskus olla tilapäistä tai kiirettä voi olla jatkuvasti. Kyselyn avokommenttien vastauksista kannattaakin nostaa keskusteluun kehittämiskohteita, ei yksittäisiä mielipiteitä. Avokommenttien avulla voidaan tuoda vahvistusta kyselyn tuloksille tai nostaa esille uusia asioita. (Bredenberg ym. 2004, 33-34.)

Kehittämisen onnistumiseen jokainen voi vaikuttaa aktiivisesti. Kuten myös pienillä teoilla voi estää halutut muutokset. Rehellinen sitoutuminen esimiesten, työntekijöiden ja johdon taholta ovat keskeisimpiä edellytyksiä onnistumiselle. Jos taas oikeaa tarvetta tai halua muutokseen ei ole, on syytä miettiä lähdetäänkö kehittämiseen vasta myöhemmin. Joskus halutaan saada lyhyessä ajassa paljon aikaan, jolloin kehittämisen tavoite ymmärretään henkilökunnan keskuudessa eri tavoin tai se voi jäädä aivan epäselväksi. Suunnitelma jo itsessään voi olla myös epärealistinen. Sitten kun huomataan, etteivät asiat muutu oletetulla tahdilla, tullaan pettymään. Koko prosessin etenemistä ja toimenpiteisiin sitoutumista vaikeuttaa tavoitteiden epäselvyys. Jos tavoitteet eivät ole selkeitä, ymmärrettäviä ja yhteisesti sovittuja, niitä on vaikeaa soveltaa käytäntöön. Tärkeä vaihe kyselyn jälkeen on esimiehen pitämä palautetilaisuus. Tilaisuuden tavoitteena on keskustella tuloksista, tulkita niitä ja miettiä kehittämistoimia eli luoda polku kehittämiseen. (Bredenberg ym. 2004, 34-36.)

Nykytiedon mukaan töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus, selkeä johtaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saattavat olla yksilön työkyvyn kannalta jopa merkittävämpiä asioita sinänsä kuin terveys. Kun kehittämiselle annetaan niin henkinen kuin fyysinen tila työyhteisössä ja sovitaan yhdessä tavoitteet, työtä koskevien kehittämisjännitteiden nostaminen yhteiseen käsittelyyn helpottuu. Kyse on sekä yksilö- ja yhteisötason kehittämisvastuun tiedostamisesta että työntekijöiden rohkeudesta. Kehittämistyön yhteinen päämäärätietoisuus ja oikeutus edistävät etenemistä kehittämis ehdotuksista käytännön kokeiluihin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 18.)



### 3.3 Sopimus kehittämisestä

Yhteisistä tavoitteista ja kehittämistoimista päätettäessä on tärkeää, että kaikilla on mahdollisuus osallistua. Tarkoituksena onkin herättää luottamus siihen, että kehittämisestä on hyötyä. Kun vastuista ja kehittämistoimista päätetään, kannattaa pitää huolta, etteivät asiat jää ainoastaan esimiesten vastuulle. Kehittämistoimista useimpia voidaan kuitenkin tehdä yhdessäkin. Vaikka kehittämistoimille sovitaan vastuuhenkilö, sen toteuttamista ei jätetä pelkästään kyseiselle henkilölle. (Bredenberg ym. 2004, 39-41.)

Työyhteisön yhteistoiminnan ja muodostumisen kannalta on olennaista, että yksilöt ajattelevat tavoitteistaan ja toiminnan tarkoituksesta suhteellisen samalla tavalla ja että toimijoiden välillä on toimintatapoja koskevia sopimuksia. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä tekijöitä ja toimijoita ovat työyhteisö ja sen kaikki jäsenet. Kun kysymys on siitä, kuka kehittää ja keiden kanssa, tarkentuu kehittämisotteessa keskustelu työyhteisön jäseniin, esimieheen sekä työyhteisön rajapinnoille. Ote kyseenalaistaa jaottelun siitä, että kehittäminen ja suunnittelu kuuluisivat vain esimiesten, johtajien, asiantuntijoiden tai projektihenkilöstön toimialaan. Kehittäminen kuuluu jokaisen ammattirooliin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 19-21.)

Kehittämistä tukee erilaisen osaamisen hyödyntäminen ja se, että mukana muutoksessa on erilaisia ihmisiä. Ristiriitoja työyhteisössä voikin aiheuttaa se, että erilaisuutta ei ymmärretä. Työyhteisön jäsenten monipuoliset vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet lisäävät halua olla mukana kehittämistyössä. Henkilöstön mukana olo varmistaa, että kehittämistoimet ovat käytäntöihin sopivia ja realistisia. Työpaikalla on kuitenkin aina ihmisiä, joilla on onnistuneista muutoksista aikaisempaakin kokemusta. Näiden kokemusten hyödyntäminen auttaa etenemistä kehittämistyössä. (Bredenberg ym. 2004, 41.)

Yhteisten asioiden muuttamiseen osallistuminen koetaan yleensä positiivisena asiana, koska se antaa mahdollisuuden yhdessä kokeilla uusia tapoja tehdä työtä. Samalla voi hyödyntää omaa osaamistaan ja taitojaan sekä löytää kehitymis- ja oppimismahdollisuuksia. Pyrkiessä toteuttamaan uusia asioita, esiintyy myös aina muutoksen epäilyä. Muutosta voidaan vastustaa, jos tavoitteen saavuttamiseen ei

ole riittävää osaamista ja tavoitetta pidetään liian suurena. Pelko siitä, mitä muutos tuo tullessaan, on vastarinnan taustalla. Muutosten liikkeelle panevat voimat puuttuvat, jos muutosten perusteet koetaan epäselviksi. Tällöin muutos ei tunnu perustellulta, tarpeelliselta eikä uskottavalta. (Bredenberg ym. 2004, 42-43.)

Eri näkökulmien esille nostaminen sekä kehittämistarpeen perusteleminen ovat tärkeitä, sillä muutokseen sitoudutaan silloin, kun sitä pidetään itselle järkevänä ja tärkeänä. Kun kysymyksiin vastataan ja varmistetaan avoin ilmapiiri, epäilyt poistuvat. Jotta kehittämistoimissa päästään eteenpäin, muutokseen liittyvät epäilyt tulee kuitenkin käsitellä. Muutosvastarinnan tunnistaminen ja sen olemassaolon hyväksyminen ja ymmärtäminen ovat onnistuneen käsittelyn edellytyksiä. Muutoksen onnistumista auttaa, kun erilaiset tunteet, mielipiteet ja näkökulmat käsitellään jokaisessa prosessin vaiheessa. Tällöin muutosavoimuus ja kehittämisen perusidea säilyy kirkkaana. (Bredenberg ym. 2004, 44.)

Muutoksen hyväksyminen, siihen aidosti lähteminen ja siihen sitoutuminen pohjautuvat omakohtaiseen pohdintaan, joten sitä ei voi kukaan tehdä toisten puolesta. Asenteet kehittämistyöhön muuttuvat myös toiminnan ja osallistumisen kautta. Joskus työyhteisössä odotetaan, että jokin ulkopuolinen ihminen tai esimies tuo valmiit ja toimivat ratkaisut tai tekee kaiken työn työyhteisön puolesta. Tällöin henkilöstöltä puuttuu osaamista ja tottumusta kehittämistyöhön. Työyhteisössä ollaan saatettu tottua ylhäältä päin tiukasti johdettuun, suorituspainotteiseen työskentelyyn, eikä niinkään kehittämispainotteiseen työskentelyyn. (Bredenberg ym. 2004, 45.)

Esimiehen on tärkeää huomioida henkilöstössä erilaiset valmiudet ryhtyä uudella toimintatavalla työskentelemään. Joillekin henkilöille pieneenkin muutokseen ryhtyminen voi olla suuri kynnys, työtilanne myös huomioon ottaen. Henkilöstöryhmillä voi olla esimerkiksi hektinen työvaihe, joka on hoidettava pois kehittämistoimien alta, taaten kehittämiselle riittävästi aikaa ja energiaa. (Bredenberg ym. 2004, 46.) Työyhteisölähtöisyyden idean mukaisesti kehittämisen tavoitteet ja kohde määritellään työyhteisössä. Haasteeksi voi osoittautua kuitenkin kehittämistarpeiden tunnistaminen sekä niiden muotoileminen konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. Olennainen ajattelutavan muutos on myös se,

että kehittämiskohde ei tule ulkoa- tai ylhäältäpäin, vaan se on itse löydettävä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 26.)

### **3.4 Kehittäminen käytännössä**

Muutoksiin johtaa vain tehty työ. Jokainen kehittämisprosessissa mukana oleva huolehtii näin ollen siitä, että omalla vastuulla olevat asiat tulee tehtyä. Usein unohdetaan, että asioiden etenemisen seuranta kuuluu myös omaan osuuteen. Niin ikään kaikille kuuluu myös muutosten ohjaaminen. Muutosten ohjaamisessa tarvitaan taitoa toimia ryhmätilanteissa rakentavasti sekä tietoa tarvitaan myös ryhmän toiminnasta. Näiden lisäksi vaaditaan myös rohkeutta tuoda erilaisia näkökulmia esille. Työtovereiden kannustaminen, tukeminen ja innostaminen onkin hyvä ottaa työtavaksi. (Bredenberg ym. 2004, 50.)

Työyhteisön kehittämisessä kannattaa pyrkiä tietoisesti edistämään ja tukemaan innovatiivista ilmapiiriä esimerkiksi seuraavin keinoin; antamalla vapautta ilmaista erilaisia mielipiteitä, keskustella ja oppia virheistä, antaa ja ottaa vastaan säännöllistä palautetta, kertoa kokeiluista muille, rohkaista tekemään asiat paremmin sekä kannustaa uuteen kokeiluun. Joskus sitoutuminen kuitenkin heikkenee kehittämiseen ajan kuluessa ja työyhteisö väsyä. Tällöin pohditaan, tuleeko kehittämisestä mitään. Silloin on syytä arvioida työtilanne syylistämättä ketään ja luoda uskoa tulevaisuuteen, nähden ne muutokset, jotka on jo saatu aikaan. (Bredenberg ym. 2004, 57.)

Asioita vievät eteenpäin yhteinen kokemusten vaihto ja tekeminen. Pienetkin keskusteluhetket siitä, miten on onnistuttu, innostavat jatkamaan kehittämistä. Prosessia pidetäänkin hengissä säännöllisillä suunnittelu-, keskustelu- ja arviointipalavereilla. Tapaamisissa on hyvä nostaa esille myös vaikeuksia. Vaikeissa tilanteissa kokoontumisten avulla pidetään perustehtävä ja tavoite selkeänä mielessä, niin ettei mennä harhaan tai keskityä sivuseikkoihin. Kehittämisprosessin ohjaaminen kuuluu esimiehen tehtäväksi. Hän näkee kehittämisprosessin hyödyt, kiinnittämättä liikaa huomiota yksityiskohtiin, auttaen myös henkilöstöä näkemään positiivisia muutoksia. (Bredenberg ym. 2004, 51, 59.)

Kehittämisprosessi päätetään kertaamalla, mitä on tehty ja saatu aikaan. Työyhteisön kehittäminen on monipuolista työtä työyhteisön toiminnan parantamiseksi. Se liittyy selkeästi tavanomaiseen työhön, se ei ole irrallista toimintaa. Kehittämisen onnistumisen kannalta olennaista on sitoutuminen siihen. Sitoutumisen perustana on keskinäinen luottamus ja tavoitteiden tunteminen. (Bredenberg ym. 2004, 61, 72.) Työyhteisöjen kehittämiskulttuurissa kehittämistyön tuloksena tapahtuneet muutokset näkyvät paitsi keskustelukulttuurin kehittymisenä ja vuorovaikutuksellisten rakenteiden luomisena myös kehittämisosaamisena. Työyhteisöjen kehittäminen kohdistuu usein niin menetelmien kuin kehittämiskohteen valossa ryhmädynamiikkaan ja vuorovaikutukseen. Kehittämistyö lisää työyhteisön perustehtävästä ymmärrystä. Merkittävä tulos on myös se, että yksilö voi nähdä oman työnsä osana kokonaisuutta entistä selkeämmin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 28-29.)

Kaikki hyötyvät kehittämisestä, työt sujuvat joustavammin, yhteistyö lisääntyy ja uusia ratkaisuja etsitään. Hyvinvoiva työyhteisö luo uutta, työskentelee sitoutuneesti sekä muuttaa toimintaansa ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kehittämistaito on resurssi, jonka avulla osataan toimia niin yksilöinä kuin työyhteisönä haasteellisissakin tilanteissa. Työyhteisön kehittämisen ollessa osana tavanomaista työtä, kehittämistyötä tehdään sekä yksin että yhdessä. Jos arjen kiireet menevät sovitun kehittämistyön edelle, positiivisia muutoksia ei tapahdu. Kiire jatkuu nimittäin hyvinkin todennäköisesti myös tulevaisuudessa. (Bredenberg ym. 2004, 49, 72.)

## 4 VANHUSTYÖ

### 4.1 Tulevaisuuden vanhus

Tämän päivän iäkkäät ihmiset muistavat ajan, jolloin ei ollut vielä kattavaa sosiaaliturvaa. Tällöin osa vanhuksista asui vaivaistaloissa tai lastensa perheissä. Iäkkäät ihmiset ovat olleet itse luomassa sosiaaliturvaa ja lasten velvollisuus huolehtia omista vanhemmistaan on poistettu lainsäädännöstä. Useiden tutkimusten mukaan iäkkäät ihmiset haluavat elää omissa kodeissaan mahdollisimman pitkään. (Heikkinen & Marin 2002, 35.) Kriittisiä näkemyksiä on esitetty siitä, että palvelujärjestelmät, asiantuntijajärjestelmät ja ammattikunnat tuottavat riippuvuutta vanhuuteen. Iäkkäiden lisääntyvä riippuvuus valtiosta on seurausta vanhuspolitiikasta. Toisaalta juuri valtion tuki on vapauttanut köyhyydestä ja liiasta perheriippuvuudesta, mitkä aiemmin olivat Suomessa monien iäkkäiden kohtalo. (Marin & Hakonen 2003, 69.)

Vanhat ihmiset eivät ole yhtä harmaata massaa, koska mikään muu ikäryhmä ei ole keskenään niin erilainen kuin juuri vanhat ihmiset. Mikä kirjavuus on nähtävissä elämänkohtaloissa, terveydessä, harrastuksissa ja mielipiteissä! Ikääntymisen monimuotoisuus on yhtä ilmeinen kuin luonnon monimuotoisuus, sekä myös yhtä suojelun tarpeessa. Nyt on aika ennakkoluuloista irtautumiseen. Suomi on maailmassa ensimmäinen maa, joka vanhenee niin vauhdilla, että erityisesti yli 85-vuotiaiden määrä kasvaa. Nyt onkin erinomainen, haasteellinen paikka toimia koko maailman pilottina, kehitellen sellainen vanhustenhuollon kokonaisuus, joka kelpaa kaikille. (Kuikka 2012, 3-4.)

Useiden tämän päivän iäkkäiden ihmisten hiljaisuus saattaa olla osaltaan kulttuurin ja historian muovaamaa. Taustalla on myös toimijoiden tietämättömyys vanhuudesta elämänvaiheena, jota ennakoasenteet hallitsevat. Vanhuus mielletään kompetenssin puutteena ja sairautena. Samalla unohdetaan elämän varrella kertynyt historiallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen tieto, jota kannattaa hyödyntää kehittämisessä. Tämä tieto voi johtaa laajempaan oivallukseen ja ymmärrykseen, jopa kehittämisen innovaatioihin. (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 50.)

Tulevaisuudessa vanhusten peruskoulutustaso kasvaa ja näin ollen silloin vanhuksilla on myös paremmat edellytykset ottaa kantaa palveluiden kehittämiseen ja hoitaa itseään. Vanhusväestön määrän nousu ja palvelutarpeiden kasvu samanaikaisesti, kun taloudelliset resurssit niukkenevat, aiheuttaa sosiaali- ja terveydenhuollolle haasteita. Tulevaisuuden vanhus on siis terveempi, omatoimisempi ja osallistuvampi. Terveydenhuoltopalveluja suunniteltaessa tulisi huomioida kansalaisten muuttuva asema ja rooli itsensä hoitamisessa. Ennen eläkkeelle jäädessään vanhukset vetäytyivät usein syrjään ja antoivat muiden palveluilla itseään. He luottivat terveys- ja sosiaalihuollon työntekijöiden ammattitaitoon, eivätkä ottaneet kantaa juurikaan hoitoonsa saati sitten palveluiden kehittelyyn. Vanhusten hoitaminen toteutui niin, että hoitajat tai lääkärit sanoivat, miten vanhusta tulisi hoitaa. (Parviainen & Pelkonen 1998, 141-143.)

Tulevaisuuden vanhukset odottavat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiltä tukea, pystyäkseen selviytymään mahdollisimman pitkään kotona omin avuin. Terveyden- ja sosiaalihuollon työntekijöiden täytyy oppia ajattelemaan uudella tavalla palveluiden antamista ja kehittämistä, sillä he eivät enää voi yksin päättää, millä tavalla palveluja annetaan tai minkälaisia palveluja tarjotaan. Perinteisistä hoitomalleista ollaan siirtymässä kohti yhteisöllistä työskentelytapaa, jossa sekä palveluiden käyttäjät että niiden antajat yhdessä suunnittelevat ja pohtivat palveluita. Väestö ei ole enää irrallinen ja ulkopuolinen osa sosiaali- ja terveydenhuoltoa, vaan osa sitä. Kuitenkin on hyvä muistaa, että on aina olemassa joukko ihmisiä, jotka eivät jostakin syystä pysty tai halua huolehtia itsestään ilman toisten apua. Näidenkin ihmisten mielipiteet täytyy ottaa huomioon palveluita suunniteltaessa. Kukaan ei saisi syrjäytyä yhteiskunnasta ja jäädä palveluiden ulkopuolelle vain sen takia, ettei itse pysty vaikuttamaan asioihin. (Parviainen & Pelkonen 1998, 147.)

Nykyisin terveydenhuoltohenkilökunta kunnioittaa potilaiden ja asiakkaiden mielipidettä. Pääasiassa vanhusten hoito tapahtuu vuorovaikutussuhteen pohjalta. Terveydenhuollon työntekijät esittävät erilaisia vaihtoehtoja hoidon toteuttamiseksi ja näistä vanhus valitsee itselleen sopivimman. Tulevaisuuden vanhukset ovat etuisuuksistaan tietoisempia ja vaativampia. He eivät tyydy vain saamiinsa palveluihin, vaan odottavat laadukkaita palveluja. He eivät halua myöskään olla

terveydenhuollossa erillisenä ”osana”, vaan osallistua terveydenhuollon asiantuntijoiden kanssa yhdessä palveluiden organisointiin. (Parviainen & Pelkonen 1998, 143.)

