

Anni Engstrand

# Työn hallinnan hyvät käytännöt

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapia YAMK

Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

23.1.2017

Tekijä(t) Otsikko	Anni Engstrand Työn hallinnan hyvät käytännöt
Sivumäärä Aika	41 sivua + 4 liitettä 23.1.2017
Tutkinto	Fysioterapeutti (YAMK)
Koulutusohjelma	Kuntoutuksen YAMK
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Yliopettaja, FT Salla Sipari Yliopettaja, FT Pekka Paalasmaa
<p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Etelä- Suomessa sijaitsevan toimintayksikön hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä työntekijöiden työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Kehittämistyön aineisto kerättiin syyskuussa 2016 pidetyssä kehittämispäivässä. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin kehittämissyryhmissä Learning cafe-menetelmää. Kehittämissyrymänä eli tiedon tuottajina oli toimintayksikön moniammatillinen henkilökunta. Aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntyi hyvien käytäntöjen kuvaus työn hallinnan näkökulmasta. Sisällönanalyysin tulosten perusteella työn hallinnan hyviä käytäntöjä tällä hetkellä olivat työajan hallinta, oman työn suunnittelu, oman työn kehittäminen, työyhteisön pelisäännöt, työrauhan kunnioittaminen, moniammatillinen yhteistyö ja johtaminen. Tulevaisuuden näkökulmasta hyviä käytäntöjä olivat uudet teknologiset ratkaisut, ollaan valmiita muutokseen, oman työn organisointi, työntekijän oma vastuu työssäjaksamisessa ja hiljaisen tiedon jakaminen.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, työn hallinta, hyvät käytännöt

Author(s) Title	Anni Engstrand Good practices related to work management
Number of Pages Date	41 pages + 4 appendices 23 Jan 2017
Degree	Physical therapist (Master of Health Care)
Degree Programme	Rehabilitation
Specialisation option	
Instructor(s)	Principal Lecturer Salla Sipari, PhD Principal Lecturer Pekka Paalasmaa, PhD
<p>The purpose of this research-based development project was to develop good practices in an operating unit located in Southern Finland from the viewpoint of work management at present and in the future. The aim of the development work was to increase well-being of the employers.</p> <p>The action research approach was used in the research-based development work. The research data were collected during a development day held in September 2016. The so-called activity research approach realised in development groups was utilised as the data collection method. The development groups, i.e. those producing knowledge, consisted of the multiprofessional staff of the unit. Material-based content analysis was used in analysing the data.</p> <p>The research-based development work produced a description of good practices from the perspective of work management. Based on the results of the content analysis, current good practices at the unit include time management during working hours, planning and development of one's own work, the rules of the working community, respect for working at peace, multiprofessional collaboration, and leadership.</p> <p>Good practices for the future include new technological solutions, we're ready for change, organising one's own work, employees' personal responsibility related to their coping at work, and sharing of tacit knowledge.</p>	
Keywords	Well-being at work, work management, good practices

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi kuntoutustyössä	3
3	Hyvät käytännöt työn hallinnassa	7
4	Toimintaympäristön kuvaus	10
5	Tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät	10
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut	11
6.1	Kehittämisen prosessin vaiheet	11
6.2	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	12
6.3	Kehittämistyöhön osallistujat ja aineiston keruu	15
6.4	Aineiston analysointi	17
7	Kehittämistyön tulokset	18
7.1	Työn hallinnan hyvien käytäntöjen nykytilan kuvaus	18
7.2	Työn hallinnan hyvien käytäntöjen tulevaisuudessa	22
7.3	Työn hallinnan hyvien käytäntöjen	25
8	Pohdinta	26
8.1	Tulosten tarkastelu	26
8.2	Menetelmällisten ratkaisujen pohdinta	32
8.3	Eettisyys ja luotettavuus	35
8.4	Kehittämisen suunnat tulevaisuudessa	36
	Lähteet	38

Liite 1. Tutkimushenkilötiedote

Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 3. Näyte ensimmäisen tutkimustehtävän sisällönanalysistä

Liite 4. Näyte toisen tutkimustehtävän sisällönanalysistä

## 1 Johdanto

Tulevaisuudessa on tapahtumassa muutoksia nykyisissä työn tekemisen kulttuureissa ja tavoissa, koska olemme etenemässä uutta kestäväää sivilisaatiota kohti. Työelämässä testataan mahdollisuudet kestäväään kehitykseen, kestävyystavoitteiden edistämisen parhimpänä esteenä on ihmisten huoli työstä ja toimeentulosta. Ihmisten tulee oppia katsomaan uudella tavalla positiivisia yhteyksiä. Positiiviset yhteydet ovat työelämän uudistamisen, hyvän elämän mahdollisuuksien sekä luonnon rajojen realistisen huomioon ottamisen välillä. (Kasvio 2014:5.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 –hankkeen visiona on, että Suomen työelämä on Euroopan parasta vuonna 2020. Hankkeen kehittämisen painopistealueet ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, osaava työvoima ja työhyvinvointi sekä terveys. Työhyvinvoinnin ja terveyden osalta lähtökohtana on, että työ luo hyvinvointia tekijöilleen ja työhyvinvointi tehdään työpaikalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Ihmisten tulisi jatkaa työssään nykyistä pidempään työhyvinvointipolitiikan tavoitteiden mukaan. Työn tekemisen mahdollisuuksia ja toimintakykyä tulisi edistää sekä työn tulisi olla vetovoimaista. Työpaikoilla tulee olla riittävästi tietoa, tahtoa ja osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta hyvä työympäristö ja työhyvinvointi toteutuu. Työpaikoilla tehtävät toimenpiteet ovat edellytyksenä työhyvinvoinnin parantamiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011:6.)

Työelämän muutos on tavallisten töiden ja ammattien muutos, jolloin alalla kuin alalla tapahtuu syvällisiä muutoksia sekä työn perustehtävässä että työn tarkoituksessa ja tavoitteissa. Tällöin ainoastaan työelämä ei muutu, vaan työt muuttuvat ja muutosten taustalla ovat asiakkaiden ja heidän tarpeidensa muutokset. Aikaisemmin muutos oli jotain, mikä tuli ja meni: se suunniteltiin, toteutettiin ja sitten valmiina arvioitiin. Valtaosa ihmisistä ja organisaatioista olettaa muutosten toteutuvan näin edelleenkin. Nykyään muutokset tulevat kuitenkin toisten muutosten päälle ja jo ennen muutoksen loppuunsaattamista tulee jo uusia muutoksia. Muutokset jäävät kesken, mistä seuraa, että työt ovat jatkuvan keskeneräisyyden tilassa. (Mäkitalo – Paso 2011: 12-15.)

Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yhä enemmän vastavuoroisuutta ja yhteistyötä henkilöstön, yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa. Luodaan yhdessä uusia tapoja toimia, tuotteita sekä palveluja. Tähän tarvitaan hyvää osallistavaa kulttuuria. Työpai-koilla avoimen vuoropuhelun kautta vahvistetaan osaamista miettimällä, millaisia uusia taitoja tulevaisuudessa tarvitaan. Työn innostavuus ja tuottavuus sekä työelämän veto-voima lisääntyvät hyvien työolojen myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Viime vuosikymmeninä yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut monia muutoksia, jonka johdosta psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet oleellisesti. Psyko-sosiaalista hyvinvointia voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota työn ja kiireen hallintaan, työn vaikutusmahdollisuuksien ja mielekkyyden sekä työilmapiirin parantamiseen. (Rauramo 2008:54.)