## 4.2 Ikäihmisten palvelut

lääkkäät ihmiset käyttävät useita eri osa-alueita palvelujärjestelmässä, eivät ainoastaan iäkkäille suunnattuja niin sanottuja vanhuspalveluita. Vanhenemiseen liittyvien erityiskysymysten tulee kuulua näin ollen koko palvelujärjestelmässä toimivan henkilöstön kiinnostuksen kohteisiin sekä osaamiseen. (Heikkinen & Marin 2002, 49.) Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa (2008) itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, voimavaralähtöisyys, osallisuus, turvallisuus ja yksilöllisyys on valittu ohjaamaan kehittämistyötä ja turvaamaan samalla ihmisarvoista vanhuutta. Periaatteet ja sosiaalinen konteksti eivät kuitenkaan aina kohtaa. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä eettisten periaatteiden ja arvojen määrittäminen ja vieminen käytäntöön on tärkeää. Erityisen tärkeää se on kehittämisen kohdalla, jossa on kyse tulevaisuuden tekemisestä ja toiminnan suuntaamisesta. (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 49.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstön merkitys toiminnassa on erittäin suuri. Työvoimaan liittyvissä keskusteluissa esiin tulleita kysymyksiä ovat olleet pitkään, miten pystytään tekemään kaikki tarvittavat työt, saadaanko lisähenkilökuntaa tarvittaessa, löytyykö tarvittava osaaminen omasta henkilökunnasta tai millainen henki talossa on. Osaaminen ja työvoiman riittävyys on perusta hyvälle hoitotyölle. Työpaikoilla onkin tarpeen kartoittaa henkilöstön osaamista, koska sen avulla kehittämiskohteet voidaan nähdä ja suunnata henkilöstöä oikeanlaiseen täydennyskoulutukseen. Huomio kannattaa kiinnittää myös siihen, että kaikki osaaminen tulee hyödynnettyä sosiaali- ja terveyspalveluissa. (Kuikka 2012, 15.)

Itsemäärääminen on sosiaali- ja terveydenhuollon ohjeiden, normien ja suositusten keskeinen eettinen käsite. Iäkäs ihminen on subjekti, jonka hyvinvoinnista kehittämishankkeissa on lopulta kyse. Itsemääräämisen toteutuminen edellyttää valtaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa

positiot määrittää vallan hierarkia. Toisaalta myös organisaatioiden rakenteet, erilaiset rutiinit ja kirjoittamattomat normit voivat vaikuttaa sellaisen ilmapiirin syntymiseen, jossa potilaan ja asiakkaan oikeus päätöksentekoon ja itsemääräämiseen ohitetaan. Tämä aiheuttaa usein jokapäiväiseen elämään liittyvien toiveiden jättämistä huomiotta. Kehittämistä ohjaavat periaatteet ja arvot edellyttävät potilaan tai asiakkaan aktiivista, vuorovaikutukseen perustuvaa roolia. Onkin tärkeää löytää sellaiset toimintatavat, jotka varmistavat eettisen laadun kehittämistyössä sekä tuovat esille iäkkään ihmisen näkökulman. (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 49-50.)

Yksilöllisyyden huomioimisella on vanhustyön laatuun keskeinen yhteys. Tämä asettaa haasteita myös kehittämistyölle. Miten kehittämisen kysymyksiä laadittaessa iäkkäiden ihmisten yksilölliset näkemykset tulevat sitten esille? Vaikuttamisen ja mukana olemisen mahdollisuuksia on erityisen tarpeellista kysyä haavoittuvien asiakasryhmien kohdalla. (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 50.)

Oikeudenmukaisuus ymmärretään ihmisen oikeutena ilmaista mielipiteensä palveluja koskevassa päätöksenteossa ja oikeutena saada tarvitsemiaan palveluja. Oikeudenmukaisuuden periaate luo odotuksen siitä, että ne resurssit jotka ovat käytettävissä, jaetaan oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuuden huomioimisen merkitys korostuu entisestään kun tehokkuuden tavoittelu saattaa ohittaa palvelun laatuun liittyvät tekijät palvelujen kehittämisessä. Tavalla tai toisella yhteiskunnasta syrjäytyneet ihmiset jäävät helposti kovien arvojen varaan. Onko näin käynyt niiden vanhojen ihmisten kohdalla, joiden omaiset tuovat esille epäkohtia vanhustenhuollossa? (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 50.)

Keskeistä on pohtia sitä, missä määrin iäkkäillä henkilöillä on mahdollisuus olla mukana toimijoina ja esittää näkemyksensä. Vanheneva ihminen tulee nähdä subjektina silloinkin, kun hänen toimijuutensa on murenemassa. Yhteiskunnan kulloisetkin prioriteetit, kehittämisen kohteiden valinnat sekä myös rahoittajien painopistealueet voivat jossain määrin olla iäkkään väestön tarpeiden kanssa ristiriidassa. Ikäihmisten palveluja koskevissa tutkimuksissa ja kehittämistyössä ulkoapäin asetetut tavoitteet ja ongelmat saattavat olla myös leimaavia. Elämäkulun ääripäihin kuuluvien ryhmien kohdalla kehittäjillä ja tutkijoilla on



erityinen eettinen vastuu henkilöistä, jotka eivät välttämättä pysty arvioimaan toiminnan seurauksia ja jotka ovat muista riippuvaisia. (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 51.)

Keskeinen kysymys on se, keitä ja mitä vanhustenhuollon tutkimus- ja kehittämistoiminta hyödyttää. Kehittämistyötä tulee tarkastella niin iäkkäiden ihmisten, heidän omaistensa kuin hoitavien henkilöidenkin näkökulmasta. Ikäihmisten palvelujen kehittämis- ja tutkimustoimintaa on vaikea eettisesti perustella, jolleivät nämä ihmisryhmät siitä hyödy merkittävästi. (Palomäki & Teeri 2011, Gerontologia-lehti, 52.) Jos olisi vain päivälehtien tiedon varassa, voisi luulla, että suomalainen vanhustenhuolto on laadutonta ja sen työntekijät eivät ymmärrä vanhusten tarpeista laisinkaan. Jokainen tilanne on suuri vääryys, jossa vanhus ei saa tarvitsemaansa hoivaa tai häntä kaltoin kohdellaan. Välinpitämättömyyttä ja huonoa hoitoa ei voi puolustella millään. Mutta miksi kaikki ne edellisiä paljon lukuisammat tilanteet, joissa hoiva on rakastavaa ja lämmintä jäävät pimentoon? (Kuikka 2012, 3.)

Suomessa monissa sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa toteutetaan hoivaa sekä arjen tukemista. Hoivan lähtökohtana on väistämättä jonkinlainen maallikkous. Sosiaalialan ammatteja perustellaan harvoin sillä, etteivätkö omaiset osaisi läheisiään hoitaa. Ammateilla onkin vankka yhteys hyvinvointivaltion kehittymiseen. Millaista tietoa tarvitaan sosiaalisessa hoivassa, erityisesti vanhusten hoivassa tulevaisuudessa. Haasteen edessä ovat vanhustyön ammattilaiset. Käytännönläheisen hoivan tiedonmuodostukseen tarvitaan käytännön työtä tekeviä ihmisiä jäsentämään, mikä hoivatyössä on tärkeää. Hoivatyö tulee näkyväksi silloin, kun se puuttuu. (Marin & Hakonen 2003, 70.)

Vanhuspalvelut muodostavat keskeisen osan kunnallisista sosiaalipalveluista edelleen. Väestön nopea ikääntyminen pakottaa palvelujärjestelmän panostamaan nimenomaan näiden palvelujen kehittämiseen jatkossakin. Vanhuspalveluista on tulossa sosiaali- ja terveyspalvelujen todellinen valtavirta. Suomen sekä useimpien muidenkin yhteiskuntien lähivuosisikymmenten suurimpia kysymyksiä on, kuinka organisoidaan vanhojen ihmisten tarvitsema apu. (Seppänen, Karisto & Kröger 2007, 8-9.)

Vanhukset ansaitsevat hyvää hoitoa ja henkilökunta työhyvinvointiaan tukevat olosuhteet. Henkilökunnan jaksaminen heijastuu myös asiakkaiden hyvinvointiin. Mitä paremmin jaksaa henkilöstö, sitä paremmin voivat tutkimusten mukaan myös asiakkaat. Henkilökunta, joka ehdottaa omaa työyhteisöään hyväksi yksiköksi, korostaa usein hyvää yhteishenkeä, arvostavaa työyhteisöä ja kykyä selvitä myös muutostilanteissa. Myös tilat, välineet ja toimintatavat ovat kunnossa ja tukevat sekä hoidon toteuttamista että turvallisuutta ja ergonomiaa. Yhteistä hyvälle vanhustenhuollon yksiköille on se, että niissä on riittävästi koulutettua hoitohenkilökuntaa ja jokaisen ammatillista osaamista arvostetaan ja johtaminen on kunnossa. Lisäksi henkilöstö pääsee hyvin täydennyskoulutuksiin ja voi hyödyntää oppimaansa työssä. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super, [Viitattu 13.9.2014].)

Monisairaiden vanhusten määrä on jatkuvassa kasvussa. Heidän hoitamisensa vaatii yhä useamman sairauden hoitamista ja kokonaisuuden arvioimista. Palvelujen ja hoidon suunnittelun ja toteutuksen tulisi olla selviytymistä tukevaa ja potilaan koko elämäntilanteen kattavaa. Valtakunnalliset suuntaviivat hyvän vanhustenhuollon kehittämiseksi antaa ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. Tavoitteeksi on asetettu ensisijaisesti kehitettäväksi niitä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja, jotka tukevat ikääntyneen itsenäistä pärjäämistä ja kotona asumista. Tavoitteena laatusuosituksessa on ollut edistää asiakkaiden, omaisten sekä muiden kuntalaisten osallistumista palvelujen arviointiin ja kehittämiseen. Palvelurakenteen kehittämiskokeiluja vanhustalaitoksissa on käynnistetty monissa kunnissa. (Isoherranen ym. 2008, 19-20.)

### **4.3 Vanhustyö yhteiskunnan näkökulmasta**

Useimmilla sosiaali- ja terveystalaitosten työpaikoilla, myös vanhusten palveluissa, henkilöstömitoitukset, henkilöstörakenne sekä tehtävät elävät viikon jokaisena päivänä. Rekrytointiin panostetaan paljon ja useimpia alan työnantajia ja työyhteisöjä huolettaa osaavan työvoiman saanti. Jos ja kun työvoimaa ei ole saatavilla, tehdään muutoksia tehtävärakenteissa. Henkilöstö venyy tehden pitkää

työviikkoa tai tuplavuoroja, aina ei sijaisia saada. Osaaminen pitäisi myös saada kohdalleen. (Kuikka 2012, 15.)

Vanhustyön opintoihin hakeutuu yhä vähemmän nuoria, vaikka ala on työllistävin tällä hetkellä. Ensimmäisen nuorille suunnatun Vanhustyön Trainee – ohjelman tavoitteena on kasvattaa nuorten työttömien kiinnostusta vanhustyötä kohtaan, auttaa nuoria ymmärtämään että vanhustyöstä voi rakentaa itselleen työuran ja nostaa esiin, että vanhustyö on ammatillisesti kiinnostavaa. Ohjelman toisena tavoitteena on saada ja kannustaa nuoria jatkamaan ohjelman jälkeen tai sen aikana kouluttautumaan vanhustyöhön. Noin 1-vuotisen Vanhustyön Trainee – ohjelman aikana nuoret saavat monipuolisen kuvan vanhustyöstä ja sen eri toiminnoista. (Kuikka 2012, 80-81.)

Ennakointi on nyt välttämätöntä, koska vanhustyön työpaikat tarvitsevat uutta työvoimaa jatkuvasti. Mitä vanhustyön organisaatiot nyt voivat tehdä? Organisaatiot voivat tarkentaa, että tehtävät on resursoitu tarkoituksenmukaisesti ja oikein. Työyhteisöissä voidaan varmistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseen ja työyhteisön kehittämiseen, hyödyntämällä kaikkien osaamista sekä antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Uusille mielipiteille ja ideoille on hyvä antaa tilaa sekä hyvälle käytännölle mahdollisuus levitä. Hyvin organisoitu työ auttaa ammattitaitoisen henkilöstön säilyttämisessä työpaikoilla. (Kuikka 2012, 102.)

Yhteiskunnalliset muutokset ovat heijastuneet aina myös sosiaalityön koulutukseen, tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhdeksi kehittämisen kohteeksi on noussut vanhusten kanssa tehtävä sosiaalityö ja eri puolilla maata onkin käynnistetty siihen liittyviä kehittämishankkeita. Sosiaalityön tutkimuksen kohteena Suomessa gerontologisen sosiaalityön kysymykset ovat vielä suhteellisen harvinaisia. Vanhussosiaalityötä ei ole yksiselitteisesti nähty omana erityiskysymyksenään Suomessa huolimatta siitä, että tulevien vuosien ikärakenteen muutokset nostavat yhteiskuntamme keskeisiksi haasteiksi vanhustyön kysymykset. Vanhussosiaalityötä on tehty perinteisesti sairaaloissa ja vanhainkodeissa, eikä niiden tai vanhusten sijoittamiseen liittyvien kysymysten ulkopuolella ole juurikaan tunnistettu tarvetta sosiaalityölle. Vanhuspolitiikan suunnanmuutos laitoshoidosta kotona asumisen lisäämiseen on asettanut

kuitenkin paineita avohuollon sosiaalityön palvelujen kehittämiseksi. (Seppänen 2006, 7-8.)

Gerontologisesta sosiaalityöstä puhuttaessa viitataan sosiaalityöhön, joka on suunnattu iäkkäisiin asiakkaisiin. Siitä käytetään myös käsitteitä sosiaalityö ikäihmisten tai vanhusten kanssa, vanhustenhuollon sosiaalityö tai vanhussosiaalityö. (Seppänen 2006, 11.) Sosiaalityöstä on kehittynyt ikääntyvien ihmisten parissa kansainvälisesti sosiaalityön yksi erityisalue, mikä on puolestaan merkinnyt kasvavaa ammatillistumista vanhustyössä. Sosiaalityötä toteutetaan entistäkin enemmän ikääntyvässä yhteiskunnassa. (Heikkinen & Rantanen 2008, 436.)

Vanhusten hoivapalveluja tarkasteltaessa unohdetaan usein, että ikääntyneiden yleisin avun lähde on epävirallinen apu. Kotona selvittää varsin pitkään ilman hoivapalveluja ystävien, läheisten sekä terveydenhuollon akuuttihoidon avulla. Vanhusten palveluiden kokonaisuudessa omaisten rooli on merkittävä. Tämä on tunnustettu vanhuspalvelujen kehittämissuunnitelmissa asiaksi, jota tulee tukea aktiivisesti vanhuspolitiikan avulla. (Seppänen 2006, 30.)

Tiedotteessa hyvä tahto ei riitä – henkilöstöä edelleen liian vähän, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin puheenjohtaja Silja Paavola vaatii vanhuspalvelulakiin sitovaa henkilöstömitoitusta. Henkilöstön määrän ja koulutuksen tulee vastata toimintayksikön palveluja tarvitsevien asiakkaiden tarpeita mahdollistaen laadukkaat ja yksilölliset palvelut ja hoidon. Kuntapäättäjät ovat vastustaneet sitovaa mitoitusta ja perustelleet kantaansa sillä, ettei asiaa tarvitse kirjata lakiin, koska jokainen työnantaja haluaa tarjota hyvää vanhustenhoitoa. Kuntapäättäjillä ja yksityisillä palveluntarjoajilla on ollut mahdollisuus parantaa vanhusten hoidon tilaa ilman lain pakottavaa voimaa. Parannusta asiaan ei ole kuitenkaan tullut. Kärsijöinä ovat olleet asiakkaat, omaiset ja työntekijät. Olemme jo nyt menettäneet vanhusten hoidosta lukuisia työntekijöitä, jotka ovat väsyneet liiallisen työmäärän ja eettisen työkuorman alle. Riittämätön koulutetun hoitohenkilökunnan määrä on edelleen suurin ongelma vanhusten hoidossa. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super, [Viitattu 13.9.2014].)

Tiedotteessa hyvässä vanhustenhoidossa on aikaa vanhukselle, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin puheenjohtaja Silja Paavola muistuttaa, että Suomesta löytyy myös hyvää vanhusten kotihoitoa ja hyviä vanhustenhoidon yksiköitä. Yhteistä näille yksiköille on, että niissä on riittävästi hoitohenkilökuntaa turvaamassa vanhusten hyvää hoitoa. Rauhallisesti ja vanhusten ehdoilla toteutuvassa perushoidossa kuntouttavaan työtapaan on riittävästi aikaa. Hyvä hoito tarkoittaa monessa yksikössä myös sitä, että asiakkaille on mahdollisuus järjestää toimintaa. Elämän mielekkyyttä lisää yhdessä tekeminen, yhteisöllisyys, joka toteutuu muun muassa viriketoiminnan avulla. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super, [Viitattu 13.9.2014].)

Eräs keskeisiä sosiaali- ja terveydenhuollon suuria tulevaisuuden haasteita on suurten ikäluokkien arvokas hoiva ja hoito. Hoidon kapasiteetissa täytyy tapahtua ennennäkemätön kasvu, jotta kaikki tulevaisuudessa apua tarvitsevat vanhukset saisivat tarvitsemansa avun. Toisaalta jo lähitulevaisuudessa työelämän haasteeksi tulee suurten ikäluokkien poistuminen työvoiman piiristä, mistä syystä poistuu suuri määrä osaamista työelämästä. Tämä luo paineita töihin jäävien työntekijöiden uudelleen-, lisä- ja jatkokoulutukselle. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisen työssä myös kansainvälistyminen, teknologian kehitys sekä uudenlainen hoivan ja hoidon koordinointi luovat paineita uudelleiselle osaamiselle. Tulevaisuus on sosiaali- ja terveysalan ammattilaisen kannalta haastava. (Metsämuuronen 2000, 5.)

Super-liiton järjestöpäällikkö, erityisasiantuntija Raija Moilanen ei ole koskaan aikaisemmin kohdannut yhtä uupuneita ja huolestuneita luottamusmiehiä sekä paikallisosastojen puheenjohtajia kuin tänä syksynä. Kuntien säästötoimenpiteet, sijaisten ottokielto, lomautukset ja ensimmäistä kertaa jopa irtisanomiset ovat huipussaan. Hän sanoo, ettei ammattiliitolla ole mitään mahdollisuutta selvittää työpaikkojen todellisia henkilöstövajauksia, koska esimerkiksi opiskelijoita käytetään täytenä työvoimana koko ajan, he ovat ilmaisia työntekijöitä. Se ei ole oikein, eikä kaikki mene aina edes lakia noudattaen. Opiskelija kun on ohjaajan vastuulla työpaikalla ja valvottuna voi jakaa esimerkiksi lääkkeitä. Tulee kuitenkin tilanteita, joissa ohjaajaa ei syystä tai toisesta ole ja silti opiskelija jakaa lääkkeitä. (Ilkka-lehti 26.9.2014, Uutiset.)

Hoivakoti kuntoon – sivustolle kootaan ohjeita siitä, miten omassa hoivakodissa voi laittaa vanhustyön vallankumouksen käyntiin. Syksyn 2014 aikana sivustolle julkaistaan erilaisia haastetehtäviä hoivakodeille. Esimerkiksi kuukauden liikkuja – haasteen idea on lisätä liikettä arjen pienillä muutoksilla niin asukkaiden kuin henkilökunnan elämään. Sivustolla kerätään myös yhteystiedot hoivakodeista, jotka haluavat avata ovensa hyvän tekijöille. Tähän mennessä kampanjaan oli ilmoittautunut jo 355 hoivakotia ympäri Suomen. (YLE uutiset [Viitattu 5.10.2014].)

Millaista elämää haluaisit elää, kun et enää pysty itsestäsi huolehtimaan? yöunille klo 17? yhdeksän tuntia päivässä pyörätuolissa televisiota katsellen? ulos kerran kahdessa viikossa? Hoivakoti kuntoon – kampanja tavoittelee parempaa arkea hoivakotien asukkaille ja hoitajille. Suomessa on vanhuksia pian enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Merkittävä osa heistä, eli meistä elää viimeiset vuotensa hoivakodissa. Vaivojen hoitaminen ei riitä, elämässä pitää olla merkitystä. Hoivakoti kuntoon – kampanjan avulla ei ole luvassa lisää hoitajia tai lisää rahaa, mutta synkistelyn sijaan etsitään ratkaisuja arjen kohentamiseen. Käytännönläheisiä, yksinkertaisia ja toimivia keinoja, jotta hoivakotien asukkailla olisi parempi olla. (YLE uutiset 22.9.2014, [Viitattu 5.10.2014].)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin; Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämistä? Ovatko Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? Sekä millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön?

### 5.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tiedonkeruun menetelmät jaetaan tieteellisessä tutkimuksessa määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen. Nämä tiedonkeruun tavat nähdään toisinaan kilpailevina tai ristiriitaisina, mutta uusimmissa työyhteisöjen kehittämishankkeita koskevissa julkaisuissa monipuolisuutta korostetaan, tarkoittaen samassa kohteessa erilaisten lähestymistapojen yhdistämistä. (Lindström & Leppänen 2002, 115.)

Kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Sen mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Aineiston keruun suunnitelma on sellainen, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Määrällisessä tutkimuksessa muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on taas todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135, 157, 160.)

### 5.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja toistettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan

luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta tutkimuksessa. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa näin ollen sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius eli pätevyys on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja että ne voidaan toistaa. Tutkimuksen tulokset eivät näin ollen riipu tutkijasta, koska tulokset olisivat aina samat. Tutkimuksen validiteetissa arvioinnin kohteena on muun muassa se, miten tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden lomakkeeseen. Arvioinnin kohteena on myös se, miten vastausvaihtoehtojen ja kysymysten muotoilu ja sisältö on onnistunut, eli ymmärtävätkö tutkija ja tutkittava kysymykset samalla tavalla. (Vilka 2007, 149-150.)

Vastausvaihtoehtojen ääripäät (täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä) saattavat johtaa vastaajaa valitsemaan vaihtoehdon, jonka hän arvelee olevan suotuisin vaihtoehto vastaukseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 198.) Tämän tutkimuksen validiteettiä voi osin heikentää juuri tämä asia. Opinnäytetyöni otoksen jäädessä hieman pieneksi, kyselystä saadut tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä. Kuitenkin ne antoivat jokaiselle viidelle työyhteisölle heidän työyhteisökohtaiset tulokset työyhteisön kehittämisen tilasta, näyttäen suuntaa mahdolliseen tulosten jatkokäyttöön.

Ihmisiä tutkittaessa tutkimusaineiston luotettavuuden perustana toimii tutkittavien yhteistyöhalu. Tutkimusaineiston keruussa on kiinnitettävä aina huomiota tutkittavien kohteluun ja oikeuksiin. Lähtökohtana on, että tutkittavia kohdellaan kunnioittavasti ja rehellisesti. Kunnioitukseen kuuluu se, että tutkittavilta pyydetään suostumus osallistumisesta tutkimukseen. Tutkittaville suodaan myös mahdollisuus keskeyttää yhteistyö sekä myös täysin kieltäytyä tutkimuksesta. (Leino-Kilpi & Välimäki 2009, 367.)

Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus saada tutkimustuloksista tietoa. Hoitotyöntekijöihin kohdistuu melko paljon hoitotieteellistä tutkimusta.



Hoitotyöntekijän tutkimuksesta kieltäytymiseen vaikuttaa se erityisesti, että minkälaisena työntekijä pitää omaa ammatillista velvollisuuttaan. Ammattikunnan velvollisuutena on kuitenkin ammatin kehittäminen. Hoitotieteellinen tutkimus tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää kehittämiseen hoitotyössä. Hoitotyötä on vaikeaa kehittää, myöskään sen koulutusta tai hallintoa ei voi kehittää, jos sitä koskevaa tutkimustietoa ei ole. Tutkimustietoa saadaan puolestaan ammattilaisilta. Hoitotieteellisen tutkimuksen tietolähteenä oleminen on näin ollen eräs ammatin kehittämisen muoto, joten se velvoittaa myös yksittäistä hoitotyöntekijää. Jokainen saa kuitenkin itse tehdä päätöksen omasta osallistumisestaan. (Leino-Kilpi & Välimäki 2009, 367-368.)

### **5.3 Kehittyvä työyhteisö – kyselyn aineisto**

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto hankittiin webropol – kyselyllä. Webropol – kyselyn luominen osoittautui heti alkuun hyväksi vaihtoehdoksi toteuttaa tämän kaltainen kysely. Aineisto hankittiin kesän 2014 aikana. Yhteistyötahot pyydettiin tutkimukseen mukaan puhelimitse ja sähköpostitse kunkin työyhteisön lähiesimiehen kautta. Näin ollen kaikki työyhteisöt lähtivät kyselyyn mukaan omasta tahdostaan. Tutkimuksen aineisto sisältää suurimmaksi osaksi määrällistä aineistoa, mutta tutkimuksen tuloksissa tulee esiin myös jonkin verran laadullista aineistoa.

Kehittyvä työyhteisö webropol-kysely toteutettiin viidelle eri sosiaali- ja terveysalan työyhteisölle sekä heidän lähiesimiehilleen. Vastaajia oli yhteensä 73, joista 37, eli 50.7 prosenttia vastasi kyselyyn. Kysymykset sisälsivät sekä avoimia kysymyksiä että kysymyksiä 5-portaisella asteikolla (5 täysin samaa mieltä - 1 täysin eri mieltä). Tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt ovat saaneet käyttöönsä oman työyhteisönsä tulokset. Näihin työyhteisöihin on käyty esittämässä tulokset syksyn 2014 aikana. Tulosten vastaanotto oli positiivinen ja useassa työyhteisössä tuli esille myös tulosten mahdollinen hyödyntäminen vielä jatkossa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen koko aineisto analysoidaan yhtenä otoksena.

Kuten aikaisemmin jo totesimme, kehittyvä työyhteisö - kyselyn tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä, vastausprosentin jäädessä hieman alhaiseksi.

Kuitenkin näkisin, että tulokset antoivat tutkimuksessa mukana olleille työyhteisöille tärkeää tietoa heidän työyhteisöiden tilasta. Esille tuli etenkin laadullisissa aineistoissa myös kehitettäviä asioita ja positiivisia huomioita työyhteisöistä ja niiden kehittymisestä, mitkä auttavat työyhteisöjä tulosten mahdollisessa jatkokäsittelyssä.

Otin yhteyttä tutkimuksessa mukana olleisiin työyhteisöihin alkuvuodesta 2014. Nopeasti minulle tuli sellainen yleiskuva, että niin opinnäytetyön kuin kyselyn aihealueet kiinnostavat vanhustyössä ja sainkin pyytämäni työyhteisöt heti mukaan tutkimukseen. Tavoitteeni oli lähettää kysely työyhteisöille ennen kesälomakautta, mutta erinäisistä syistä johtuen, kysely tavoitti työyhteisöt lähellä kesälomakauden alkua. Tämän vuoksi kesän aikana jatkoin vielä kyselyn vastaamisaikaa, jotta jokaisen työyhteisön tuloksista saataisiin kattavat.

Lupaavasta alusta sekä webropol-ohjelman kautta tehtävistä vastaajien muistutuksista huolimatta, vastausprosentti jäi 50.7 prosenttiin. Kyselyn aihealue huomioiden, pidän vastausprosenttia kuitenkin ihan hyvänä ja aineistoa katsoen vastaajat olivat vastanneet laajaan kyselyyni erittäin huolella. Avoimiin kysymyksiin oli panostettu hyvin laajoilla vastauksilla ja omia kokemuksia tuotiin esiin rohkeasti. Syksyllä 2014 esitin jokaiselle tutkimuksessa mukana olleelle viidelle työyhteisölle heidän tulokset sekä jätin ne heille mahdollista jatkokäyttöä varten.

#### **5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisenä tai teorialähtöisenä. (Vilka 2005, 140). Opinnäytetyöni tutkimustuloksissa laadullisen aineiston sisältöä analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Analysoin aineistoa teemoitellen ne opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin pohjautuen seuraavanlaisesti:

- Tutkimuskysymys 1. Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämisestä?
- Tutkimuskysymys 2. Ovatko Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä?

- Tutkimuskysymys 3. Millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön?

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijalla on tavoitteena löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi tutkimusaineiston ohjaama jonkinlainen tyypillinen kertomus tai jonkinlainen toiminnan logiikka. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, kuitenkin ennen analyysiä, mistä tyypillistä kertomusta tai toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään. Tämän jälkeen tutkija aloittaa tutkimusaineiston pelkistämisen. (Vilkkä 2005, 140.)

Tutkimusaineiston pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio, hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Tämä edellyttää sitä, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tiivistämistä ohjaavat tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma. Tämän jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään johdonmukaiseksi uudeksi kokonaisuudeksi. Uuden kokonaisuuden ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä ollaan etsimässä itse tutkimusaineistosta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvaa näin ollen tutkittavien merkity maailmaa, tavoitteena ensisijaisesti tutkittavien ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtäminen ja uudistaminen tutkimuksessa muodostuneiden luokitusten, käsitteiden tai mallien avulla. (Vilkkä 2005, 140-141.)

Kehittyvä työyhteisö – kysely oli laaja, 58 kysymystä sisältävä kysely (katso liite 1.) Tästä johtuen luvuissa 6.2, 6.3 ja 6.4 esittelen perusteellisemmin ainoastaan niiden vastausten tulokset, jotka liittyivät selkeästi opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin. Muu aineisto tullaan esittelemään suppeammin luvussa 6.1.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavassa esitellään kehittyvä työyhteisö – kyselyn avoimien kysymysten sekä asteikkokysymysten tulokset. Ensimmäisenä esittelen taustatietoja työyhteisöstä luvussa 6.1, minkä jälkeen seuraavissa luvuissa tutkimustuloksia esitellään jaoteltuna ne opinnäytetyöni tutkimuskysymysten pohjalta seuraavanlaisesti: ***Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämisestä? Ovatko Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? Millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön?***

### 6.1 Taustatietoja työyhteisöstä

Tässä luvussa tulen käsittelemään ne tutkimuksen tulokset, jotka eivät suoranaisesti liity opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin, mutta olivat tärkeässä osassa tutkimuksen toteutuksessa. Kuten aiemmin totesin, kehittyvä työyhteisö – kysely oli laaja, 58 kysymystä sisältävä kysely (katso liite 1). Kyselyn laajuus johtuu osaltaan siitä, että halusin antaa tutkimuksessa mukana olleille työyhteisöille myös heidän työyhteisökohtaisia tuloksia. Tämän vuoksi kysymykset oli jaoteltu kyselyssä kahteen osa-alueeseen: työyhteisön kehittäminen tämän hetkisessä työyhteisössä ja kehittämismyönteinen työyhteisö sosiaali- ja terveysalalla. Seuraavaksi on lyhyesti esitelty muun muassa työyhteisön kehittäminen tämän hetkisessä työyhteisössä – osion tuloksia.

Vastaajien ikäjakauma vaihteli 21-62 ikävuoden välillä (vastaajia 36/37). Vastaajista suurin osa **52.8 prosenttia oli 50-60 ikävuoden väliltä**. Vastaajilla oli seuraavanlaisia koulutuksia (vastaajia 34/37): hoitoapulainen, perushoitaja (vanhustyön erikoisammattitutkinto), lähihoitaja, osastonsihteerit, sairaanhoitaja (AMK), erikoissairaanhoitaja, apuhoitaja, kodinhoitaja, terveystieteiden maisteri, laitoshuoltaja, geronomi (AMK) ja sosionomi (AMK).

Tehtävät, joissa vastaajat työskentelivät tällä hetkellä, olivat nimikkeiltään seuraavanlaisia (vastaajia 35/37): lähihoitaja, perushoitaja, hoitaja, yöhoitaja, vastaava sairaanhoitaja, sairaanhoitaja, osastonhoitaja ja vanhushoitaja. Vastaajat

olivat työskennelleet nykyisessä työyhteisössään alle 1-vuodesta aina 27 työvuoteen saakka (vastaajia 35/37). Vastaajista suurin osa **60 prosenttia oli työskennellyt yli 10 vuotta nykyisessä työyhteisössään.**

Suurin osa vastaajista **55.6 prosenttia oli työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla yli 20 vuotta** (vastaajia 36/37). **Alle 10 vuotta sosiaali- ja terveysalalla työskennelleitä oli 16.7 prosenttia** vastaajista. Vastaajat olivat työskennelleet monessa eri työyhteisössä tähänastisen työuransa aikana, enimmillään yli kymmenessä eri työyhteisössä ja vähimmillään kahdessa (vastaajia 35/37). Suurin osa vastaajista **62.9 prosenttia oli työskennellyt 2-5 eri työyhteisössä tähänastisen työuran aikana.**

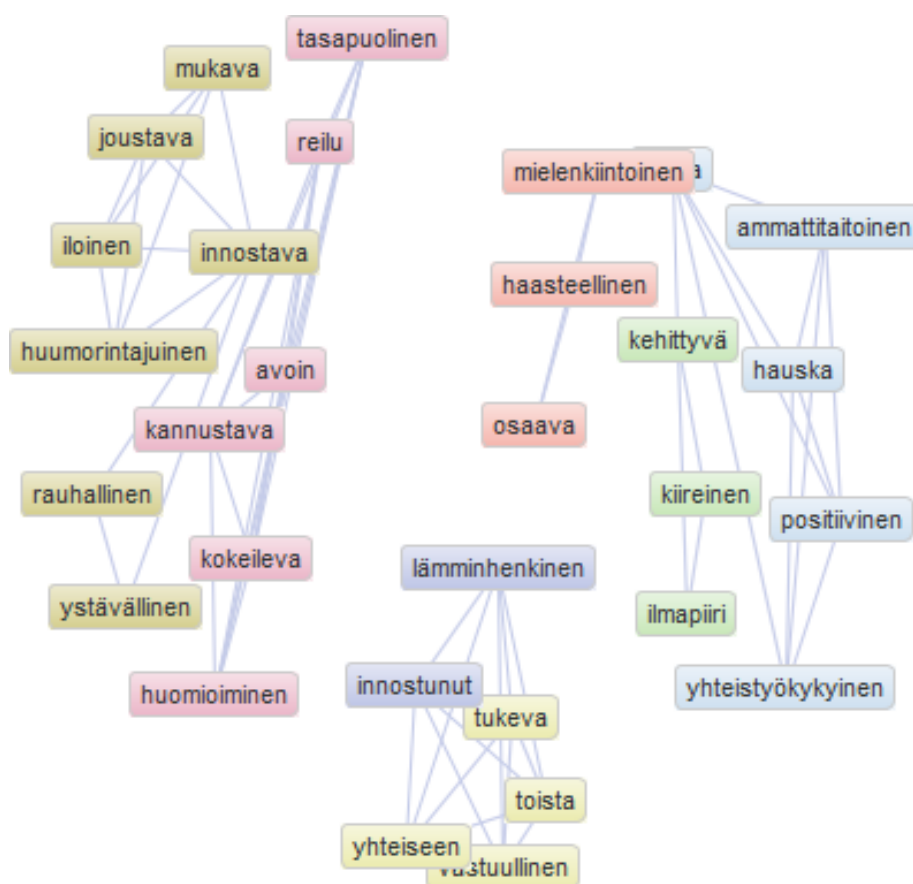
Vastaajista suurin osa **81.1 prosenttia koki työyhteisönsä pääosin kehittämismyönteiseksi.** Kukaan ei ollut sitä mieltä, että tämän hetkinen työyhteisö ei olisi ollenkaan kehittämismyönteinen. Vastaajista suurin osa **75.7 prosenttia** oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he **pystyvät tekemään työnsä niin hyvin kuin haluavat.** Osittain tai täysin eri mieltä tästä oli 24.3 prosenttia vastaajista. Vastaajista suurin osa **54.1 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että he kokisivat epäonnistuvansa työssään.** Osittain eri mieltä oli 29.7 prosenttia ja osittain samaa mieltä 10.8 prosenttia vastaajista.

**Vastaajista suurin osa 55.5 prosenttia** oli osittain samaa mieltä siitä, että he **ovat tyytyväisiä antamaansa palveluun työssä.** Täysin samaa mieltä tästä oli 36.0 prosenttia vastaajista ja ainoastaan 5.5 prosenttia oli osittain eri mieltä. Vastaajista suurin osa **81.1 prosenttia** oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he **olivat tyytyväisiä työyhteisönsä antamaan palveluun työssä.** 13.5 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa ja ainoastaan 5.4 prosenttia oli osittain eri mieltä.

Vastaajista lähes kaikki **97.3 prosenttia** oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että **yhteisöllisyys ja muiden työntekijöiden antama tuki olivat heille tärkeitä.** Vastaajista lähes kaikki **94.6 prosenttia** olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he **kokivat onnistuvansa työssään.** Vastaajista suurin osa **86.5 prosenttia** oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän **työyhteisön jäsenten yhteistyö oli hyvää.** 10.8 prosenttia vastaajista oli osittain eri mieltä.

Vastaajia pyydettiin **kuvaamaan työyhteisöään viidellä sanalla** (vastaajia 35/37). Eniten työyhteisöjä kuvattiin sanoilla **joustava, kannustava ja mukava**. Seuraavassa on sanakartta joka esittää sanat, mitkä esiintyivät usein samoissa vastauksissa. Taustavärit ja sanojen välissä olevat viivat kertovat mitkä sanat esiintyvät useimmiten yhdessä. Myös sanojen välinen etäisyys toisistaan kertoo sanojen yhteydestä. Kartta on suuntaa-antava, webropol-ohjelmasta saatu sanakartta.

Kuvio 2. Millä viidellä sanalla kuvailisit työyhteisöäsi?



Vastaajista suurin osa **83.8 prosenttia** oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että **nykypäivänä työyhteisössä toimimiselta vaaditaan enemmän kuin ennen**. 13.5 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa pitääkö väite paikkansa. Vastaajista lähes kaikki **97.3 prosenttia** olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän

**työyhteisössä positiivinen ilmapiiri voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen.** Vastaajista **51.4 prosenttia** oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän **työyhteisössä negatiivinen ilmapiiri voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen.** Vastaajista 35.1 prosenttia oli taas kuitenkin täysin tai osittain eri mieltä. Vastaajista suurin osa **63.8 prosenttia** oli osittain samaa mieltä siitä, että heidän **työyhteisössä työntekijöiden/lähiesimiehen oma elämäntilanne voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen.** Täysin samaa mieltä tästä asiasta oli 16.6 prosenttia vastaajista.