Kehittämisjärjestelmän omaa kehittyneisyyttä voidaan tarkastella kolmen ominaispiir-teen kautta. Työyhteisön tulee omata kehittämisosaamista, joka koskee tuotteita ja pal-veluita, sekä niiden tuottamisen tapoja, että ihmisten ja toimintojen johtamista. Toinen ominaispiirre on työyhteisön jäsenten kyky ja valmius sitoutua yhteistyöhön kehittämi-nessä. Kehittämisosaaminen laventuu, sitoutuminen syntyviin ratkaisuihin lisääntyy, ke-hittämisen kohde monipuolistuu ja ratkaisujen toimintakelpoisuus paranee, kun hierar-kiarajojen ja ammattiryhmien välisten raja-aitojen ylittäminen mahdollistetaan ja laaja-alainen osallistaminen varmistetaan. Työyhteisön tulee käyttää tarvittaessa erilaisia ul-kopuolisia verkostoja kehittämistyönsä tukena. (Alasoini 2007: 405- 406.)

Organisaatiolla tulisi olla joustava rakenne, koska silloin toimintakulttuuri perustuu luot-tamukseen, henkilöstön osallistamiseen ja toiminnalliseen joustavuuteen. Oppiva työyh-teistö kehittää osaamistaan yhdessä aktiivisesti. Organisaation tulee tuntea osaamisensa ydinkohdat ja tunnistaa myös tulevaisuuden vaatimukset. Tulevaisuudessa osaamisesta tulee yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Tutkimuksen kohteena ovat olleet viime aikoina työhy-vinvoinnin ja tuloksellisuuden kytkennät. Perusteena työhyvinvoinnin kehittämiselle on se, että ihmiset, jotka voivat hyvin, tekevät hyvän tuloksen. Tämän johdosta resurssit, joita käytetään kehittämiseen, saadaan takaisin moninkertaisena. Laaja-alainen työhy-vinvoinnin käsite siirtää kehittämisen painopistettä mahdollisuuksien ja työssä ilmene-vien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Manka n.d.)

Tavoitellessa muutosta työnteon tavassa tai menetelmissä voi kehittämistoiminta koh-dentua yksittäiseen työntekijään ja hänen ammatilliseen osaamiseensa. Kehittäminen

voi kohdentua myös työyhteisön rakenteisiin tai prosesseihin. Asiantuntija-ammateissa edellytetään osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Toikko – Rantanen 2009: 16.)

Tavoitteellisuus kuuluu hyvinvoivan organisaation piirteisiin. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työyhteisöllä on tulevaisuudesta selkeä visio ja sen toteuttamiseksi strateginen toimintasuunnitelma. Työntekijöiden tulisi olla enemmän mukana tavoitteiden luomisessa, niin sitä enemmän he ovat kiinnostuneista toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka 2011:79.)

Ammattitaito ja työn hallinta nähdään tärkeimpinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. (Tepa-sanastokeskus n.d.).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää toimintayksikön hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta. Kehittäjänä toimi olemassa oleva työyhteisö ja kehittämistarve oli heidän itsensä esiin tuoma työhyvinvointikyselyissä. Kehittämistyöllä tavoiteltiin työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntymistä heidän omien kokemusten, osaamisen ja oivalluksen kautta.

## **2 Työhyvinvointi kuntoutustyössä**

Manka (2006) esittelee kirjassaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Elämänhallinta on ihmisen kykyä selviytyä haasteista ja mahdollisuutta vaikuttaa elämäänsä omilla ponnistuksillaan. Hallinnan tunne sisältää fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, joiden avulla ihminen käsittelee ongelmiaan. Stressin kokeminen, työn hallinta, terveys, elämäntyytyväisyys, sopeutumisstrategiat, varhaista eläköitymistä koskevat ajatukset, sosiaaliset verkostot ja tuki sekä sairauspoissaolojen määrä ovat yhteydessä hallinnan tunteeseen. Ihminen, jolla on tahtoa jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen, omaa kasvumotivaatiota. Koettu terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat myös hyvinvointiimme. (Manka 2006: 15-17.)

Työn hallinnan tunne on yksi oleellisin työhyvinvoinnin lähde. Työn hallinnan tunne tarkoittaa, että kuinka paljon työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin ja työtahtiin. Eri toimialoilla vaikuttaminen työtahtiin nähtiin hyvin erilaisena. Julkisella sektorilla vaikuttaminen työtehtäviin oli hieman vähäisempää kuin yksityisellä sektorilla. (Manka- Manka 2016:28.)



Työhyvinvoinnin käsite nähdään hyvin moninaisena. Schulte ja Vainio (2010) määrittelevät työhyvinvoinnin summatiivisena käsitteenä, johon sisältyy työelämän laadun lisäksi työterveys ja - turvallisuus. Tuottavuutta tarkastellessa yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla voi työhyvinvoinnilla olla ratkaiseva merkitys. (Schulte- Vainio 2010: 422). Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston (2013) julkaisun mukaan työhyvinvoinnin käsite on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2013).

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi muodostaa kokonaisuuden, johon kuuluu työ ja sen mielekkyys, hyvinvointi, turvallisuus sekä terveys. Työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito ja hyvä, motivoiva johtaminen lisäävät koettua työhyvinvointia. Kun hyvinvointi lisääntyy, niin sairauspoissaolojen määrä vähenee ja työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen kasvaa. Ammatillisen osaamisen ja oman työkyvyn ylläpitämisestä ja parantamisesta on työntekijällä itsellään suuri vastuu. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Työterveyslaitos (2012) määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työ on mielekästä, sujuvaa ja että työtä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivustolla työhyvinvointi määritellään kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. (Työterveyslaitos 2012; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Työhyvinvointi tehdään yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja johdon kanssa. Työturvallisuuskeskuksen (2011) mukaan työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta. Työkyvyn nähdään kuvaavan työn onnistumisen edellytyksiä yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten kannalta. (Työturvallisuuskeskus 2011.) Työsuojelusanaston mukaan työhyvinvointi on fyysinen ja psyykkinen olotila, jossa yhdistyvät työ, työympäristö ja vapaa-aika sopivana kokonaisuutena. (Tepa-sanastokeskus n.d.)

Työhyvinvoinnin toimintamalleissa on erilaisia tarkastelukulmia. Kehittävissä toimintamalleissa tarkastellaan työntekijän edellytyksiä suhteessa toimintaympäristöön ja työelämän toimintavaatimuksiin. Tällöin esim. työmenetelmiä ja -prosesseja, toimintatapoja sekä työntekijän osaamista kehitetään ilman, että työntekijöiden hyvinvointi voisi vaarantua. Kokonaisvaltaisessa toimintamallissa työntekijällä on vastuu huolehtia omasta hy-

vinvoinnistaan ja terveydestä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia työn tekemisen edellytyksistä sekä olla tukemassa työntekijän työhyvinvointia. Tässä kokonaisvaltaisessa mallissa vastuutetaan kaikki toimijat. Työhyvinvointivastuuta on esimiehillä, työkavereilla ja asiantuntijoilla, työntekijän ja työnantajan vastuun lisäksi. Käytännössä vastuu edellyttää hyvää yhteistyötä. Hyvän työyhteisön tavoitteena on auttaa ja tukea jäseniään. Laineen mukaan ” työhyvinvointi ei ole erillinen saareke, vaan vaikutukset työstä kotiin ja kodista työhön ovat osa työhyvinvoinnin kokemusta”. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2014: 10-11.)