Vastaajista suuri osa **45.9 prosenttia** oli osittain samaa mieltä siitä, että **pitkäkestoiset kehittämishankkeet ovat parempia kuin lyhytkestoiset.** Täysin samaa mieltä oli 24.3 prosenttia vastaajista ja 16.2 prosenttia ei osannut sanoa pitääkö väite paikkansa. Vastaajista suurin osa **51.4 prosenttia** oli osittain samaa mieltä siitä, että **lyhytkestoiset kehittämishankkeet voivat häiritä perustehtävän hoitamista.** Vastaajista 24.3 prosenttia ei osannut sanoa, onko näin. Vastaajista yli puolet **51.4 prosenttia** oli osittain samaa mieltä siitä, että **lyhytkestoiset kehittämishankkeet voivat uuvuttaa työyhteisöä.** 16.2 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, pitääkö väite paikkansa.

Kuvio 3. Millaisia asioita aiemmissa työyhteisöissäsi on kehitetty, miten kehitystyö mielestäsi silloin onnistui? (vastaajia 21/37)

Niinkään kehittämisen onnistumista oli harvemmin tuotu vastauksissa esille, joissain tapauksissa kuitenkin onnistuminen oli ollut vaihtelevaa, se ei ollut onnistunut niin hyvin kuin olisi voinut onnistua tai kehittäminen oli onnistunut hyvin. Vastauksista nousi esiin seuraavanlaisia asioita, jaoteltuna ne kolmeen pääkohtaan; mitä asioita oli kehitetty.

Koulutuksia ja uudistuksia	Työvuorolistoja	Hoitotyötä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattiosaamisen hyödyntämistä asiakkaiden parhaaksi</li> <li>• Yöhoitajille ei ole selkeää kaavaa, miten koulutus järjestetään</li> <li>• Osastokokouksia</li> <li>• Ideariihä</li> <li>• Kehittämistä moniammatillisessa tiimissä</li> <li>• Viriketoimintoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiertävä työvuorolista</li> <li>• Parityöskentelyä</li> <li>• Työn rytmitystä</li> <li>• Työnkiertoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omahoitajuutta</li> <li>• Lyhytaikaishoitoa</li> <li>• Vastuunjako</li> <li>• Raportointia</li> <li>• Modularityötä</li> <li>• Hoitotyön laatua</li> <li>• Perhekeskeisen työn kehittämistä</li> <li>• Hoitotapoja</li> <li>• Asiakaspalvelua</li> <li>• Yhteistyötä</li> <li>• Joustavuutta</li> </ul>

*Hoidon laatua on kehitetty, kehitystyö onnistui jotenkuten, mutta "hyvän hoidon siemen" jäi elämään.*

*Tulosjohtaminen on ollut yksi kehitystyö, joka onnistui hyvin, sillä "johto" oli hyvin mukana.*

*Pyrittiin viikottain osastopalaveriin joka ei kuitenkaan toiminut.*

*Vastarintaa on myös ollut. Toki muutoksissa on onnistuttu ja niihin on sopeuduttu.*

*Työnkiertoa on kokeiltu, ei kaikkien mieleen.*

Vastaajia pyydettiin **kuvaamaan kehittymätöntä työyhteisöä viidellä sanalla** (vastaajia 26/37). Eniten kehittymätöntä työyhteisöä kuvattiin sanoilla **riitaisa, joustamaton ja negatiivinen**. Esiin nousi seuraavanlaisia kuvauksia:

- Uudistusvastainen, rutinoitunut, asioista ei puhuta avoimesti eikä kunnioiteta työtoveria.
- Ammattinimikekeskeinen, epäoikeudenmukainen ja epäammattitaitoinen.
- Uupunut, kireä, kateellinen, huonovointinen ja sisäänpäin suuntautunut.
- Sitoutumaton, kärkeä, asenteellinen ja välinpitämätön.



- Esimies osaamaton tehtävässään, turvaton työpaikka.
- Työtavat jälkeenjääneitä, apuvälineet eivät ole ajan tasalla.
- Työyhteisö, missä hoidettava jää niin sanotusti kakkoseksi.
- Ei ole aikaa muuhun kuin perustyön tekemiseen.

Vastaajilta kysyttiin, **miten hankkeet tukevat heidän mielestään työyhteisön aktiivista kehittymistä** (vastaajia 15/37). **Suurin osa vastaajista koki hankkeet positiivisina, työyhteisöä kehittävinä, joista työyhteisö saa aina jotakin.** Esiin nousi seuraavanlaisia asioita:

- Henkilökunta kyseenalaistaa, pysähtyy miettimään työtään, ei jämähdetä paikoilleen ja saadaan uusia ideoita.
- Hankkeet tukevat aina aktiivista kehittymistä, tuodaan mielipiteitä esille.
- Pelkkä koulutus ei riitä, pitäisi myös olla aikaa ottaa asioita käytäntöön, etteivät ne vain unohtuisi jonnekin.
- Liika on liikaa kehittämisesäkin, pitkäkestoinen kehittämishanke tai pari lyhytkestoista hanketta vuosittain. Välillä pitää olla taukoa ja miettiä, miten uusi asia sopeutuu työyhteisöön. Pitää muistaa myös perustyö, jonka vuoksi me olemme töissä!

Vastaajilta kysyttiin, **onko heillä ollut työuran aikana joskus sellainen tunne, että perustehtävän muistaminen työssä unohtuu arjen keskellä ja että mistä tällainen tunne tulee** (vastaajia 25/37). Vastauksissa oli vain muutamia ”ei ole” vastauksia, **suurin osa vastaajista koki että perustehtävän muistaminen työssä unohtuu ainakin joskus.** Syynä tähän olivat muun muassa seuraavanlaiset asiat mistä se johtui:

- Kiireestä.
- Liista yläpuolelta sanellusta kehittämisestä ja rutiineista.
- Liian suuresta työmäärästä, koulutuksista ja työhön opastettavista.
- Tietokoneen käytöstä, vie perushoidosta aikaa.
- Työyhteisön ristiriidoista ja negatiivisesta ilmapiiristä.

Seuraavassa on esille tulleita asioita siitä, kun **perustehtävän muistaminen työssä ei unohdu arjen keskellä:**

*Tiedostan oman vastuullisen monipuolisen perustehtäväni aina omassa vuorotyövuorossani ja varsinkin yöllä yksin, vastatessani monisairaista heikkokuntoisista ikäihmisistä.*

*Muistan aina perustehtäväni, eli vanhusten hyvän ja laadukkaan hoidon!*

*Jokainen on yksilö, kuinka kohtaa haasteet. Tunnetta perustehtävän unohtumisesta työssä en ole kohdannut. Jotkut jaksaa kantaa arjenkin haasteet toisia paremmin. Sellaisen tunteen varmaankin voi aiheuttaa riittämättömyyden tunne, ongelmat arjessa, työstressi.*

*Perustehtävän muistaminen ei unohdu, mutta jossain vaiheessa meitä koulutettiin niin aktiivisesti, että pakkasi pitämään kiirettä, että ehdimme hoitaa sitä perustyötämme. Pitäisi antaa myös aikaa eikä vain lisätä työmäärää!*

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, **haluavatko he tuoda esille vielä jonkin asian, mikä jäi vaille riittävää huomiota kyselyssä** (vastaajia 10). Esille haluttiin tuoda muun muassa sitä, että esimiehet ovat avainasemassa kehittämisessä ja sen onnistumisessa. Työnkierron etuna esiin nostettiin huomio, että ”ruoho ei olekaan vihreämpää aidan toisella puolella”. Jokainen työntekijä tekee työtään persoonallaan ja jokaisen vahvoja puolia täytyisi kannustaa. Myös epätietoisuus tulevasta ja jatkuvasta muutoksesta yleisestikin koko maassa tiedostettiin mahdollisesti kuluttavan kehitysmuutosten työyhteisöissä.

## 6.2 Tutkimuskysymys 1. Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämisestä

Tässä alaluvussa kerron 1. tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia.

Kuvio 4. Mitä konkreettisia asioita työyhteisön kehittäminen tarkoittaa mielestäsi tämän hetkessä työyhteisössäsi? (vastaajia 28/37)

Oma osaaminen ja sen päivittäminen	Asiakastyö	Ilmapiiri ja työnjako
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillisen osaamisen päivittämistä</li> <li>• Osaamisen käyttämistä</li> <li>• Lääkehoitotaitojen lisäämistä</li> <li>• Tiedon hankintaa ja jakamista</li> <li>• Omien ja muiden vahvuuksien näkemistä voimavaroina</li> <li>• Uusien ideoiden suunnittelua, kehittämistä ja kokeilua</li> <li>• Asioiden kyseenalaistamista ja uudelleen ajattelemista</li> <li>• Keskustelemista avoimesti</li> <li>• Omien taitojen ja puutteiden realistista arviointia</li> <li>• Kinestetiiikan opettelu</li> <li>• Efficaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan ajantasaistamista</li> <li>• Hyvää kohtelua</li> <li>• Vuorovaikutustaitojen kehittämistä</li> <li>• Hyvien ja toimivien asioiden vahvistamista</li> <li>• Otetaan uudet työntekijät mukaan perusteellisella perehdyttämällä</li> <li>• Kehityskeskusteluja</li> <li>• Henkilökuntapalaveria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimies tukee ja kunnioittaa myös alaisten toiveita ja ottaa ne huomioon</li> <li>• Työvuorolistojen teko on tasapuolisesti tehty kaikkia huomioiden</li> <li>• Pohditaan yhdessä ratkaisuja ongelmiin</li> <li>• Positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä</li> <li>• Vastuualueiden jakamista</li> <li>• Järjestelmällisyyttä</li> <li>• Paikkalukuja ja henkilöstömääriä</li> <li>• Henkilöstösijoituksia</li> <li>• Tavoitteiden suunnittelua ja asentamista yhteistyönä</li> <li>• Yhteisiä hetkiä yhteishenkeä luomaan</li> <li>• Eri osastojen yhteenkuluvaisuutta</li> <li>• Osastojen yhdistämistä</li> </ul>

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille seuraavia asioita;

*...Jatkuvia muutoksia ylhäältä päin saneltuna.*

*Puhalletaan yhteen hiileen edelleen ja vanhuksia varten ollaan töissä.*

*Asukkaiden hoidon tarpeeseen vastaaminen käytettävissä olevilla resursseilla.*

*Toivotaan, että saataisiin yksi päivä, jolloin kaikki työntekijät olisivat yhdessä, jolloin voitaisiin puhua yhdessä kaikkia koskevista asioista eikä aina välikäsien kautta.*

Kuvio 5. Mitä työyhteisössäsi tällä hetkellä kehitetään. Miten kehittämistyö tapahtuu käytännössä? (vastaajia 25/37)

Vastauksista nousi esiin seuraavanlaisia asioita, jotka on jaoteltu kolmeen pääkohtaan; koulutuksia ja uudistuksia, tietotekniikkaa sekä hoitotyötä.

Koulutuksia ja uudistuksia	Tietotekniikkaa	Hoitotyötä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman osaamistarpeen ja kiinnostuksen mukaan</li> <li>• Yhteisiä tuokioita työn ulkopuolella</li> <li>• Osastojen yhdistämistä</li> <li>• Työnkuvamuutoksia</li> <li>• Henkilöstörakennetta</li> <li>• Jamit-hanke (työurien jatkaminen)</li> <li>• Osastojen remonttia</li> <li>• Varhaisen puuttumisen malli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficaa</li> <li>• E-reseptiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asukaskokouksia</li> <li>• Omaisten/asiakkaan ja henkilökunnan yhteistyötä</li> <li>• Kysely omaisille</li> <li>• Kirjaamista</li> <li>• Lääkehoitoa</li> <li>• Hyvää laatua hoitotyöhön</li> <li>• Kinestetiikkaa</li> <li>• Tutustumista toisen osaston työtapoihin ja asukkaisiin</li> <li>• Lyhytaikaishoitoa</li> <li>• Omahoitajuutta</li> <li>• Pyritään saamaan koulutettua henkilökuntaa</li> </ul>

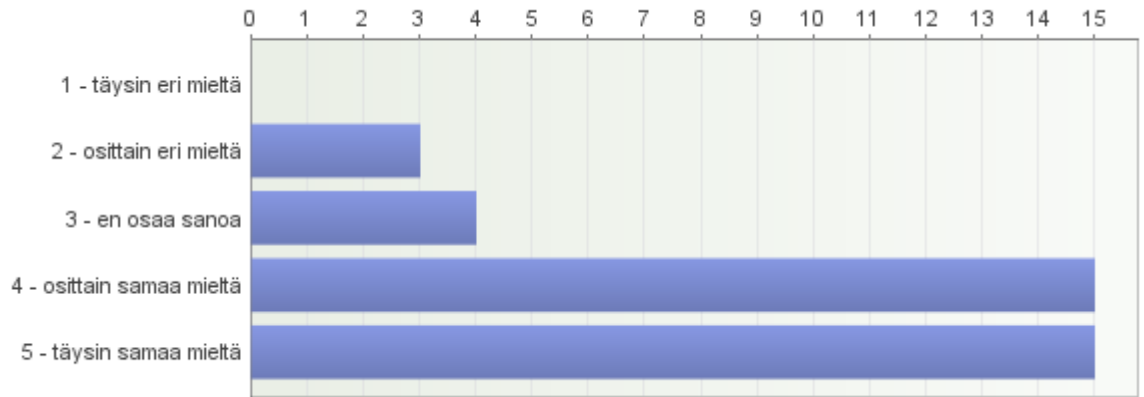
Avoimissa vastauksissa tuotiin esille seuraavia asioita;

*Tällä hetkellä en ole huomannut että juuri yhtään kehitetään, odotellaan nyt vain kesälomia.*

*Ylemmällä taholla on jotain kehittämistyötä käynnissä.*

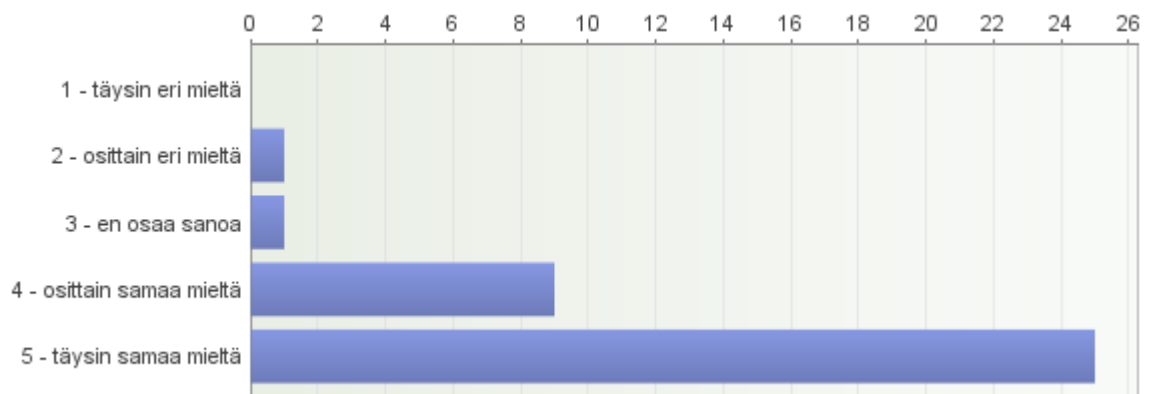
Vastaajista suurin osa 81.1 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän työyhteisössä työntekijät/lähiesimies haluavat kehittää ammattitaitoaan.

Kuvio 6. Koen, että työyhteisössäni työntekijät/lähiesimies haluavat kehittää ammattitaitoaan



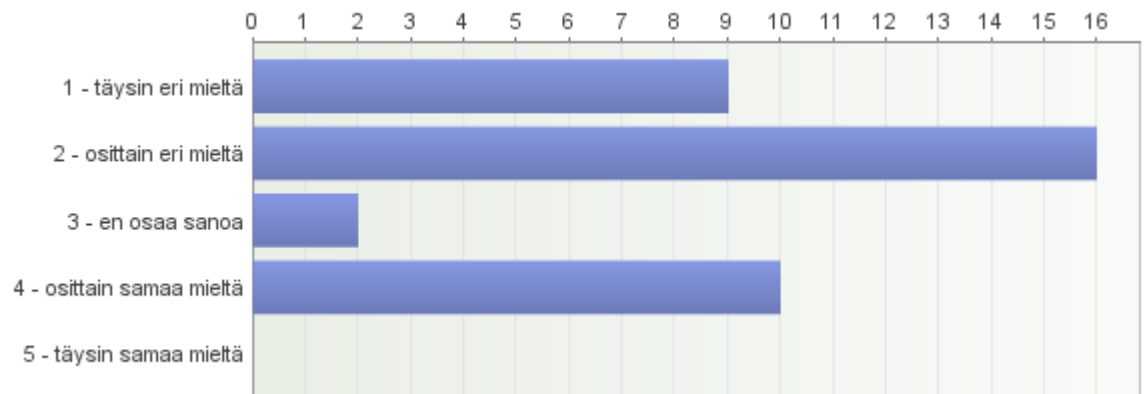
Vastaajista suurin osa 69.4 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän työyhteisössä osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu jokaiselle työntekijälle.

Kuvio 7. Koen, että työyhteisössäni osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu jokaiselle työntekijälle



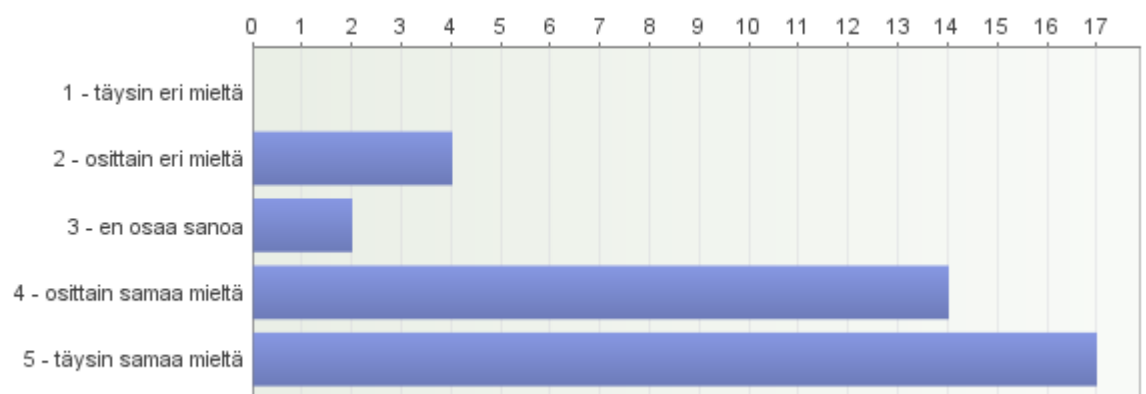
Vastaajista suurin osa 67.6 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että heidän työyhteisössä osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu eniten lähiesimiehelle. Vastaajista 27.0 prosenttia oli kuitenkin osittain samaa mieltä.