Perinteiset työhyvinvoinnin mallit käsittelevät monesti työn psyykkistä rasittavuutta, mutta eivät sitä, mistä työn ilo ja myönteinen motivaatio voisivat syntyä. Lisäksi mallit eivät tarkastele työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän/työyhteisön aktiivisuutta. Laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite sisältää työmotivaation, työn ilon, toiminnan teorian ja transformatiivisen (uudistavan) oppimisen. Samalla työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvoinnin muutossysäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. (Manka – Kaikkonen – Nuutinen 2007: 6.)

Asiakkaiden tarvitsemia palveluita ja tuotteita tuottaa hyvä työ. Hyvä työ opettaa ihmistä toteuttamaan eettisiä toimintatapoja elämässään ja tekemään muille ihmisille hyviä tekoja. Asiakkaan tarvitsemaa apua on katsottu kokonaisvaltaisemmin kuin perinteisessä palveluntarjonnassa, jos toiminta on siilomaista. (Juuti – Salmi 2014:38,131.)

Palvelut, joilla edistetään hyvinvointia ja terveyttä, niillä lisätään myös toimintakykyisiä elinvuosia ja palvelun tarvetta siirretään myöhemmäksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014a:19.) Ikäihmisten kuntoutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tulee huolehtia siitä, että edistetään tervettä ja toimintakykyistä ikääntymistä, jota ikäihminen voi asua kotona mahdollisimman pitkään. Samalla eri muodoissa olevaa kuntoutusta tulee lisätä. ( Sosiaali- ja terveysministeriö 2014a:24.)

Mahdollisuuksien luominen asiakkaan toimijuudelle ja osallisuudelle ja työ- ja toimintakyvyn toteutuminen arjen toiminnassa ja työssä on kuntoutuksen tärkein tehtävä. Näitä mahdollisuuksia pyritään tuottamaan kuntoutuspalveluilla asiakkaan ja työntekijän kanssa yhteistyössä. Asetetaan yhdessä tavoitteita ja ne pyritään saavuttamaan. Tämä vaatii läpinäkyvyyttä toimintajärjestelmässä ja toiminnassa. (Järvikoski – Lindh – Suikkanen 2011:7.)

Kuntoutuja palveluiden käyttäjänä neuvottelee ja valitsee palvelunsa. Tätä kautta kuntoutuja hallitsee omaa elämäänsä. Asiakas on aktiivinen osallistuja palveluohjauksessa ja hän kehittää kuntoutumistaan yhdessä asiantuntijoiden kanssa. (Ora 2016:6.)

Kuntoutuksen pitää löytää aina uudestaan oma paikkansa yhteiskunnan kehittyessä. Kuntoutuksen tavoitteena on kehittää väestön resursseja ja luoda osallistumisen mahdollisuuksia. Kuntoutuksen tavoitteena on luoda muutosta yksilön ja ympäristön väliseen suhteeseen. Tämä ilmenee asiakkaan arjessa muun muassa toimintakyvyn ja arkielämässä selviytymisen sekä työkyvyn paranemisena, hyvinvoinnin ja elämönhallinnan vahvistumisena. Tulisi löytää voimavaroja ja luoda sellainen toimintaympäristö, joiden avulla mahdollisimman täysipainoinen elämä mahdollistuu olemassa olevista ongelmista huolimatta. Määritelmä kuntoutuksesta on, että se muodostuu erilaisista toimenpiteistä, josta tulee koordinoitu kokonaisuus. Toiminnan monialaisuus ja monimuotoisuus painottuu sekä tarve yhteistyöhön eri ammattiryhmien edustajien välillä. (Järvikoski – Härkäpää 2011: 14-17.)

Tyypillisiä asioita kuntoutukselle ovat monialaisuus ja moniammatillisuus. Toiminnan tulosten näkökulmasta on ehdottoman tärkeää nähdä ihminen kokonaisuutena, jolla on erilaiset tarpeet ja resurssit. Toiminta, mikä perustuu moniammatilliseen ja eri ammattiryhmien työryhmätyöhön, tuottaa hyviä tuloksia. (Aalto ym.2002.)

Kuntoutus voidaan käsittää monitahoiseksi toimintakokonaisuudeksi. Kuntoutuksen tavoitteena on ihmisen toimintakykyisyyden ja sosiaalisen selviytymisen parantaminen, työkyvyn edistäminen sekä työuran jatkumisen varmistaminen. Erityisesti 2000- luvulla on panostettu työssä jaksamisen tukemiseen ja työurien pidentämiseen. (Järvikoski – Härkäpää 2011:3- 8.)

Työn kuormitustekijät otetaan huomioon modernissa työhyvinvoinnin tarkastelussa. Lisäksi huomiota kiinnitetään myös työstä saataviin mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksiin. Tärkeää kehittämisessä on, että keskitytään hyvinvointivaikutuksia tuottaviin asioihin työyhteisössä. ”Työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista moninaisista tekijöistä”. Terveystieteiden tutkimuksessa työn hallinta koetaan tärkeäksi. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2014: 11-13.)

### 3 Hyvät käytännöt työn hallinnassa

Työn hallinta on valtaa tai voimaa hallita työtään tai työympäristöään ja sillä voidaan vaikuttaa toimintaan tai olosuhteisiin. Työn hallinnalla on vaikutusta toiminnan tavoitteeseen ja olosuhteisiin, toimenpiteiden suunnitteluun sekä käytettävään palautteeseen. Toiminnan hallinta voidaan yhdistää järjestykseen, aikatauluun tai sisältöön. Päämäärien asettamisjärjestys, toimintojen suunnittelu, toteutus sekä palautteesta ja olosuhteista päättäminen ovat järjestyksen hallintaa. Toiminnan aikataulutukseen kuuluvat mm. tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu sekä aikataulutus. Mitä tärkeämpää päämäärää tavoitellaan, sitä suurempi merkitys on hallinnalla tai sen puutteella. Työntekijän tai työyhteisön jatkuva altistuminen tilanteille, joissa ei voi käyttää hallintaa, on haitallista, vaikka tilanteiden päämäärät olisivatkin vähäarvoisia. Hallinta toteutuu vain jos työntekijällä on riittävät kyvyt ja taidot. Keskeisintä työn hallinnassa on työntekijän mahdollisuudet käyttää sosiaalisia, organisaatiossa olevia ja henkilökohtaisia voimavarojaan vaikuttaakseen työhönsä ja olosuhteisiin, joissa hän työskentelee. (Soini ym. 2002.)

Liian suuri työmäärä tai työn hallinnan ongelmat voivat aiheuttaa työntekijälle kiireen kokemuksen. Töiden priorisointi ja suunnittelu sekä olennaiseen keskittyminen tuovat mahdollisuuden kiireen tai ajanpuutteen hallintaan. Tehtävänkuvaa ja työn tavoitteita tarkastelemalla sekä selkiyttämällä voidaan kiirettä hallita. Myös työtehtävien tärkeysjärjestystä tulee arvioida ja sopia käytännöistä. Kun töitä organisoidaan ja toimenkuvia selkeytetään, tulee miettiä myös työntekijöiden työmäärää. (Rauramo 2008: 54-55.)

Kun työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia oman työn pelisääntöihin, hänellä on silloin tunne työn hallinnasta. Työn itsenäisyys on myös työn hallintaa. Näin voidaan arvioida minkä verran työ tarjoaa itsenäisyyttä, vapautta ja valtaa liittyen aikatauluttamiseen ja päättämiseen menettelytavoista. (Manka – Manka 2016:107.)

Työn vaativuuden lisääntyessä, ei kuormituskokemusten määrä välttämättä lisääny, kun huolehditaan työn ja työtilanteiden hallinnasta. Vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä vahvistetaan työn hallintaa ja lisätään kuormituskestävyyttä. Vaikutusmahdollisuudet ovat mahdollisuuksia päättää mm. työmäärästä, työtahdista, työmenetelmistä, työajoista. Työn hallinnassa on tärkeää, että saa tukea erityisen kiperissä työtilanteissa ja työyhteisön osallistumisjärjestelmät ovat toimivia. Kuinka yhteisistä asioista päätetään,

onko osallisuus hyödyllistä, järkevää ja yhteisesti haluttua. Kaikkien työn hallinnan elementtien taustalla on sopimus perustehtävästä, tavoitteista ja arvoista. Kuormittuvuuden arviointi on osa työn ja sen muutosten arkea. (Parvikko 2010: 20.)

Yksiselitteistä määritelmää hyvästä käytännöstä ei ole. Hyvä käytäntö voi tehdä työstä mielekkäämpää ja sujuvampaa, se voi olla pieni asia tai laajempi kokonaisuus. Hyvä käytäntö voi olla toimivaksi koettu ja vakiintunut työyhteisön toiminnassa. Se voi olla esimerkiksi työmenetelmä tai – malli. Se voi olla myös ihan arkipäiväinen asia tai sitä voidaan pitää itsestään selvyytenä.

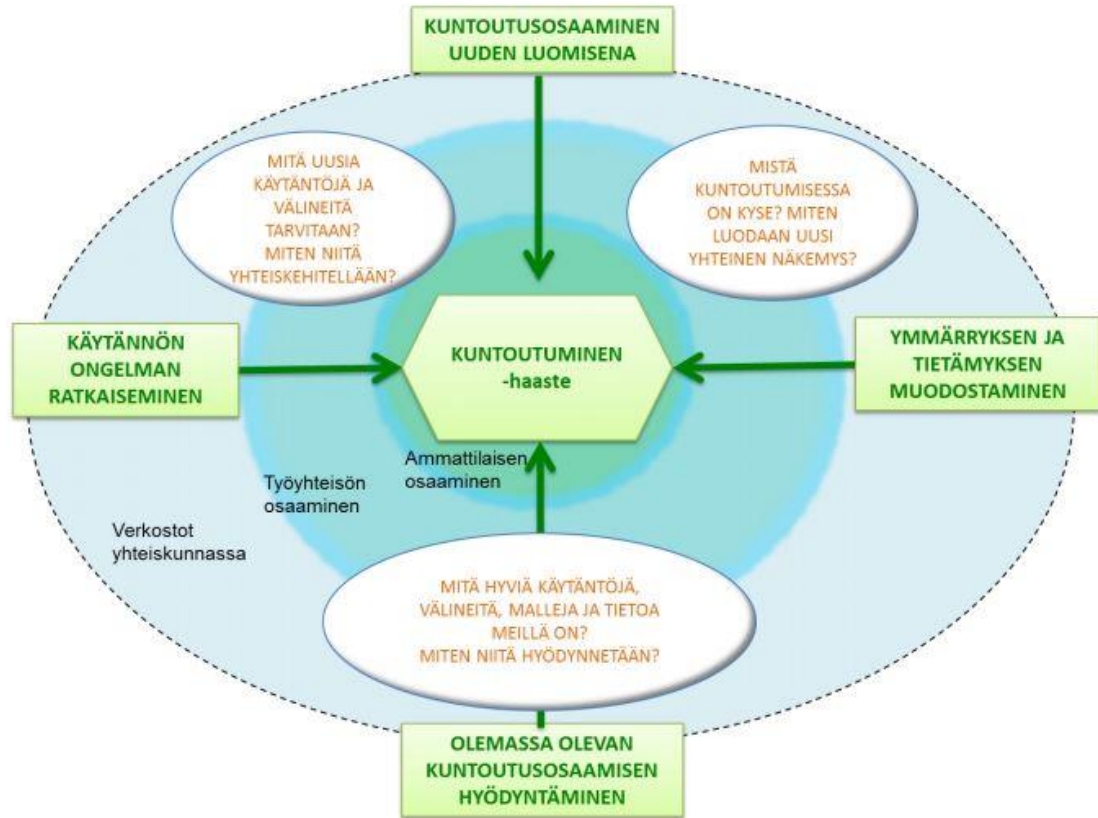
Hyvä käytäntö perustuu eettiseen hyväksyttävyyteen, taloudellisuuteen ja se on todettu toimivaksi omassa toimintaympäristössä. Hyvän käytännön tunnuspiirteenä voi olla myös toimivuus ja tuloksellisuus eli sitä pitää voida vertailla, analysoida ja arvioida. Monesti hyvässä käytännössä on kyse hiljaisesta tiedosta. Hyvä käytäntö voi olla asia, joka liittyy työn organisointiin tai menetelmä, mikä liittyy asiakastyöhön. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Usein miten hyvät käytännöt-puhe on jäsentymätöntä ja epäselvää. Ei oikein tiedetä mitä tarkoitetaan hyvällä ja käytännöllä. Olisi hyvä miettiä ja jäsentää, mitä käytännöt oikeasti tarkoittavat ja miten voidaan arvioida käytäntöjen hyvyttä. Korhosen ym. mukaan hyvä käytäntö voi olla vakiintunut, toimivaksi koettu tapa tai myös täysin uusi tapa toimia. (Korhonen ym. 2007:16,49.)

Hyvien käytäntöjen kehittämisessä eri kehitysvaiheet toteutuvat käytännössä päällekkäin ja rinnakkain. Kun hyviä käytäntöjä kehitetään, ne voivat kehittyä muun toiminnan osana tai niitä voidaan kehittää tietoisesti. Tämän seurauksena kehittyy hiljalleen tietynlainen menetelmä tai toimintatapa, joka muuttaa samalla aiemmin toteutettuja käytäntöjä. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Työn hallinnan yhteisen suunnittelun kartta (ks.kuvio 1) toimii välineenä osaamisen moninaisuuden kuvaamisessa ja sen avulla voidaan osaamista kehittää yksilö- ja yhteisötasolla. Työelämän monimutkaistumisen ja kuntoutusajattelun muuttumisen johdosta kehitettiin yhteisen osaamisen suunnittelun kartta. Muutos asiakkaan roolissa ja työelämän muuttuminen monimutkaisemmaksi eivät koske vain kuntoutusta. Nämä ilmiöt ovat kaikkia aloja koskevia, joten tämä osaamisen suunnittelun kartta on siirrettävissä myös mui-

hin konteksteihin. Tätä välinettä hyödyntämällä työyhteisöt ja ammattilaiset pystyvät kuvaamaan omaa osaamistaan ja sitä kautta rakentamaan omaa oppimispolkuaan. (Ahonen – Sipari- Mäkinen -Kekäläinen 2015:1.)



Kuvio 1. Kuntoutusosaamisen yhteisen suunnittelun kartta: yhdessä uudistettu malli (Ahonen, Sipari, Mäkinen, Kekäläinen 2015).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä työn hallintaa tarkastellaan työn hallinnan yhteisen suunnittelun kartan avulla. Kuvion keskiössä haasteena olisi työn hallinta ja kehittämistyön tuloksena saadut hyvät käytännöt olisi tarkoitus viedä nelikenttämaisesti karttaan. Hyviä käytäntöjä ryhmitellään nyt ja tulevaisuudessa ”näkökulmiin” sekä miten niitä hyödynnetään. Yhteisen suunnittelun karttaa käytetään pohdinnassa kuvaamaan hyviä käytäntöjä.