Kuvio 8. Koen, että työyhteisössäni osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu eniten lähiesimiehelle



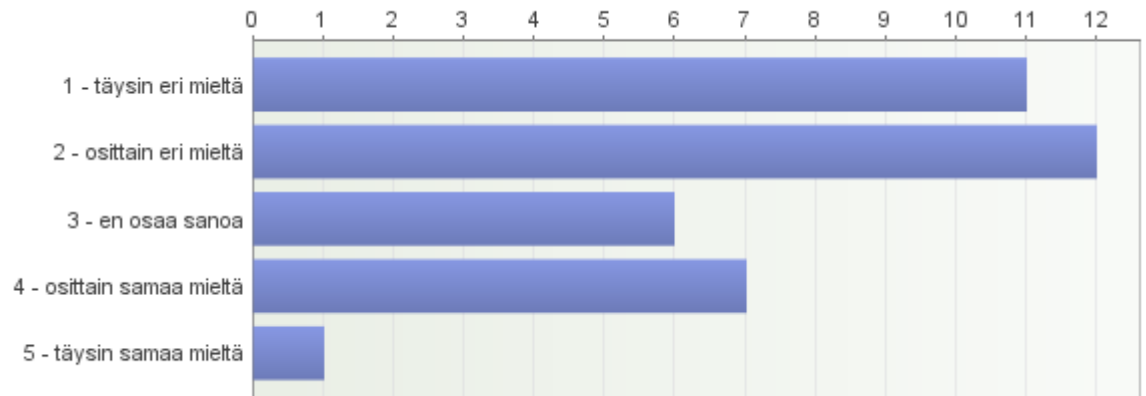
Vastaajista suurin osa 83.8 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus olla mukana työyhteisön kehittämistyössä.

Kuvio 9. Koen, että minulla on mahdollisuus olla mukana työyhteisöni kehittämistyössä



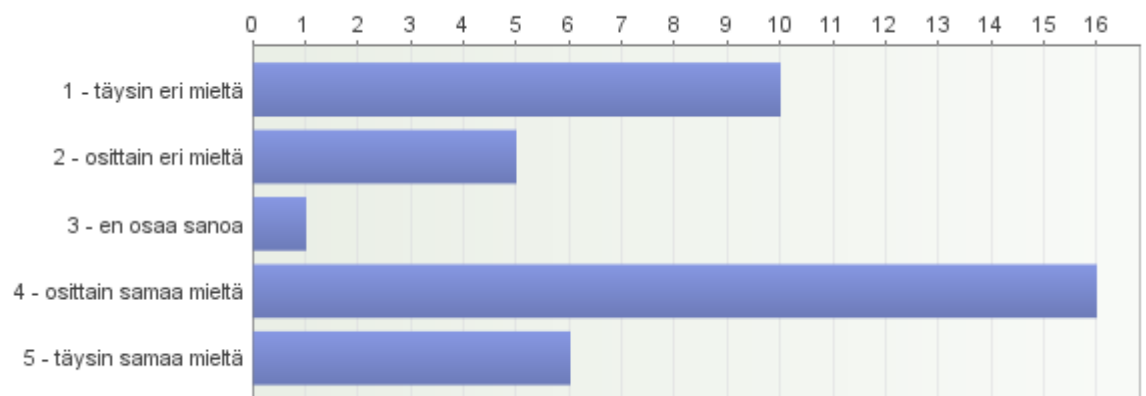
Vastaajista suurin osa 62.2 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että työyhteisön kehittäminen on irrallista toimintaa heidän työssään. Vastaajista 18.9 prosenttia oli osittain samaa mieltä.

Kuvio 10. Koen, että työyhteisön kehittäminen on irrallista toimintaa työssäni



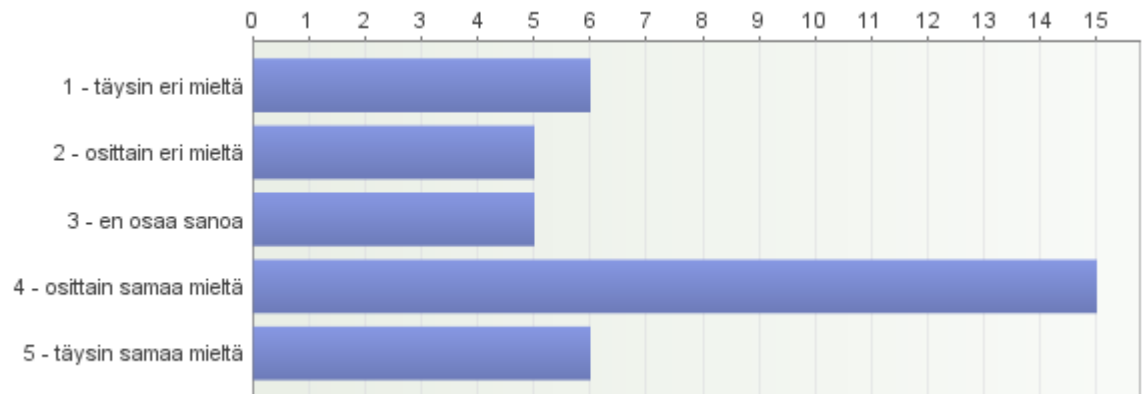
Vastaajista suurin osa 43.2 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisön kehittäminen vie perustyöstä työaikaa. Täysin eri mieltä oli 27.0 prosenttia vastaajista ja täysin samaa mieltä 16.2 prosenttia vastaajista. Osittain eri mieltä oli 13.5 prosenttia vastaajista.

Kuvio 11. Koen, että työyhteisön kehittäminen vie perustyöstä työaikaa



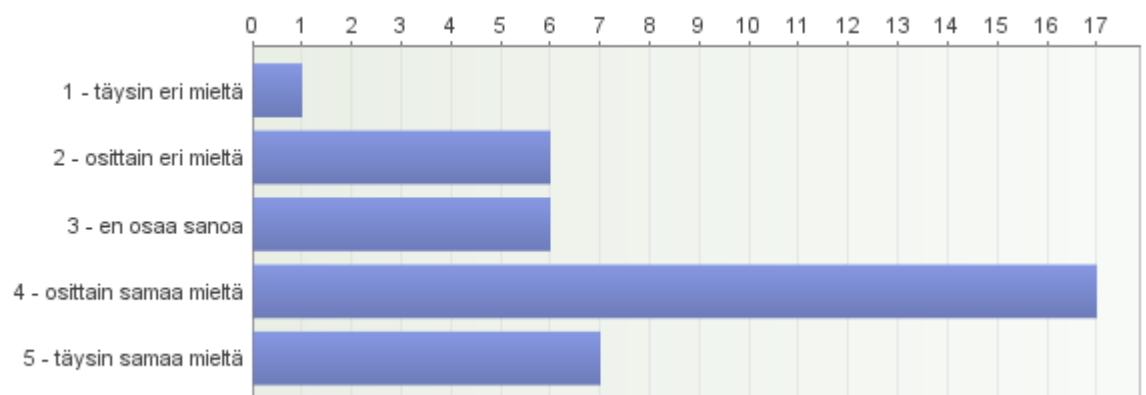
Vastaajista suurin osa 40.5 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että henkilöstön vaihtuvuus on haaste työyhteisön kehittymiselle.

Kuvio 12. Koen, että henkilöstön vaihtuvuus on haaste työyhteisön kehittymiselle



Vastaajista suurin osa 45.9 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että henkilöstön vaihtuvuus on hyvä asia työyhteisön kehittymiselle.

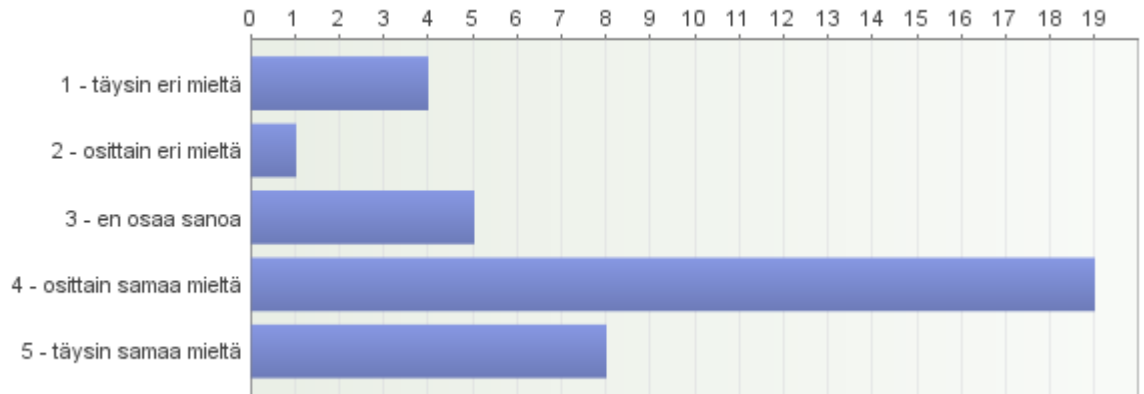
Kuvio 13. Koen, että henkilöstön vaihtuvuus on hyvä asia työyhteisön kehittymiselle





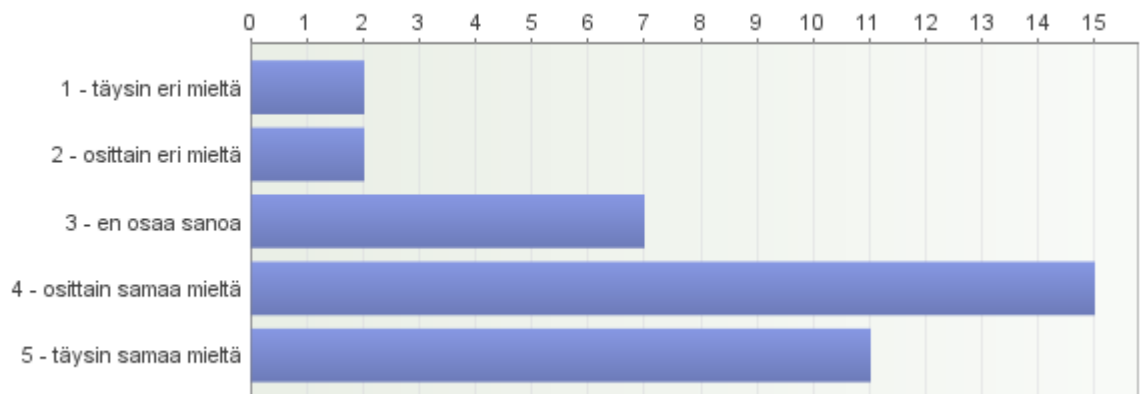
Vastaajista suurin osa 51.4 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että taloudellinen paine vaikutti työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen. 21.6 prosenttia oli täysin samaa mieltä.

Kuvio 14. Koen, että taloudellinen paine vaikuttaa työyhteisöni aktiiviseen kehittymiseen



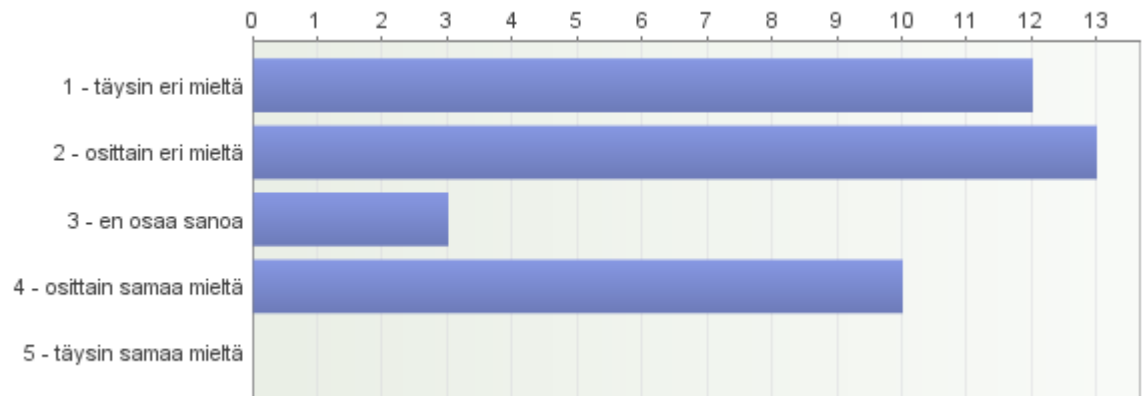
Vastaajista suurin osa 70.3 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat itse kehittää aktiivisesti työyhteisöään.

Kuvio 15. Koen, että haluan itse kehittää aktiivisesti työyhteisöäni



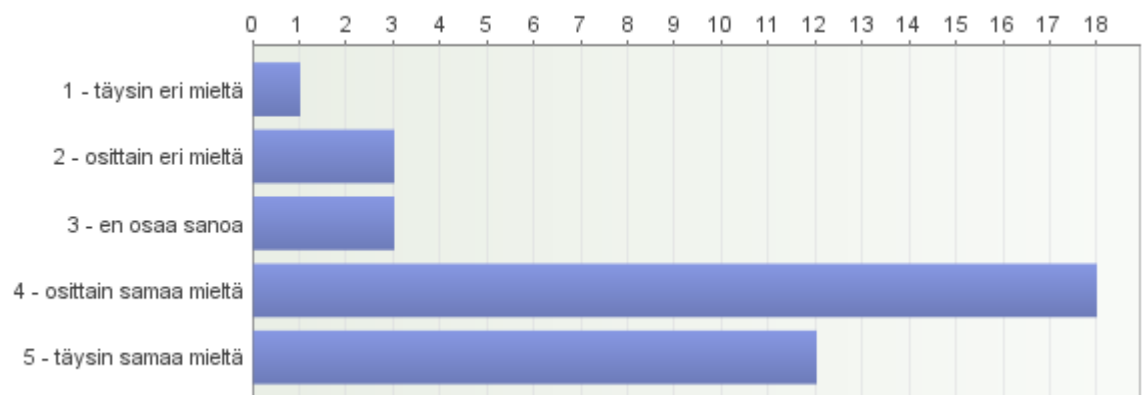
Vastaajista suurin osa 67.6 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että kokivat kyllästyneensä kaikenlaiseen kehittämiseen työssään. Kuitenkin 27.0 prosenttia vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa.

Kuvio 16. Koen kyllästyneeni kaikenlaiseen kehittämiseen työssäni



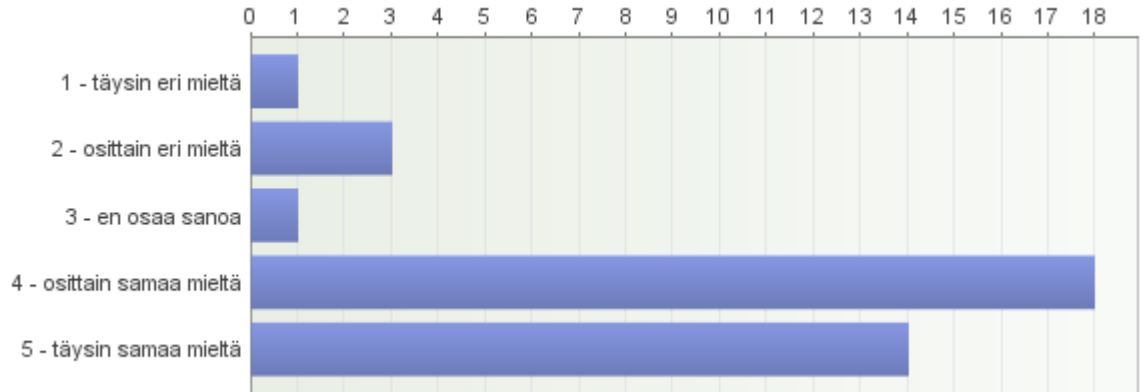
Vastaajista suurin osa 81.1 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he voivat vaikuttaa työyhteisönsä asioihin.

Kuvio 17. Koen, että voin vaikuttaa työyhteisöni asioihin



Vastaajista suurin osa 86.5 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli mahdollisuus kehittyä työssään. Ainoastaan 10.8 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä.

Kuvio 18. Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni



Kuvio 19. Mitä työyhteisö voi mielestäsi yhdessä tehdä työyhteisön aktiivisen kehittymisen eteen? (vastaajia 24/37)

Vastauksissa korostettiin usein avointa keskustelua, jossa jokaisen mielipidettä kunnioitetaan. Muita esiin tulleita asioita olivat seuraavat, jaoteltuna ne työntekijään sekä työyhteisöön liittyviin asioihin:

#### Työntekijään liittyvät asiat

- Kouluttautua, itseoppia
- Lähteä kiertoon henkilökunnan kanssa
- Tunnistaa omat vaikutusmahdollisuudet ja käyttää niitä
- Huolehtia omasta hyvinvoinnista
- Ylläpitää idearikasta ja positiivista ilmapiiriä

#### Työyhteisöön liittyvät asiat

- Ei unohdeta vapauttavaa huumoria
- Kokeillaan uusia tapoja, arvioida ja tarpeen mukaan palata toimiviin käytäntöihin takaisin
- Autonominen työvuorosuunnittelu
- Kiinnitetään huomio myös hyvin onnistuneisiin asioihin
- Toimiva tiedonkulku
- Sujuva yhteistyö
- Pohtia mikä on asukkaan näkökulmasta tärkeintä toimintaa
- Töiden ulkopuolella yhteistä ajanvietettä
- Kannustamalla/lohduttamalla toisiamme arjen keskellä, myös huonoina päivinä
- Työyhteisön myönteiset ihmissuhteet ovat voimavara
- Yhteiset palaverit
- Kehityskeskustelut
- Puhaltaa yhteen hiileen
- Etsiä yhdessä ratkaisuja eteen tuleviin ongelmatilanteisiin

Avoimessa vastauksessa tuotiin esille myös seuraava asia;

*Mieltä onko jotakin sellaista mitä voisi tehdä toisin, jättää kokonaan tekemättä tai tehdä pienemmällä panostuksella.*

Kuvio 20. Millaisia haasteita näet työyhteisön aktiivisella kehittämisellä olevan, mitkä asiat voivat hidastaa kehittymistä? (vastaajia 22/37)

#### Työntekijään liittyvät asiat

- Työntekijöiden henkilökohtaiset asiat
- Työntekijöiden jaksaminen ja itsensä motivointi
- Jos työ ei palkitse tekijää
- Kaavoihin kangistuminen
- Ennakkoluulot
- Muutoskielteisyys
- Vahvat persoonat

#### Työyhteisöön liittyvät asiat

- Negatiivinen ilmapiiri
- Negatiivinen suhtautuminen asiakkaisiin
- Liiallinen kehittäminen samanaikaisesti
- Jos mielipiteitä ei kuunnella
- Keskustelu ei ole avointa
- Vaatimukset työssä liian suuria
- Talous
- Yhteisen ajan puute
- Kiire
- Yhteisöllisyyden puuttuminen
- Saada työporukassa innostunut ja sitoutunut ilmapiiri
- Kiinnostuksen puute
- Henkilökuntaresurssit
- Tiedonkulun puutteet

Avoimessa vastauksessa tuotiin esille myös seuraava asia;

*Ajanpuute (nytkin tätä tehdessäni takaraivossa on, että pitäisi olla jo kovasti menossa tekemään sitä perustyötä).*

Vastaajilta kysyttiin, **kenellä heidän mielestään on vastuu työyhteisön kehittämisestä** (vastaajia 27/37). Vastauksista nousi selvästi enemmistön mielipide siitä, että **kehittäminen kuuluu kaikille, koko työyhteisölle**. Kuitenkin myös **lähiesimiehen tuki ja rooli työyhteisön kehittämisvastuussa korostui**. Esille nousi seuraavanlaisia asioita:

*Kaikilla joita asia koskee, myös ylemmästä johdosta lähtien..*

*Erityisesti ”johdon” pitää olla kannustava ja innostava!*

*Kaikilla työyhteisön jäsenillä, mutta lähiesimiehen tulisi kannustaa alaisiaan kehittämistyöhön ja sille täytyisi varata riittävästi aikaa ja siitä pitäisi tehdä jatkuva tapa toimia.*

### 6.3 Tutkimuskysymys 2. Ovatko sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä?

Seuraavaksi esittelen tutkimuskysymys 2. liittyvät vastaukset.