## 4 Toimintaympäristön kuvaus

Etelä-Suomessa sijaitseva moniammatillinen toimintayksikkö on aloittanut toimintansa tammikuussa 2015. Pilottihankkeena alkanut toiminta keräsi yhteen eri toimialoilta ja eri sosiaali- ja terveysalan koulutuksen omaavia aktiivisia, sitoutuneita työntekijöitä, jotka olivat halukkaita aloittamaan ja kehittämään uudenlaista pääasiassa ikäihmisille suunnattua keskitettyä palveluohjausta ja neuvontaa.

Toimintayksikön tehtävänä on vastata ikäihmisten neuvonnasta ja palveluohjauksesta. Toimintayksikköön kuuluu 20 työntekijää eri ammattiryhmistä, joista 12 palveluohjaajaa, 2 sosiaalityöntekijää, erityissosiaalihoaja, 4 toimistosihteerä ja esimies. Kaikilla työntekijöillä on oma työhistoriansa ja tavoitteena on toteuttaa uudenlaista toimintamallia asiakaslähtöisesti yhdessä. Uudenlainen toimintamalli eli muutos työn tekemisessä on tuonut haastetta esimiehelle ja työntekijöille, kuinka oppia tekemään töitä moniammatillisesti ja verkostoja hyödyntäen uudenlaisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä työskenteli palveluohjaajana toisessa toimintayksikössä.

## 5 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Etelä-Suomessa sijaitsevan toimintayksikön hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli toimintayksikön työhyvinvoinnin lisääntyminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena oli hyvien käytäntöjen kuvaus työn hallinnan näkökulmasta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimustehtävät olivat seuraavat:

1. Mitä työn hallintaan liittyviä hyviä käytäntöjä toimintayksikössä on tällä hetkellä?
2. Mitä hyviä käytäntöjä tulevaisuudessa tarvitaan henkilöstön työn hallinnan parantumiseksi?

## 6 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut

### 6.1 Kehittämisprosessin vaiheet

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ideointi on alkanut toukokuussa 2015, jolloin toimintayksikössä ensimmäisen kerran toteutettiin työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden arviointi kysely. Vuoden 2016 alussa sovittiin tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisestä toimintayksikköön. Sen jälkeen alkoi tutkimussuunnitelman tekeminen tavoitteena hakea tutkimuslupaa kaupungilta.

Taulukko 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikataulu

Vuosi 2016	
Maaliskuu	Aiheen kartoitus Tutkimustietoon ja teoriaan tutustuminen Tutkimussuunnitelman aloittaminen
Huhtikuu	Tutkimussuunnitelman tekeminen Suunnittelupalaveri esimiesten kanssa
Toukokuu	Tutkimustiedon ja teorian etsiminen Tutkimussuunnitelman työstäminen
Kesä-heinäkuu	Tutkimusluvan hakeminen Kehittämisryhmän kokoontumiseen tarvittavan aineiston valmistelua
Elo-syyskuu	Kehittämistyön teorian kirjoittamista Kehittämisryhmän tapaaminen
Loka-marraskuu	Kehittämisryhmän aineiston analysointi Tutkimuksellisen kehittämistyön raportin kirjoittaminen
Marras-tammikuu	Tutkimuksellisen kehittämistyön palautus ja julkistaminen



Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tutkimussuunnitelma oli valmis ja ohjaavat opettajat olivat hyväksyneet sen 6.6.2016. Etelä-Suomessa sijaitsevan tutkimus- ja kehittämistoiminnan koordinaatioryhmä puolsi kokouksessaan tutkimusluvan myöntämistä ja toimintayksikön ylin johto myönsi tutkimusluvan 23.6.2016. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen edellytti myös kirjallisen sopimuksen tekemistä koulun, toimintayksikön ja kehittämistyön tekijän välillä.

Toimintayksikön ensimmäinen tapaaminen oli viikkopalaverin yhteydessä 6.9.2016, jolloin kerroin lyhyesti työyhteisölle tutkimuksellisesta kehittämistehtävästä ja tulevasta kehittämispäivästä. Samalla toimintayksikön työntekijät saivat tutkimushenkilötiedotteen (liite 1) ja suostumuslomakkeen (liite 2), jonka kaikki paikallaolijat allekirjoittivat ja palauttivat.

Toimintayksikön kehittämispäivä pidettiin 23.9.2016 toimintayksikön neuvotteluhuoneessa. Työaika oli käytettävissä 2 tuntia yhteiseen kehittämiseen eli kehittämisryhmien työskentelyyn ja hyvien käytäntöjen pohtimiseen. Kehittämisryhmään kuului 20 työntekijää ja esimies, jotka olivat allekirjoittaneet suostumuslomakkeen. Kehittämispäivänä paikalla oli 18 kehittämisryhmän jäsentä. Kehittämispäivän alussa kävin läpi tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteen ja tarkoituksen vielä lyhyesti ja kertauksenomaisesti. Kehittämisryhmän jäsenillä oli vielä mahdollisuus esittää kysymyksiä tai tarkennuksia kehittämispäivän sisältöön sekä tehtäviin ryhmittöihin.

Valmis kehittämistyö esitellään toimintayksikön henkilökunnalle ja esimiehelle keväällä 2017. Tutkimuksellinen kehittämistyö on myös elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus-tietokannassa.

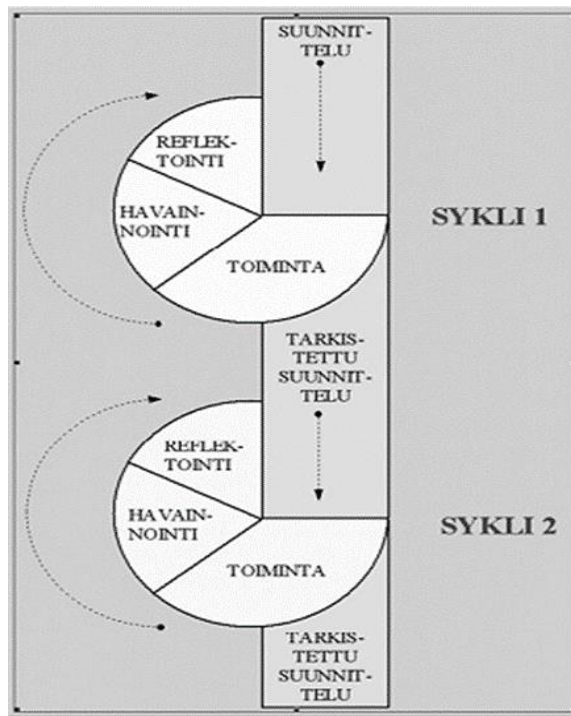
## **6.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa**

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa keskeistä on työelämän ja sen organisaatioiden kehittäminen. Kehittäjinä voivat toimia eri alojen asiantuntijat. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmällinen ydin rakentuu kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmien avulla. Kehittämisprosessi alkaa toiminnan perustelusta, etenee organisoinnin ja toteutuksen kautta arviointiin. Toimintaa ei pystytä välttämättä suunnittelemaan etukäteen vaan sitä joudutaan arvioimaan ja tarvittaessa suuntaamaan uudelleen. Toimijoiden osallistumisen näkökulmassa keskiössä ovat eri

toimijoiden sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen. Osallistavan kehittämisen tavoitteena on selkeä muutos. (Toikko-Rantanen 2009:9-11.)