Kuvio 21. Millainen yleiskuva sinulla on siitä, miten työyhteisöt asennoituvat yleensä työyhteisön kehittämiseen? (vastaajia 29/37)

Vastauksista nousivat esiin seuraavat asiat, jaoteltuna ne kolmeen pääkohtaan:

Positiivinen asenne	Negatiivinen asenne	Positiivinen ja negatiivinen asenne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melko positiivisesti</li> <li>• Suurimmaksi osaksi innolla mukana</li> <li>• Se on elämäntapa, kun on jatkuvasti kehityksessä oleva työyhteisö</li> <li>• Yleensä hyvin, mutta kehittämisen taustalla on taloudelliset paineet eli vaihtoehtoja ei myöskään anneta</li> <li>• Jos kehittämistyötä tehdään osana perustyötä ja kehittämisprojekteja on sopivasti, työyhteisöt varmaan ovat innostuneita. Tällöin kehittämistyöstä koetaan saatavan hyötyä omaan työhön</li> <li>• Yhteistapaamisissa innostutaan kovasti uusista ideoista, mutta käytännön toteutus jää monesti harvojen suoritettavaksi</li> <li>• Työyhteisöt haluaisivat kuitenkin, että töihin olisi mukava tulla</li> <li>• Hyvin, ovat mukana täysin voimin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monesti aika nihkeästi, kyllästyminen</li> <li>• Esimies vastaan työntekijä asetelma</li> <li>• Halutaan pysyä samoissa turvallisissa asioissa</li> <li>• Jotkut vastustaa periaatteesta</li> <li>• Ennen lomien alkua kiinnostus kaikkeen on vähäistä</li> <li>• Jos on koulutuksia/kehittämisprojekteja paljon, ei jakseta enää innostua</li> <li>• Ei uskannella kokeilla uusia menetelmiä</li> <li>• Välttämättä ei kaikilla ole voimavaroja taistella omien tavoitteiden saavuttamiseksi</li> <li>• Omia mielipiteitä ei uskalleta tuoda esiin</li> <li>• Osa odottaa edelleen, että esimies määrää koulutuksiin yms.</li> <li>• Ajan puute</li> <li>• Helposti tehdään vain se pakollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajoittain on myös kyseenalaistettu onko kaikki "kokeilut" aina tarpeellisia</li> <li>• Asennemuokkausta tehtävä, vaikka olisi pienestäkin kehittämis/uudistamis-asiasta kyse</li> <li>• Yleensä suurin osa työntekijöistä haluaa kehittää työyhteisöään ja itseään jatkuvasti, mutta aina on niitäkin jotka hankaavat vastaan, eivätkä välitä</li> <li>• Haluavat kehittyä, mutta on joukossa persoonia, jotka "jyräävät" muut alleen</li> <li>• Välillä väsyneesti, välillä innostuneesti</li> <li>• Toiset työyhteisöt vastustavat kaikkea kehittämistä, toiset ovat innoissaan kun saavat kehittää. Lisäksi monet siltä väliltä.</li> <li>• Koetaan "rivimiesten" kesken tärkeänä, esimies tasolla ei välttämättä</li> <li>• Pidemmälle koulutetut kehittävät ihan toisella lailla työtään kuin perus- ja lähihoitajat yleensä</li> <li>• Aluksi on muutosvastarintaa, asennoidutaan epäluuloisesti</li> </ul>

Työyhteisöjen asennoitumisessa työyhteisön kehittämiseen nähtiin selkeästi sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä. Useimmiten kummatkin piirteet näyttäytyvät samassa työyhteisössä, koska työntekijät voivat olla eri tavalla kiinnostuneita työyhteisön kehittämisestä.

Kuviossa 22. on kuvattu sitä, millainen yleiskuva vastaajilla oli lähiesimiehien asennoitumisesta yleensä työyhteisön kehittämiseen?

Vastauksista nousi esiin seuraavanlaisia asioita, jaoteltuna ne kahteen pääkohtaan:

#### Positiivinen suhtautuminen

- Asennoituminen työyhteisön kehittämiseen on hyvä! Oletettu "kiire" saattaa olla kehittämisen esteenä
- Positiivisesti. Osastopalavereissa saamme tuoda esille ehdotuksiamme
- Innostuneesti ja kannustavasti
- Lähiesimiehemme on aidosti kiinnostunut työyhteisöstämme ja antaa ideoita kehittämiseen. Toivon, että muillakin työyhteisöillä on samanlaista
- Oma lähiesimieheni antaa vapaat kädet, mutta on tarvittaessa tukemassa
- Varmaan peruslähtökohta ok, mutta liian suuri työmäärä rajoittaa käytännössä kehittämistyötä ja vie kehittämiseltä intoa, kun aikaa ei ole "ylimääräiseen"
- Uskon että kehittämisintoa on suurimmalla osalla
- Yhä useammalle se on tärkeää
- Mahtavasti, meidän onni että OH on mitä ihanin ihminen. Kuuleva ja huomioonottava. Meillä tässäkin suhteessa onni matkassa

#### Negatiivinen suhtautuminen

- Kovin on salaista toimintaa
- Joskus voi tulla "väsymystä", että "taasko jokin projekti" kun vasta edellisestä ollaan selvitty!
- Lähiesimies ei kuitenkaan sisäistä ongelmatilanteita, koska ei toimi samassa yksikössä
- Monesti lähiesimies panttaa liikaa tietoa, kehrittelee asioita oman esimiehen kanssa
- Ei mahdollottoman aktiivinen

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille seuraavia asioita;

*Yleensä ne ovat innostuneita asiasta, ainakin yleensä pidetään kaikenlaisia keskusteluja asian suhteen mutta välttämättä ne ei johda sen kummempaan.*

*Lähiesimiehiä on todella monenlaisia ja heidän omat henkilökohtaiset asenteensa ja elämäntilanteensa vaikuttavat suuresti työyhteisön hyvinvointiin ja kehitysvalmiuteen.*

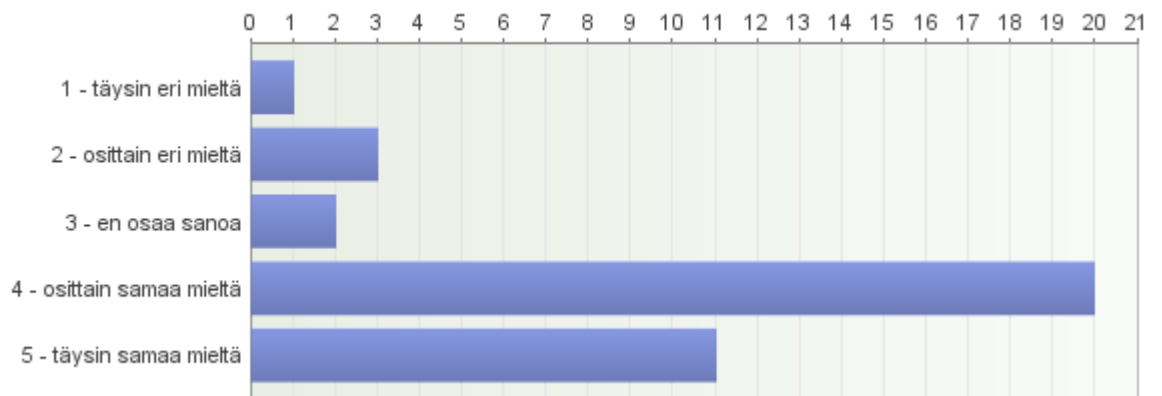
*Ajoittain henkilökunnalle asian esittäminen tulee melko "pamauksena" ja pyritään kehittämään liian laajasti eri osa-alueita, ei anneta henkilökunnalle aikaa sulatella.*

*Riippuu omasta aktiivisuudesta, haluaako lähiesimiehen mukaan kehittämiseen.*

*Meillä ovat myönteisiä jos se ei maksa mitään eikä työaika kulu... ts. jos työntekijät tekevät asioita omalla vapaa-ajallaan se käy, mutta työnantaja ei ole valmis tulemaan vastaan.*

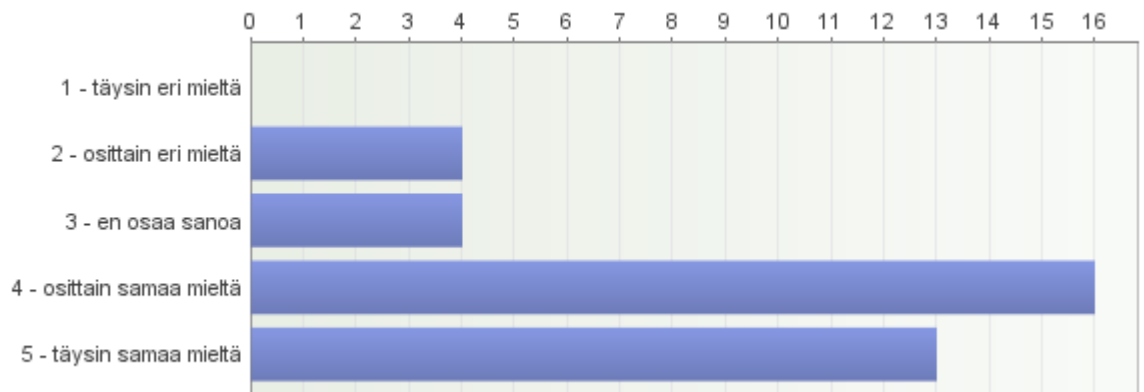
Vastaajista suurin osa 54.1 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että he kokivat työskennelleen työuransa aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 29.7 prosenttia vastaajista.

Kuvio 23. Koen, että olen työskennellyt työurani aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä



Vastaajista suurin osa 78.4 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työntekijät haluaisivat kehittää työyhteisöjään sosiaali- ja terveysalalla.

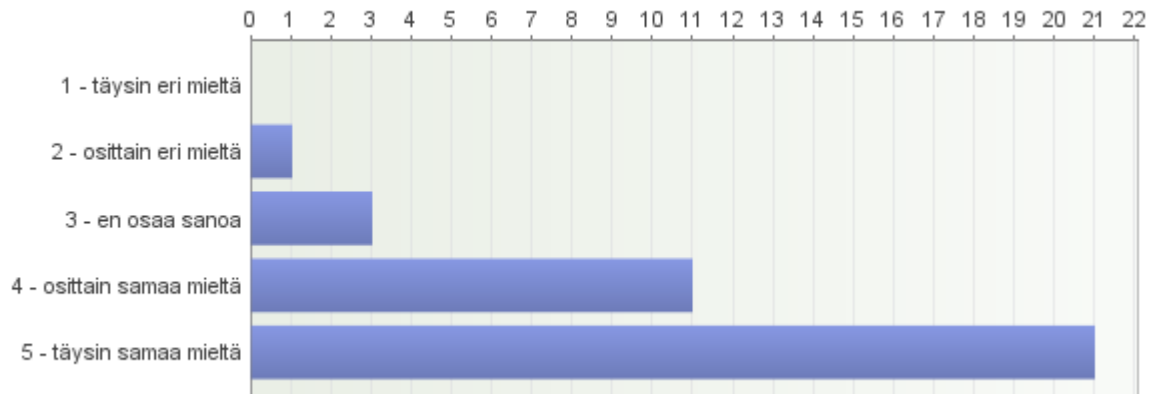
Kuvio 24. Koen, että työntekijät haluavat kehittää työyhteisöjään sosiaali- ja terveysalalla





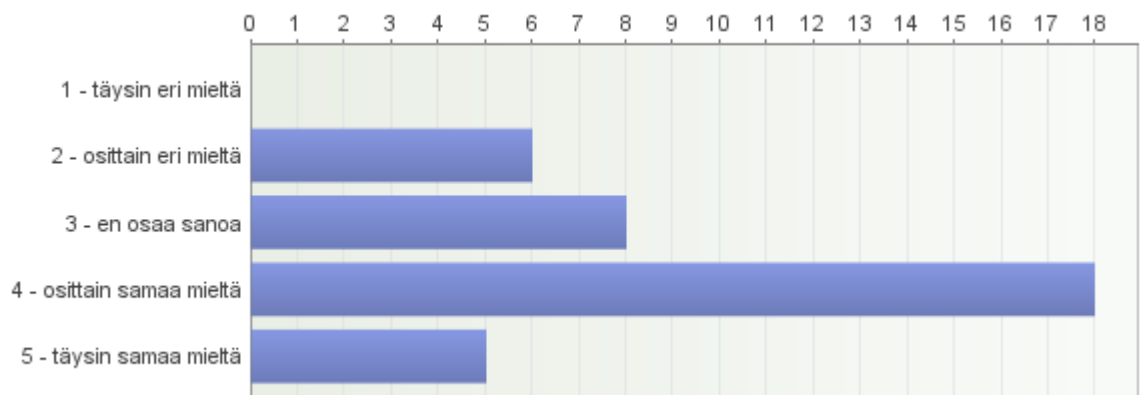
Vastaajista suurin osa 58.3 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuului osaksi työntekijän ammattitaitoa/alaistaitoja. Osittain samaa mieltä oli 30.5 prosenttia vastaajista.

Kuvio 25. Koen, että osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu osaksi työntekijän ammattitaitoa/alaistaitoja



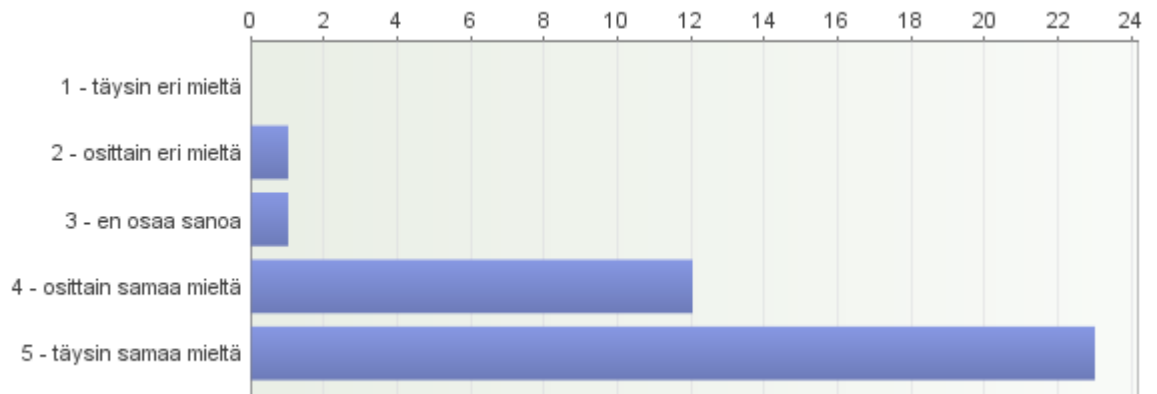
Vastaajista suuri osa 48.7 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että lähiesimiehet haluavat kehittää aktiivisesti työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla. 21.6 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa ja 16.2 prosenttia oli osittain eri mieltä väittämästä.

Kuvio 26. Koen, että lähiesimiehet haluavat kehittää aktiivisesti työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla



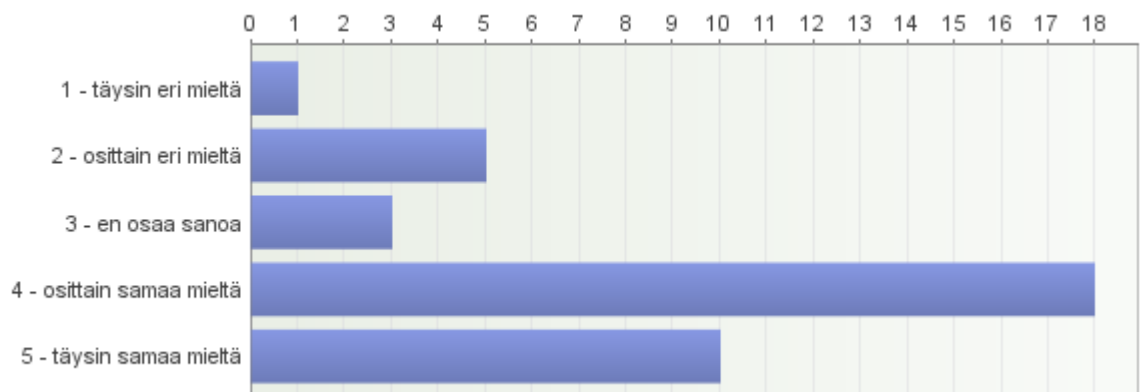
Vastaajista lähes kaikki 94.6 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisön kehittäminen on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla.

Kuvio 27. Koen, että työyhteisön kehittäminen on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla



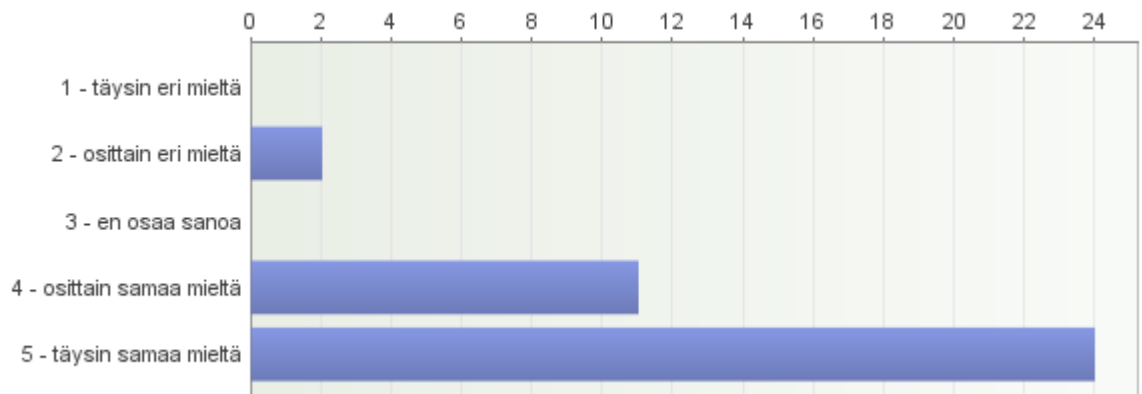
Vastaajista suurin osa 48.7 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että he ovat itse halunneet aina kehittää aktiivisesti työyhteisöjään. Täysin samaa mieltä oli 27.0 prosenttia vastaajista ja osittain eri mieltä 13.5 prosenttia vastaajista.

Kuvio 28. Olen itse halunnut aina kehittää aktiivisesti työyhteisöjäni



Vastaajista lähes kaikki 94.6 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että johtamistapa voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen. Ainoastaan 5.4 prosenttia vastaajista oli osittain eri mieltä.

Kuvio 29. Koen, että johtamistapa voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen



#### 6.4 Tutkimuskysymys 3. Millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön?

Tässä alaluvussa kerron 3. tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia.