Toimintatutkimus on tilannesidonnaista, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi tai vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan. Kyseessä on yleensä koko organisaatiota tai työyhteisöä koskeva muutosprosessi, jolloin vaaditaan kaikkien osapuolien sitoutumista. (Metsämuuronen 2011: 106.) Toimintatutkimus korostaa toiminnan muuttamista osana tutkimusprosessia ja pyrkii muutoksiin sosiaalisessa todellisuudessa. Samalla toimintatutkimus tutkii näitä muutoksia. Toimintaa siis kehitetään ja samanaikaisesti pyritään kehittämisen systemaattiseen seurantaan. Toimintatutkimuksen tiedontuottamistapa on prosessimainen. Prosessissa vuorottelevat sekä käytäntö ja reflektio että suunnittelu ja toteutus. (Toikko – Rantanen 2009: 30.)

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan käytäntöjä ja tarkoituksena oli kehittää Etelä-Suomessa sijaitsevan toimintayksikön hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta yhden syklin näkökulmasta (ks.kuvio 2). Nykykäytäntöjen ja arjen työssä tehtyjen havaintojen perusteella kehittämisryhmän jäsenet pohtivat ryhmissä ja analysoivat työn hallinnan näkökulmasta hyviä käytäntöjä nyt ja tulevaisuudessa. Toinen sykli pyörähtää käyntiin jatkokehittämis ehdotusten myötä, kun käytännön kehittäminen jatkuu tulevaisuudessa.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklit Linturi 2003.(Teoksessa Anttila 2006: 442).

Toiminnan kehittämisen tavoitteena on asioiden muuttaminen ja kehittäminen, jolloin kokemusta pyritään katsomaan uudesta näkökulmasta. Toimintatutkimuksen luotettavuus on vaikeasti määriteltävissä. Toimintatutkimuksen mahdollisena luotettavuustarkastelemana toimisi toimijoiden yhteisten neuvottelujen ja keskustelujen tulos. (Heikkinen - Huttunen - Moilanen 1999:18-19.) Toimintatutkimuksen tutkimusstrategiana on vuorovaikutus käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen välillä. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa työskennellään sosiaalisella ja yksilöllisellä tasolla. Toimintatutkimus paneutuu käytäntöihin ja osallistujat pääsevät aktiivisesti miettimään omia arvoituksiaan, käsityksiään ja taitojaan sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana. Toimintatutkimus tutkii kriittisesti yksilöiden ja yhteisöjen päämääriä ja toimintaa. (Heikkinen ym. 1999:13- 14.)

Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, joka ei pääty siihen, että tuloksena on parempi toimintatapa. Tavoitteena on, että yhteinen ymmärrys olisi lisääntynyt ja prosessi olisi uudella tavalla ymmärretty. Toimintatutkimuksen luotettavuutta joudutaan tarkastelemaan uudella tavalla ja se perustuu toimijoiden yhteisten keskustelujen lopputulokseen. Perusajatuksena on se, että käytännönläheisyys tulee olla tavoitteena ja asioita kehitetään tavallisten ihmisten kanssa jokapäiväisessä toiminnassa. Toimintatutkimuksella haetaan yhteistä ymmärrystä arkiseen toimintaan. (Heikkinen ym. 1999:17- 25).

Toimintatutkimuksessa voidaan ajatella, että toiminta on ehto uudelle tiedolle. (Tuomi 2007:116).

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitettiin hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta. Työyhteisö eli työntekijät pääsivät yhdessä kehittämään, vaikuttamaan ja pohtimaan hyviä käytäntöjä nyt ja tulevaisuudessa. Toimintatutkimuksellisin keinoin yhteiskiekkittelyllä kehittämisryhmä tuotti hyviksi havaittuja käytäntöjä, jotka auttavat työyhteisöä ja yksilöitä selviytymään työpäivän haasteista tällä hetkellä. Kehittämisryhmässä kaikki saivat mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan ja omista hyvistä käytännöistä.

### **6.3 Kehittämistyöhön osallistujat ja aineiston keruu**

Tutkimukseen osallistujiksi valittiin kaikki toimintayksikössä työskentelevät työntekijät, koska he pystyvät kuvaamaan hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta. Samalla he toimivat kehittämisryhmän jäseninä. Osallistuminen oli jokaiselle vapaaehtoista. Tutkimuksen toteuttajana kävin kertomassa 6.9.2016 toimintayksikön tiimipalaverissa tulevasta kehittämistyöstä heidän yksikössään. Työyhteisö sai informaatiota kehittämistyön tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä käytettävästä menetelmästä. Työntekijöille annettiin tutkimushenkilötiedote (liite 1) kehittämistyöstä ja he allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen (liite 2) tutkimustyöhön osallistumisesta ja palauttivat sen tutkimustyön tekijälle.

Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaisen työntekijän tehtävänkuvaan ja heillä on vastuu oman työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työntekijöillä oli kuitenkin oikeus ilmoittaa, jos heidän puheenvuoroa, kommenttia tai tuotosta ei saanut käyttää tutkimukselliseen kehittämistyöhön.

Työntekijöiden henkilöllisyyttä ei voi tutkimusaineistosta tunnistaa, kun tutkimustuloksia julkistetaan. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuminen tai kieltäytyminen ei vaikuttanut työntekijän kohteluun tai asemaan työyhteisössä.

Hirsjärvi-Remes- Sajavaaran (2004) mukaan tulee kiinnittää huomiota kohdejoukon valintaan ja se tulee tehdä tarkoituksenmukaisesti. Aineiston keruumenetelmän valinnassa tulee miettiä eri menetelmiä, millä saadaan oikeaa ja kokonaisvaltaista tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Pitää ottaa huomioon myös käytettävissä olevat resurssit. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004: 155.)

Tutkimuskysymyksiin aineistoa kerättiin yhteiskehittelymenetelmällä tehdyllä ryhmätyöllä. Menetelmänä käytettiin Learning cafe-menetelmää, koska menetelmän avulla voidaan jakaa kokemuksia, luodaan uutta tietoa sekä rakennetaan yhteistä näkemystä. Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jossa on tavoitteena oppia yhdessä. Perusajatuksena on, että työskentely tapahtuu dialogisesti siten, että jokainen osallistuja voi tuoda esiin omat ajatuksensa. Työskentelymenetelmän avulla suurikin ryhmä saadaan toimimaan ja yhdessä kehittämään sekä kehittymään. (Kupias 2007; Järvensivu – Nykänen – Rajala 2010.) Kehittämisryhmä oli melko suuri ja tällä menetelmällä isossakin ryhmässä osallistujat pääsevät pohtimaan yhdessä ja tieto täydentyy työskentelyn aikana.

Kehittämispäivänä 23.9.2016 kehittämisryhmän jäsenistä oli paikalla 18 työntekijää. Tapaamisen aluksi kävin vielä läpi tutkimustyön tavoitteen ja tarkoituksen ja työntekijät saivat kertoa omia mielipiteitään ja näkemyksiään siitä, mitä heidän mielestä on hyväkäytäntö. Työskentelyn aluksi tarkennettiin aikataulua ja kehittämisessä käytettävää yhteiskehittelymenetelmää. Kehittämispäivän tapaamisessa oli tavoitteena miettiä tutkimuskysymysten mukaisia hyviä käytäntöjä ja kirjata hyvät käytännöt fläppipaperille eli tuottaa kirjallista aineistoa.

Työntekijät työskentelivät kahdessa eri ryhmässä. Jakoperusteena oli tasavertaiset ja mahdollisimman moniammatilliset ryhmät. Molemmissa kehittämisryhmissä oli toimistosihiteeri, palveluohjaaja, muistiperheiden palveluohjaaja, sosiaalityöntekijä tai erityis-sosiaaliohjaaja sekä esimies tai virkaa tekevä palveluohjaaja. Kehittämispäivä toteutettiin toimintayksikön tiloissa ja molemmille ryhmille oli varattu oma, rauhallinen tila (kokoushuone ja työhuone), jossa ryhmät pystyivät työskentelemään ja keskittymään mahdollisimman hyvin. Pöydille oli varattu tarvittavat välineet eli tussit ja fläppipaperia sekä muistin virkistämiseksi tutkimuskysymykset kirjallisena. Lisäksi molemmissa huoneissa oli äänityslaitte nauhoitusta varten.