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan viidellä sanalla **kehittämismyönteistä työyhteisöä sosiaali- ja terveysalalla** (vastaajia 27/37). Eniten työyhteisöjä kuvattiin sanoilla **kannustava ja avoin**. Esiin nousi seuraavanlaisia kuvauksia kehittämismyönteisistä työyhteisöistä:

- Positiivinen, innostunut, aktiivinen, oppimishaluinen, yhteistyökykyinen ja luotettava.
- Keskusteleva, kuunteleva, näkevä, toista huomioiva ja arvostava, kehittämismyönteinen ja kouluttautuva.
- Lämmin, hauska, uudistuva, jaksava, rohkea, luova, idearikas, kokenut, joustava, toimiva ja luottavainen.
- Turvallinen, oikeudenmukainen, yhteiset arvot ja normit, eettiset arvot kohdallaan ja asiakkaita kunnioittava.

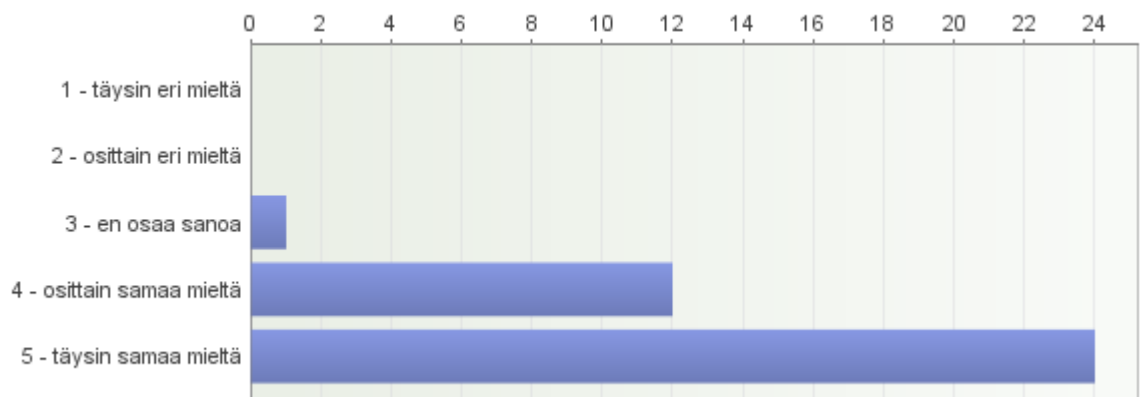
- Ongelmanratkaisutaitoinen, tervejärkinen, osallistuva johto, ammattitaitoinen, sitoutunut ja kokeiluhaluinen.

*On varattu aikaa kehittämiselle perustyön lisäksi!!!*

*Uuteen ja kehittymiseen innostunut esimies, vetää muut mukaansa.*

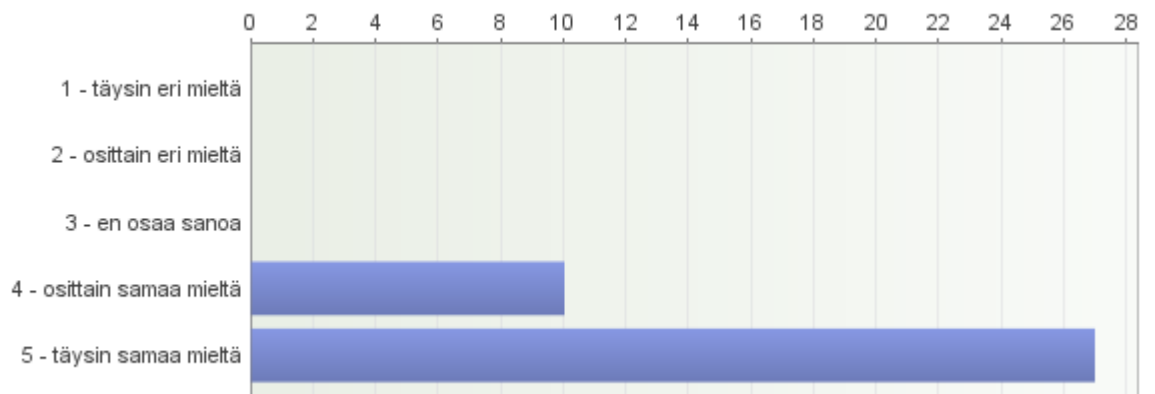
Lähes kaikki vastaajat 97.3 prosenttia olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät työyhteisön tiimityössä.

Kuvio 30. Koen, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät työyhteisön tiimityössä



Kaikki vastaajat olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät asiakastyössä.

Kuvio 31. Koen, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät asiakastyössä



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valitsin opinnäytetyön tutkimuksen aiheen vahvasti oman ammatillisen mielenkiintoni perusteella. Kuten jo aiemmin kerroin, aihe oli minulle tarpeeksi innostava ja haastava tutkimuksen kohde, koska olen havainnut jo lyhyen työurani aikana, miten moninainen käsite työyhteisö on. Nykyisin tuntuu, että sana kehittyvä on jonkinlainen valttikortti, sitä käytettäessä niin työyhteisöön kuin työntekijään viittaavassa yhteydessä. Näin ollen halusin paneutua tähän laajaan ja kaikkia koskettavaan käsitteeseen; kehittyvä työyhteisö. Tutkimuskohteeksi valitsin sattumanvaraisesti vanhustyöntekijät. Tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt olivat heti alusta saakka positiivisella kiinnostuksella tutkimuksessa mukana, minkä vuoksi minulla oli tutkijana erinomaiset lähtökohdat lähteä toteuttamaan ammatillista inspiraatiotani aiheeseen; kehittyvä työyhteisö.

Opinnäytetyöni tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin; Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämisestä? Ovatko sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? Sekä millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön? Vaikka kehittyvä työyhteisö kyselyn vastausprosentti jäi 50.7 prosenttiin, sain kuitenkin tutkimuskysymyksiini merkittävästi vastauksia myös laadullisena aineistona. Seuraavassa esitellään tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä:

*Tutkimuksessani tuli esille, että suurin osa vastaajista 83.8 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että nykypäivänä työyhteisössä toimimiselta vaaditaan enemmän kuin ennen. 13.5 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa pitääkö väite paikkansa. Useiden tutkimusten mukaan työn tekemisen ehdot ja suomalainen työelämä ovat 1990-luvulta alkaen kiristyneet. Työn osaamis- ja vaatimustaso on kasvanut, työn liikkuvuus ja työelämän joustavuus ovat lisääntyneet, työtä organisoidaan uusilla tavoilla sekä on otettu käyttöön uusia palkitsemis- ja johtamismuotoja. Tietotekniikan käytön lisääntyminen on keskeinen muutos. Samaan aikaan ovat muuttuneet työsuhteet entistä epävarmemmiksi. Niin sanotut yrittäjämäiset ja epätyypilliset työsuhteet ovat lisääntyneet ja palkkaerot kasvaneet. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 23-24.)*

## **Vanhustyöntekijöillä on seuraavanlaisia ajatuksia työyhteisön kehittämisestä:**

Vanhustyöntekijöiden mielestä työyhteisön kehittäminen tarkoittaa heidän tämän hetkisessä työyhteisössään monenlaisia asioita. Niihin kuuluvat *työntekijän ammatillisen osaamisen päivittäminen* sisältäen muun muassa omien taitojen ja puutteiden realistista arviointia, tiedon hankintaa, taitojen lisäämistä, tiedon jakamista sekä omien ja muiden vahvuuksien näkemistä voimavaroina. Työyhteisön kehittäminen tarkoittaa myös *yhteistoiminnallisia asioita*, muun muassa toiminnan ajantasaisuutta, vuorovaikutustaitojen kehittämistä, tavoitteellisuutta, yhteenkuuluvaisuutta, henkilökuntapalavereita ja yhteishengen luontia. Työyhteisön kehittämisessä nähdään myös *esimiehen rooliin liittyviä asioita*, muun muassa työvuorolistojen teossa tasapuolisuutta, vastuualueiden jakamista, paikkalukuihin ja henkilöstömääriin liittyviä asioita, henkilöstösijoituksia sekä esimiehen tukeen ja kunnioitukseen liittyviä asioita.

*Tutkimukseni tuloksissa tuli esille, että työntekijältä vaaditaan työyhteisön kehittämisessä vahvasti oman ammatillisuuden, tieto- ja taitotason kriittisyyttä ja avointa vastaanottoa myös muiden työntekijöiden vahvuuksille. Työntekijältä vaaditaan työyhteisön kehittämisessä myös yhteistoiminnallisia taitoja sekä esimiehen rooliin liittyvien asioiden puheeksiottoa.* Keskeisiä työyhteisön kehittämistarpeita voidaan selvittää erilaisilla ilmapiirikyselyillä. Kyselyllä varmistetaan se, että toimenpiteet eivät pohjaudu pelkkään tuntumaan vaan oikeaan tietoon. Kyselyn avulla voi analysoida ja kerätä tietoa luottamuksellisesti. Kyselyn etuina on muun muassa, että se kuvaa luotettavasti nykyistä tilannetta työyhteisössä, sen avulla löytää kehittämiskohteet ja vahvuudet sekä kysely antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Kysely toimii myös välineenä oman toiminnan arvioimisessa, seurannassa ja arvioinnissa välineenä sekä keskustelun pohjana työpaikoilla. (Bredenberg ym. 2004, 32.)

Vanhustyöntekijöiden työyhteisöissä tällä hetkellä kehitetään kolmen pääkohdan mukaisesti seuraavia asioita; *koulutuksia ja uudistuksia, tietotekniikkaa ja hoitotyötä*. Koulutukset ja uudistukset sisältävät muun muassa työnkuva- ja henkilöstörakennemuutoksia, yhteisiä tuokioita työn ulkopuolella, osastojen yhdistämistä ja remonttia sekä kouluttautumista oman osaamistarpeen ja

kiinnostuksen mukaan. Tietotekniikka kehittämisen kohteena sisältää effican ja e-reseptin. Hoitotyö kehittämisen kohteena sisältää muun muassa kirjaamista, omahoitajuutta, lääkehoitoa, hyvää laatua hoitotyöhön, asukaskokouksia, tutustumista toisen osaston työtapoihin ja asukkaisiin sekä pyrkimystä koulutetun henkilökunnan saamiseen.

Tutkimukseni tuloksissa tuli esille, että vanhustyöntekijöistä suurin osa oli pääosin sitä mieltä, että heidän työyhteisössään *sekä työntekijät että lähiesimies haluavat kehittää ammattitaitoaan*. Työntekijät kokivat, että heidän työyhteisössä *osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu jokaiselle* niin työntekijälle kuin lähiesimiehelle. Vanhustyöntekijöistä osa kuitenkin koki, että heidän työyhteisössään osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu osittain eniten lähiesimiehelle. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä tekijöitä ja toimijoita ovat työyhteisö ja sen kaikki jäsenet. Kun kysymys on siitä, kuka kehittää ja keiden kanssa, tarkentuu kehittämisotteessa keskustelu työyhteisön jäseniin, esimieheen sekä työyhteisön rajapinnoille. Ote kyseenalaistaa jaottelun siitä, että kehittäminen ja suunnittelu kuuluisivat vain esimiesten, johtajien, asiantuntijoiden tai projektihenkilöstön toimialaan. Kehittäminen kuuluu jokaisen ammattirooliin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 19-21.)

Tutkimukseni tuloksissa tuli esille, että vanhustyöntekijät kokivat pääosin heillä olevan *mahdollisuus olla mukana työyhteisön kehittämistyössä*. Suurin osa työntekijöistä koki myös, että *työyhteisön kehittäminen ei ole irrallista toimintaa* heidän työssään. Osa työntekijöistä koki osittain kehittämistyön irrallisena toimintana omasta työstään. Vanhustyöntekijöistä valtaosa koki *ainakin osittain työyhteisön kehittämisen vievän perustyöstä työaika*. Kuitenkin suuri osa työntekijöistä koki myös, että *kehittäminen ei vie perustyöstä työaika*. Tässä vastaukset jakaantuivat vastausvaihtoehtojen ääripäihin. Kysymys onkin hyvin kokemuksellinen, miten jokainen työntekijä kokee työyhteisön kehittämisen omassa työssään. Työyhteisön kehittäminen liittyy arkityöhön, joten se ei ole irrallista toimintaa. Onnistumisen kannalta oleellista onkin, että kaikilla jäsenillä työyhteisössä on mahdollisuus olla mukana. (Bredenberg ym. 2004, 12.)

Tutkimuksessani tuli esille, että vanhustyöntekijöistä suurin osa koki *henkilöstön vaihtuvuuden osittain haasteena työyhteisön kehittymiselle*, mutta samalla koettiin että *henkilöstön vaihtuvuus on osittain myös hyvä asia työyhteisön kehittymiselle*. Suurempi prosentuaalinen määrä työntekijöistä koki henkilöstön vaihtuvuuden hyvänä asiana. Tiedetään, että henkilöstön vaihtuvuus on muun muassa eräs kehittämisen kestävyuden riskitekijä. Kehittäminen tarvitseekin jatkuakseen tiettyjä rituaaleja, traditioita ja tapoja sekä yhteisen kokemuksen siitä, että kehittämisestä on hyötyä päivittäiseen työhön. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 44, 46-47.)

Tutkimukseni tuloksissa tuli esille, että vanhustyöntekijät kokivat *taloudellisen paineen vaikuttavan työyhteisön kehittymiseen ainakin osittain*. Vanhustyöntekijät kokivat myös, että he *haluavat itse kehittää aktiivisesti työyhteisöään*. Valtaosa työntekijöistä *ei kokenut olevansa kyllästynyt kaikenlaiseen kehittämiseen työssään*, mutta kuitenkin osa vanhustyöntekijöistä oli osittain kyllästynyt työssään kehittämiseen. Vanhustyöntekijät kokivat, että he *voivat vaikuttaa ainakin osittain työyhteisönsä asioihin* ja että heillä *on mahdollisuus kehittyä työssään*. Vastuu kehittämisestä koettiin kuuluvan koko työyhteisölle, kuitenkin lähiesimiehen tukea ja roolia työyhteisön kehittämisvastuussa korostettiin. Kehittämistä tukee erilaisen osaamisen hyödyntäminen ja se, että mukana muutoksessa on erilaisia ihmisiä. Työyhteisön jäsenten monipuoliset vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet lisäävät halua olla mukana kehittämistyössä. Henkilöstön mukana olo varmistaa, että kehittämistoimet ovat käytäntöihin sopivia ja realistisia. (Bredenberg ym. 2004, 41.)

Tutkimuksessani tuli esille, että vanhustyöntekijöiden mielestä työyhteisö voi yhdessä työyhteisön aktiivisen kehittymisen eteen *ylläpitää työpaikalla avointa keskustelukulttuuria, jossa jokaisen mielipidettä kunnioitetaan*. Myös muun muassa omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, idearikas ilmapiiri, toimiva tiedonkulku, yhteiset palaverit ja yhteen hiileen puhaltaminen nähdään tärkeinä työyhteisön aktiivisen kehittymisen edistäjinä. Hyvien alaistaitojen keskiössä ovat organisaation perustehtävään sekä tavoitteisiin sitoutuminen. Nämä myös antavat työntekijän toiminnalle sisällön. Työntekijän tulee johtaa itseään, jotta toiminta organisaation perustehtävän ja tavoitteiden suuntaan mahdollistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Itsensä johtamiseen liittyy huolehtiminen omasta



motivaatiosta, ammattitaidosta sekä jaksamisesta. Alaistaitoa on myös henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen, sisältäen kriittisen omien työmetodien pohtimisen ja kehittämisen. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Työntekijät näkivät työyhteisön aktiivisella kehittämisellä olevan myös *haasteita, jotka voivat hidastaa kehittymistä*. Haasteina nähtiin muun muassa työntekijöiden henkilökohtaiset asiat, jaksaminen, motivaatio, muutoskielteisyys, henkilökemiat, negatiivinen suhtautuminen asiakkaisiin ja kiire. Myös liiallinen kehittäminen samanaikaisesti, yhteisöllisyyden puuttuminen, henkilökuntaresurssit ja tiedonkulun puutteet nähdään haasteina työyhteisön aktiiviselle kehittämiselle.

*Tutkimuksessani tuli esille, että vanhustyöntekijöistä suurin osa 75.7 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät tekemään työnsä niin hyvin kuin haluavat. Osittain tai täysin eri mieltä tästä oli 24.3 prosenttia vastaajista. Vastaajista myös suurin osa 55.5 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että he ovat tyytyväisiä antamaansa palveluun työssä. Täysin samaa mieltä tästä oli 36.0 prosenttia vastaajista ja ainoastaan 5.5 prosenttia oli osittain eri mieltä.* Elovainion ym. (2011, 5.) mukaan valtaosa henkilöstöstä kokee, että he pystyvät tekemään työnsä hyvin, vaikkakin aikaisempiin valtakunnallisiin kyselytutkimuksiin verrattuna, työpaikan tarjoaman palvelun laatua pidettiin nykyisin huonompana. Kuin ennen edelliseen, vuoden 2005 kyselytutkimukseen verrattuna, suurin osa vastaajista oli tyytyväisempiä itse tarjoamansa palvelun laatuun. Suorassa asiakas- ja potilaskontaktissa toimivat kokevat työssään usein mielihyvää ja iloa, vaikka riittämättömyyden tunnettakin esiintyy usein.

**Vanhustyöntekijöillä on seuraavanlaisia ajatuksia siitä, ovatko sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä:**

Vanhustyöntekijöiden yleiskuva työyhteisöjen asennoitumisesta työyhteisön kehittämiseen oli moninainen, jaoteltuna ne positiiviseen asenteeseen, negatiiviseen asenteeseen sekä niihin kumpaankin. Työntekijät kokevat että työyhteisöjen asennoitumiseen vaikuttavat muun muassa taloudelliset paineet, kehittämisprojektien määrä, kehittämistyön kuuluvuus osaksi perustyötä,

kyllästyminen, esimies vastaan työntekijä asetelma, ajan puute, halu pysyä samoissa turvallisissa asioissa sekä työntekijän koulutustausta.

*Vanhustyöntekijöiden yleiskuva myös lähiesimiesten asennoitumisesta työyhteisön kehittämiseen oli moninainen, jaoteltuna ne positiiviseen ja negatiiviseen suhtautumiseen. Kuitenkin positiivisesta suhtautumisesta tuli vastauksissa enemmän kokemuksia. Työntekijät kokevat että lähiesimiehen suhtautumiseen vaikuttavat muun muassa kiire, liian suuri työmäärä, tiedon panttaaminen ja kehitleminen oman esimiehen kanssa sekä kehittämisprojektien määrä ja lähiesimiehen etäisyys työpisteestä.*

*Vanhustyöntekijät kokivat, että he ovat työskennelleet työuransa aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä ja että sosiaali- ja terveysalalla työntekijät haluavat kehittää työyhteisöjään. Työntekijät kokivat myös, että osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu osaksi työntekijän ammattitaitoa ja alaistaitoja. Vanhustyöntekijöistä valtaosa koki, että lähiesimiehet haluavat osittain kehittää aktiivisesti työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla. Osa työntekijöistä koki, että lähiesimiehet eivät osittain halua kehittää aktiivisesti työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla.*

*Vanhustyöntekijät kokivat vahvasti, että työyhteisön kehittäminen on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla. Työntekijät kokivat, että he ovat itse ainakin osittain halunneet aina kehittää aktiivisesti työyhteisöjään. Osa työntekijöistä koki kuitenkin, että he eivät ole osittain aina halunneet kehittää aktiivisesti työyhteisöjään. Vanhustyöntekijät kokivat, että ainakin osittain johtamistapa voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen.*

**Vanhustyöntekijöillä on seuraavanlaisia ajatuksia kehittyvästä työyhteisöstä:**

*Vanhustyöntekijät kuvasivat tutkimuksessani kehittämismyönteisen työyhteisön piirteiksi sosiaali- ja terveysalalla kannustavuuden ja avoimuuden. Menestyville työyhteisöille on tyypillistä vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava, kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti*

tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. Näiden työyhteisöjen johtamisessa ollaan kiinnostuneita niin henkilöstön hyvinvoinnista kuin toiminnan tuloksista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.)

Tutkimukseni tuloksista tuli esille, että lähes poikkeuksetta työntekijät kokivat *kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutuksien näkyvän ainakin osittain työyhteisön tiimityössä*. Arkikeskustelussa viitataan usein siihen, että jotain henkilöä tai työyhteisöä pidetään tai ei pidetä kehittämismyönteisenä. Samalla kuvataan myös usein sitoutuneisuutta tai sitoutumattomuutta kehittämiseen sekä puhutaan muutosvastarinnasta. Palkkatyön, työyhteisön ja samalla sen kehittämisen merkitys vaihtelee luonnollisesti hyvinkin paljon eri ihmisille. Merkitys saattaa vaihdella suuresti myös eri elämänvaiheissa, sukupuolen tai etnis-kulttuurisen taustan mukaan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 31-32.)

Vanhustyöntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että *kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät ainakin osittain myös asiakastyössä*. Vanhukset ansaitsevat hyvää hoitoa ja henkilökunta työhyvinvointiaan tukevat olosuhteet. Henkilökunnan jaksaminen heijastuu myös asiakkaiden hyvinvointiin. Mitä paremmin henkilöstö jaksaa, sitä paremmin voivat tutkimusten mukaan myös asiakkaat. Yhteistä hyvälle vanhusten hoidon yksiköille on se, että niissä on riittävästi koulutettua hoitohenkilökuntaa ja jokaisen ammatillista osaamista arvostetaan ja johtaminen on kunnossa. Lisäksi henkilöstö pääsee hyvin täydennyskoulutuksiin ja voi hyödyntää oppimaansa työssä. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super, [Viitattu 13.9.2014].)

Monisairaiden vanhusten määrä on jatkuvassa kasvussa. Heidän hoitamisensa vaatii yhä useamman sairauden hoitamista ja kokonaisuuden arvioimista. Palvelujen ja hoidon suunnittelun ja toteutuksen tulisi olla selviytymistä tukevaa ja potilaan koko elämäntilanteen kattavaa. Valtakunnalliset suuntaviivat hyvän vanhustenhuollon kehittämiseksi antaa ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. (Isoherranen ym. 2008, 19-20.) Tutkimukseni tulokset viittaavat kaikki vanhustyön laatuun, vaikka itse laatu-sanaa ei käytetty niistä puhuttaessa. Ajattelen, että laatu on kaiken taustalla ja näin ollen sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaiset tiedostavat sen jo itsestäänselvytenä arvokkaan vanhustyön perustalle.

*Näiden tulosten valossa voin todeta vanhustyöntekijöiden kokevan, että he voivat vaikuttaa työyhteisönsä asioihin ja että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. He kokivat myös työskennelleensä työuransa aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä sekä kokivat, että sosiaali- ja terveysalalla työntekijät haluavat kehittää työyhteisöjään. Vanhustyöntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät ainakin osittain asiakastyössä.*

Sain opinnäytetyöni avulla mielestäni saavutettua jotain sellaista, mikä kantaa tutkimuksessa mukana olleissa työyhteisöissä tai yksittäisissä työntekijöissä mahdollista ajatuksen siementä työyhteisön kehittämisestä sosiaali- ja terveysalalla. Myös ne, jotka lukevat tämän työn, oivaltavat kehittyvän työyhteisön ajatuksen ja näin ollen pystyvät heijastamaan sitä omaan työhön, alaistaitoihin sekä työn kehittämiseen.

Opinnäytetyöni empiirisessä tutkimuksessa olisi erityisen hyvä mahdollisuus jatkotutkimukselle. Koin tutkimuksessa mukana olleita työyhteisöjä tavatessani, että tämän kaltaisen kyselytutkimuksen voisi toteuttaa jopa vuosittain ja tarkastella sitä kautta työyhteisön kehittymistä ja siinä muuttuvia tekijöitä. Tämä on mielestäni mitä mainion tapa tuoda esiin työntekijäpuolelta se, että halu työyhteisön kehittymiselle sosiaali- ja terveysalalla on suuri, kun vain joku antaa siihen toimivat välineet ja riittävästi aikaa.

## 8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kysymyksiin; Millaisia ajatuksia vanhustyöntekijöillä on työyhteisön kehittämistä? Ovatko Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt kehittämismyönteisiä ja aktiivisesti toimintaa kehittäviä? Sekä millaisena vanhustyöntekijät kokevat kehittyvän työyhteisön?

Kuten aikaisemmin toin esille, esitin syksyn 2014 aikana jokaiselle viidelle tutkimuksessa mukana olleelle työyhteisölle heidän oman työyhteisön tulokset kehittyvä työyhteisö-kyselystä. Työyhteisöt lähtivät rohkeasti tulosten esitystilanteissa keskustelemaan työyhteisön asioista, vaikka toin esityksessä esille, että tuloksiin ei ole välttämätöntä kommentoida mitään. Tiedostin että se voi olla hieman vaikeaa, koska tulokset olivat kuitenkin henkilökohtaisia työyhteisölle. Tuloksia esitettäessä ja hetki sen jälkeen, lähes poikkeuksetta työyhteisöissä vallitsi syvä hiljaisuus ja aistin kuinka mielteliääksi tulokset saivat työntekijät. Mutta hiljaisuuden rikkouduttua tunnelma alkoi vapautua, mitä enemmän tuloksiin palattiin ja alettiin herätellä ajatuksia spontaanisti ääneen.

Nämä tilanteet olivat henkilökohtaisesti minulle tutkijana erittäin mielenkiintoisia, koska kaikki työyhteisöt olivat minulle täysin vieraita ja vanhustyön sektorinkin valitsin tutkimukseeni haasteena hieman tuntemattomaan. Koin esitystilanteiden perusteella, että työyhteisöillä on todellista tarvetta istua rauhassa alas ja puhua yhteisistä asioista. Eikä työyhteisön palaverin aiheena työyhteisön kehittäminen jättäisi ainakaan ketään syrjään, vaan kaikilla on siihen oma mielipide, koska se koskettaa kaikkia.

Työyhteisöt antoivat myös spontaania palautetta tulosten esitystilanteissa ja esille nousi tärkeänä asiana se, että tästä tutkimuksesta jäi työyhteisöille myös työyhteisökohtainen materiaali. Ehkä tutkimukseen osallistuminen tuntui tärkeämmältä vasta sitten kun he saivat konkreettiset tulokset käyttöönsä. Esille tuli siihen liittyen kommentteissa muun muassa sitä, että tuloksia oli mielenkiintoista kuunnella, koska ne olivat ainoastaan oman työyhteisön tuloksia, eikä esimerkiksi kaikkien tiettyjen yksiköiden yhteisiä. Vastaamatta jättäminen harmitti joitain työntekijöistä sekä myös oman työyhteisön vastausprosentin alhaisuus hämmästytti usein. Koin tämän niin, että työyhteisöt kiinnostuivat vielä

enemmän aiheesta itse tulosten esitystilanteissa ja joissain tapauksissa he olisivat olleet valmiita uusimaan kyselyn esimerkiksi vuosittain ja sen avulla innokkaita seuraamaan työyhteisön kehittymisen tilannetta. Tämä tuntui tutkijana erityisen mukavalta palautteelta.

Lähes poikkeuksetta tutkimuksessa mukana olleita työyhteisöjä kiinnosti myös valmistuvan opinnäytetyöni aihealue ja työyhteisön jäsenet olivat kiinnostuneita lukemaan valmista työtä kokonaisuudessaan. Tutkijana näistä kokemuksista minulle jäi sellainen yleiskuva, että työyhteisön kehittäminen ei ole helpoin aihealue ottaa puheeksi ja se tuo yllättävänkin paljon tunteita esiin. Kuitenkin työyhteisöillä on kiinnostusta keskustella aiheesta ja kiinnostusta kehittää, kun siihen järjestetään vain aikaa. Toivon, että tutkimuksessa mukana olleisiin työyhteisöihin jäi tutkimuksen ansiosta kehittyvän työyhteisön ajatus itämään ja he työstävät tuloksia jatkossa parhaaksi näkemällään tavalla.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Juva: WSBookwell.
- Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Keinänen, M., Kokkinen, L., Laine, M. & Suomi, R. 2011. Sosiaali- ja terveystalouden työllisyys 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes print.
- Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M., Multanen, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Otamedia.
- Drobnić, S & Guillén, A, M. 2011. Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hautala, T. & Lämsä, A-M. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita prima.
- Heikkinen, E. & Marin, M. 2002. Vanhuuden voimavarat. Helsinki: Tammi.
- Heikkinen, E. & Rantanen, T. 2008. Gerontologia. Helsinki: Otavan kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilkka-lehti. 26.9.2014. Työ imee lähihoitajasta mehut. Uutiset.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kivimäki, R & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet. Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Korhonen, V. 2010. Cross-cultural lifelong learning. Tampere: Juvenes print.
- Koskensalmi, S., Lauttio, L-M & Lindström, K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Fagepaino.
- Kuikka, A. 2012. 24/7 Työvoiman turvaaminen vanhustyössä. Viikon jokaisena päivänä ja tuntina. Kehittyvät vanhustalvet julkaisu 1/2012. Helsinki: Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry.

- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2009. Etiikka hoitotyössä. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Lindström, K & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Vammalan kirjapaino.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Tampere: Juvenes print.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.
- Marin, M. & Hakonen, S. 2003. Seniori- ja vanhustyö arjen kulttuurissa. Juva: WS Bookwell.
- Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Helsinki: Edita.
- Müller, K. MTV3 Studio55. Haastattelu: Työelämä ja sen kuormittavuus. [Viitattu 20.3.2014].
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Copyright. UNIpress.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita
- Nouko-Juvonen, S., Ruotsalainen, P. & Kiikkala, I. 2000. Hyvinvointivaltion palveluketjut. Helsinki: Tammi.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord print.
- Paavola, S. YLE TV1 Aamu-tv. Haastattelu: vanhuspalvelulaki, joka tuli voimaan vuosi sitten – onko mikään muuttunut? [Viitattu 4.7.2014].
- Palomäki, S-L. & Teeri, S. 2011. Ikäihmisten palvelujen kehittämisen etiikka. Gerontologia-lehti 1/2011. Kasvun ja vanhenemisen tutkijat ry:n julkaisu.
- Parviainen, T. & Pelkonen, M. 1998. Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.



- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita prima
- Robertson, I & Cooper, C. 2011. Well-being: Productivity and happiness at work. Basingstoke, Hampshire [England]; New York: Palgrave Macmillan.
- Seppänen, M. 2006. Gerontologinen sosiaalityö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Seppänen, M., Karisto, A. & Kröger, T. 2007. Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. Juva: WS Bookwell.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.9.2014]. Saatavana [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/kaste](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste)
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super. Tiedote: Hyvä tahto ei riitä – henkilöstöä edelleen liian vähän. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.9.2014]. Saatavana <http://www.superliitto.fi/viestinta/tiedotteet-ja-kannanotot/tiedote-hyva-tahto-ei-riita-henkilostoa-edelleen-liian-vahan/>
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super. Tiedote: Hyvässä vanhustenhoidossa on aikaa vanhukselle. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.9.2014]. Saatavana <http://www.superliitto.fi/viestinta/tiedotteet-ja-kannanotot/tiedote-hyvissa-vanhustenhoidon-yksikoissa-on-aikaa-vanhukselle/>
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Juvenes Print.
- Työterveyslaitos. Tavoitteena hyvä työyhteisö. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 30.7.2014]. Saatavana [http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/työyhteisöä\\_kehittämään/tavoitteena/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/työyhteisöä_kehittämään/tavoitteena/sivut/default.aspx)
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja Helsinki. Tampere: Juvenes print.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Yle-uutiset. Hoivakoti kuntoon. [verkkajulkaisu]. [viitattu 5.10.2014]. Saatavana [http://yle.fi/uutiset/hoivakoti\\_kuntoon/#/ohjeet-hoivakodeille](http://yle.fi/uutiset/hoivakoti_kuntoon/#/ohjeet-hoivakodeille)

Yle-uutiset. 22.9.2014. Me kaikki ansaitsemme hyvän vanhuuden – tehdään asialle jotain. [verkkajulkaisu]. [viitattu 5.10.2014]. Saatavana [http://yle.fi/uutiset/me\\_kaikki\\_ansaitsemme\\_hyvan\\_vanhuuden\\_tehdaan\\_asialle\\_jotain/7479894](http://yle.fi/uutiset/me_kaikki_ansaitsemme_hyvan_vanhuuden_tehdaan_asialle_jotain/7479894)

## LIITTEET

**LIITE 1 Kehittyvä työyhteisö webropol-kysely****KEHITTYVÄ TYÖYHTEISÖ****PERUSTIEDOT**

1. Ikä
2. Koulutus
3. Työpaikka ja osaston nimi
4. Tehtävä, jossa työskentelet tällä hetkellä
5. Jos olet esimiestehtävässä, alaistesi määrä
6. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työyhteisössäsi (vuosina)
7. Kuinka kauan olet toiminut sosiaali- ja terveysalalla (vuosina)
8. Kuinka monessa eri työyhteisössä olet työskennellyt tähän astisen työurasi aikana (kpl)

**TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN TÄMÄN HETKISESSÄ TYÖYHTEISÖSSÄSI**

Tässä osiossa väittämiin/avoimiin kysymyksiin vastataan ainoastaan tämän hetkisen työsi perusteella.

9. Millä viidellä sanalla kuvailisit työyhteisöäsi
10. Mitä konkreettisia asioita työyhteisön kehittäminen tarkoittaa mielestäsi tämän hetkisessä työyhteisössäsi
11. Koen, että työyhteisöni on kehittämismyönteinen
12. Koen, että työyhteisössäni positiivinen ilmapiiri voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen
13. Koen, että työyhteisössäni negatiivinen ilmapiiri voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen
14. Koen, että työyhteisössäni työntekijöiden/lähiesimiehen oma elämäntilanne voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen
15. Koen, että työyhteisössäni työntekijät/lähiesimies haluavat kehittää ammattitaitoaan
16. Koen, että työyhteisössäni osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu jokaiselle työntekijälle
17. Koen, että työyhteisössäni osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu eniten lähiesimiehelle
18. Koen, että minulla on mahdollisuus olla mukana työyhteisöni kehittämistyössä
19. Mitä työyhteisössäsi tällä hetkellä kehitetään. Miten kehittämistyö tapahtuu käytännössä
20. Koen, että työyhteisön kehittäminen on irrallista toimintaa työssäni
21. Koen, että työyhteisön kehittäminen vie perustyöstä työaika
22. Koen, että henkilöstön vaihtuvuus on haaste työyhteisön kehittymiselle
23. Koen, että henkilöstön vaihtuvuus on hyvä asia työyhteisön kehittymiselle

24. Koen, että taloudellinen paine vaikuttaa työyhteisöni aktiiviseen kehittymiseen
25. Koen, että haluan itse kehittää aktiivisesti työyhteisöäni
26. Koen kyllästyneeni kaikenlaiseen kehittämiseen työssäni
27. Mitä työyhteisö voi mielestäsi yhdessä tehdä työyhteisön aktiivisen kehittymisen eteen
28. Koen, että pystyn tekemään työtäni niin hyvin kuin haluan
29. Koen onnistuvani työssäni
30. Koen epäonnistuvani työssäni
31. Olen tyytyväinen antamaani palveluun työssäni
32. Olen tyytyväinen työyhteisöni antamaan palveluun työssäni
33. Työyhteisöni jäsenten yhteistyö on hyvä
34. Työyhteisöllisyys ja muiden työntekijöiden antama tuki ovat minulle tärkeitä
35. Koen, että voin vaikuttaa työyhteisöni asioihin
36. Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni

### **KEHITTÄMISMYYNTEINEN TYÖYHTEISÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA**

Tässä osiossa väittämiin/avoimiin kysymyksiin vastataan koko tähän astisen työurasi antamalla kokemuksella, ei pelkästään tämän hetkisen työsi perusteella

37. Millä viidellä sanalla kuvailisit kehittämismyönteistä työyhteisöä sosiaali- ja terveysalalla
38. Koen, että olen työskennellyt työurani aikana kehittämismyönteisessä työyhteisössä
39. Koen, että työntekijät haluavat kehittää työyhteisöjään sosiaali- ja terveysalalla
40. Koen, että osallistuminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen kuuluu osaksi työntekijän ammattitaitoa/alaistaitoja
41. Millainen yleiskuva sinulla on siitä, miten työyhteisöt asennoituvat yleensä työyhteisön kehittämiseen?
42. Olen itse halunnut aina kehittää aktiivisesti työyhteisöjääni?
43. Millaisia asioita aiemmissa työyhteisöissäsi on kehitetty, miten kehitystyö mielestäsi silloin onnistui?
44. Koen, että lähiesimiehet haluavat kehittää aktiivisesti työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla
45. Koen, että johtamistapa voi vaikuttaa työyhteisön aktiiviseen kehittymiseen
46. Millainen yleiskuva sinulla on siitä, miten lähiesimiehet asennoituvat yleensä työyhteisön kehittämiseen?
47. Millä viidellä sanalla kuvailisit kehittämätöntä työyhteisöä?
48. Koen, että pitkäkestoiset kehittämishankkeet ovat parempia kuin lyhytkestoiset
49. Koen, että lyhytkestoiset kehittämishankkeet voivat häiritä perustehtävän hoitamista
50. Koen, että lyhytkestoiset kehittämishankkeet voivat uuvuttaa työyhteisöä
51. Miten hankkeet tukevat mielestäsi työyhteisön aktiivista kehittymistä?
52. Koen, että työyhteisön kehittäminen on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla

53. Koen, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät asiakastyössä
54. Koen, että kehittämismyönteisen työyhteisön vaikutukset näkyvät työyhteisön tiimityössä
55. Millaisia haasteita näet työyhteisön aktiivisella kehittämisellä olevan, mitkä asiat voivat hidastaa kehittymistä?
56. Kenellä on mielestäsi vastuu työyhteisön kehittämisestä?
57. Koen, että nykypäivänä työyhteisössä toimimiselta vaaditaan enemmän kuin ennen
58. Onko sinulla ollut työurasi aikana joskus sellainen tunne, että perustehtävän muistaminen työssä unohtuu arjen keskellä? Mistä tällainen tunne tulee?