Kehittämisryhmät työskentelivät aluksi 20 minuuttia, toinen ryhmä ensimmäisen tutkimustehtävän parissa ja toinen ryhmä toisen tutkimustehtävän parissa. Kun määritelty työskentelyaika eli 20 minuuttia oli kulunut, oli aika vaihtaa paikkoja. Muutaman minuutin tauon jälkeen ryhmät aloittivat seuraavan 20 minuutin jakson toisen tutkimustehtävän äärellä keskustellen, mielipiteitä vaihtaen ja fläppipaperille hyviä käytäntöjä kirjaten. Kehittämistyön tekijänä ja ryhmän ulkopuolisena jäsenenä seurasin ryhmien työtä ja tarvittaessa ohjasin lyhyesti. Toimin samalla ”kellottajana” ja huolehdin, että ryhmillä oli riittävästi paperia ja kyniä saatavilla.

Ryhmätyöskentelyn jälkeen kokoonnuttiin kokoushuoneeseen, jossa kehittämisryhmän yksi jäsen esitteli fläppipaperille tehdyt kirjalliset tuotokset/yhteenvedon toisille ryhmän jäsenille.

Kehittämispäivän ryhmätyöt nauhoitettiin. Kehittämistyön tiedon keruun, suunnittelun, valmistelutyön, litteroinnin sekä raportoinnin toteutin omalla ajalla työajan ulkopuolella.

#### **6.4 Aineiston analysointi**

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sellainen analyysitapa, mikä tuo parhaiten vastauksen asetettuihin tutkimustehtäviin. Analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska tämän menetelmän avulla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa.

Valmiiksi muutettuja aineistoja tarkastellaan tiivistäen, eritellen sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 103.)

Nauhoitettu materiaali kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroitiin. Käsittelin kerättyä aineistoa paremmin hallittavaan muotoon, jotta pystyin analysoimaan sitä.

Kehittämispäivänä nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä 87 minuuttia (ks. taulukko 3). Aineiston litteroinnin jälkeen syntyi kirjallista materiaalia yhteensä 13 sivua. Litteroidusta aineistosta ryhmittelin ja luokittelin pelkistettyjä ilmaisuja tutkimuskysymysten mukaan. Osan aineistoa muodosti kehittämisryhmien fläppitaululle tehdyt kirjaukset. Ryhmiteltyä ja luokiteltua aineistoa rikastin kehittämisryhmän kirjallisilla tuotoksilla. Sisällönanalyysissä analyysiyksikkönä oli ajatuksellinen kokonaisuus. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostin ala- ja yläluokkia. Näin sisällönanalyysin perusteella kehittämisryhmän tuotoksista syntyi vastaukset tutkimustehtäviin. Näyte sisällönanalyysistä on liitteissä 3- 4.

Kun kuvataan hyvää käytäntöä, on mahdollista erottaa esimerkiksi asiakas-, työntekijä- ja organisaatiotasot. (Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos 2016.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset on ryhmitelty työntekijän, työyhteisön ja esimiestyön näkökulmasta.

Taulukko 3. Aineiston kerääminen ja kehittämispäivänä kertynyt aineisto

Kehittämistehtävä	Aineiston keruu ja siihen käytetty aika	Nauhoituksen kesto	Aineisto
1. Mitä työn hallintaan liittyviä hyviä käytäntöjä toimintayksikössä on tällä hetkellä?	Kahden kehittämissryhmän ryhmätyöskentelyn nauhoitus 23.9.2016 2 x 20 min.	44 minuuttia	Nauhoitus litteroituna Tahoma 11, riviväli 1, yht. 6 sivua. Fläppipaperilla kirjattuna hyvät käytännöt tällä hetkellä.
2. Mitä hyviä käytäntöjä tulevaisuudessa tarvitaan henkilöstön työn hallinnan parantamiseksi?	Kahden kehittämissryhmän ryhmätyöskentelyn nauhoitus 23.9.2016 2 x 20 min.	43 minuuttia	Nauhoitus litteroituna Tahoma 11, riviväli 1, yht. 7 sivua. Fläppipaperilla kirjattuna hyvät käytännöt tulevaisuudessa.

## 7 Kehittämistyön tulokset

### 7.1 Työn hallinnan hyvien käytäntöjen nykytilan kuvaus

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset on ryhmitelty työntekijän, työyhteisön ja esimiestyön näkökulmasta. Ensimmäisen tutkimustehtävän mukaisesti tavoitteena oli löytää työn hallintaan liittyviä hyviä käytäntöjä toimintayksikössä tällä hetkellä.

*Työntekijän näkökulmasta* katsottuna hyviä käytäntöjä ovat tällä hetkellä työajan hallinta, oman työn suunnittelu, oman työn kehittäminen sekä työrauha.

Työajan hallinnassa etenkin käytössä oleva työajan liukuma koettiin erittäin tärkeäksi. Työntekijällä on mahdollisuus itse vaikuttaa omaan työaikaan 1,5 tunnin liukuman puitteissa ja suunnitella omaa kalenteria sekä työpäivää omien toiveiden mukaisesti. Työyhteisössä on sovittu, että palveluohjaajat varaavat Outlook-kalenteristaan vähintään kuu-

kaudeksi eteenpäin palvelutarpeen arviointiaikoja. Vapaat ajat laitetaan myös Gfs-(Graafinen Finnstar) tietojärjestelmän ajanvarausohjelmaan. Myös ennakointi ja asioiden hoitaminen ajallaan olivat oleellisia asioita kehittämisryhmän mielestä.

"Sä teet sen työn tänä aikana sillä aikaresurssilla millä pystyt. Kaiken ei tarvii olla täydellistä."

"Yks hyvä on sellanen, että on kuitenkin mahdollisuus itse suunnitella työtään ja työpäiviä ja että on annettu tietynlainen tavoite."

Oman työn suunnittelussa koettiin tärkeäksi töiden priorisoiminen ja organisoiminen, oman työn rajaaminen ja että voi itsenäisesti suunnitella töitään. Kehittämisryhmä toi myös esille, että he "ovat itsenäisiä muttei yksinäisiä". Työntekijät tekevät itsenäistä työtä. Työntekijät hallinnoivat omaa kalenteriaan ja varaavat palvelutarpeen arviointeja itsenäisesti, mutta he saavat myös tukea työyhteisöstä, työkavereilta ja omalta tiimiltä halutessaan. Oman työn rajaamisessa herätti keskustelua se, että pitäisi osata sanoa ei, kun oma kalenteri on täyteen varattu.

"Työn rajaaminen ja vahvuus itsessä että osaa sanoa ei!"

"Delegointihan se on, jos sul on liikaa töitä, niin silloinhan sun pitää priorisoida."

"Työn rajaaminen ja vahvuus itsessä että osaa sanoa ei ja nyt mä pysty enään ottamaan."

"Itsenäisiä muttei yksinäisiä. Se on muuten totta, et tässä ihan oikeesti huomaa tässä työssä, että me kaikki tehdään sitä työtä niinku yhdessä, ettei jokainen niinku sooloile."

Oman työn kehittämisessä nousivat tärkeäksi asioiden tekeminen yksinkertaisemmin ja toimivat työnkuvat. Tämän mahdollistaa innokas ja kehittämismyönteinen työyhteisö. Käytännössä, kun toimintayksikkö on toiminut jo yli vuoden, niin arjen työn kehittämisessä on mietitty prosesseja ja miten niitä voisi yksinkertaistaa. Jokaisella työntekijällä on omia hyviä käytäntöjä ja keinoja miten työn tekeminen onnistuu sujuvammin. Toimintayksikkö on avoin uusille ideoille ja halukas kokeilemaan uusia, toimivia käytäntöjä arjen työssä.

"Me ollaan varmaan kaikki mun mielestä innokkaita kehittämään niinku tätä omaa työtä toimivammaksi."

"Muotoutuvat prosessit. Ne elää koko ajan. Koko ajan kehitetään, ja huomataan että tätä vois vielä parantaa, tää ei toimi."

"Nyt sitten työn tekemisen kautta on muotoutunut, että mitä hyvää tässä kannattaa säästää ja mikä ei oookkaan toiminut. Kun on monta erilaista työtä yhdistetty, niin varmaan niistä kaikista on just poimittu niitä hyviä osa-alueita."



Työrauhan kunnioittaminen herätti kehittämissyryhmissä vilkasta keskustelua ja se on arjen työssä työntekijöiden haasteena. Työhuoneen jakaa vähintään kaksi työntekijää ja rauhallista aikaa keskittymistä vaativaan kirjoittamiseen ei aina ole.

"Saa työskennellä rauhassa. Työrauha"

*Työyhteisön näkökulmasta* hyviksi käytännöiksi sisällönanalyysin perusteella tarkentui-  
vat työyhteisön pelisäännöt, työrauhan kunnioittaminen, avoin vuorovaikutus ja tiedon-  
kulku, työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen, asiakasta kunnioittava työote, moniam-  
matillinen yhteistyö sekä seniorineuvonta.

Kehittämissyryhmässä keskusteltiin aktiivisesti työyhteisön pelisäännöistä ja etenkin työ-  
rauhasta. Millä tavalla ja millaisilla yhteisillä pelisäännöillä voisi keskeytyksiä työpäivän  
aikana vähentää ja sitä kautta työrauhaa parantaa? Jokainen tekee työtä yksilöllisesti ja  
keskittymiskyky vaihtelee. Työtehtävistä suoriutumiseen vaikuttaa esimerkiksi oma per-  
soona, asenne, työyhteisötaidot, ammattitaito, jonka johdosta jokaisella on erilainen tapa  
tehdä työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Moniin prosesseihin ja työvaiheisiin on  
olemassa kirjalliset ohjeet. Kuitenkin moni työntekijä kokee, että on nopeampaa kysyä  
työkaverilta asia, kuin etsiä omista muistiinpanoista tai tietokoneelta. Näin toisen työn-  
teko keskeytyy pahimmillaan monta kertaa tunnissa.

Avoimesta tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta kehittämissyryhmä keskusteli ja totesi, että  
tiedonkulku voisi olla parempaa.

Työyhteisössä on tärkeää viestittää toiselle työntekijälle esimerkiksi nopeaa toimintaa  
vaativasta tehtävästä, ettei työn vastaanottajan tarvitse alkaa asiaa arvioimaan. Muotou-  
tuneet säännölliset kokouskäytännöt ovat selkiyttäneet tiedonkulkua työyhteisön sisällä  
sekä lähiverkostoissa. Säännöllisiä palavereja ovat viikoittain pidettävä työyhteisön viik-  
kopalaveri, jossa työyhteisön ja organisaation asioita käsitellään etukäteen kirjallisena  
jaettavan esityslistan mukaisesti. Lisäksi kokoontuu moniammatillinen tiimi, jossa asia-  
kasasioita käydään läpi yhteistyöverkoston kanssa.

"Tää on kiireellinen viestittää sen eteenpäin. Niin et se ei vaan ilmesty siihen pöydälle että. Niin ja teijän  
pitää miettiä onks tää nyt, voiks tää odottaa vai ei, koska eihän se oo teijän tehtävä. Avoin viestintä."

"Tiedon kulku voisi olla parempaa, vielä vähän parempaa."

"Säännölliset palaverit ja tiimit"

"Voi keskustella, osataan kuunnella"

Moniammatilliseen yhteistyöhön koettiin kuuluvaksi yhdessä tekeminen ja tiimityö sekä moniammatillisuus. Moniammatillisuudesta on monia hyötyjä; ”aina löytyy osaja omasta tiimistä”. Moniammatillisuudesta hyötyvät, niin työyhteisö, työntekijä, asiakas sekä verkostotkin. Asiakkaan palveluntarvetta ja kokonaistilannetta pystytään käsittelemään moniammatillisesti tiimipalavereissa, mutta myös voidaan konsultoida esimerkiksi sosiaalityöntekijää, jotta asiakkaan ongelmatilanne selviäisi. Näin asiakas saa kokonaisvaltaista ja yksilöllistä palvelua niin sanotusti ”yhdeltä luukulta”.

”Tärkeimmät yhteistyökumppanit tässä samassa tiimissä mejän kans.”

”Mä suosittelisin yhteishenkeä, hyvää tiimityötä. Aina löytyy joku joka tietää.”

”Nyt on kaikki yhteistyökumppanit, tärkeimmät yhteistyökumppanit tässä samassa tiimissä mejän kans. Säästää työaika.”

Työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen tuo sisältöä ja työniloa arjen työhön ja työtehtävistä selviytymiseen. Positiivisuus ja huumori lisäävät innovatiivisuutta toimintayksikössä ja antavat työntekijöille energiaa työssä. Moniammatillisuus on myös yksi työyhteisön voimavaratekijä.

”Sit meil on aika paljon huumorii sillei, et jos on joku hankala tilanne, me ratkastaan se usein käytävällä ja sitte heitetään joku huumori siihen.”

”Löytää voimavaroja huumorintajuisista työkavereista”

Asiakasta kunnioittava ja yksilöllinen työote on tärkeää asiakaslähtöisessä työssä, jossa palveluohjauksella kartoitetaan asiakkaan palveluntarvetta. Työntekijän vuorovaikutustaidot, osaaminen, arvot sekä asenne ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden yksilölliseen ja tasavertaiseen kohtaamiseen.

”Ylpee olla semmosessa työssä, missä on suunniteltu se työ sillä tavalla asiakasta kunnioittavaksi”

”Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu”

Seniorineuvonta koettiin toimintayksikössä erittäin tarpeellisena yhden luukun periaatteella toimivana palveluna, jossa asiakkaat ohjataan oikeiden palveluiden piiriin ja varataan aikoja keskitetysti. Asiakkaiden, läheisten ja yhteistyökumppaneiden ohjaus ja neuvonta kuuluvat oleellisena osana Seniorineuvonnan palveluihin. Se vähentää esimerkiksi palveluohjaajien puhelimesta neuvontaan ja ohjaukseen käytettyä työaika ja toisaalta lisää heidän työaika kotikäyntien tai kirjallisten töiden tekemiseen.

”Ja just tää, et asiakkaita ei sillei hyppytetä luukulta toiselle vaan on se yks paikka mihin voi soittaa ja sit periaatteessa lähtee se prosessi pyörimään.”

”Mä sanoisin, että asiakaspalvelun laatu, siis jotenkin hyvä asiakaspalvelu, ei hyppytetä asiakasta.”

*Esimiestyön näkökulmasta* hyvä käytäntö on johtaminen. Johtaminen vaikuttaa kautta linjan työyhteisön ja työntekijöiden toimintaan. Kehittämisyhmän keskustelujen ja sisälönanalyysin pohjalta koetaan, että esimies luottaa työntekijöihin ja siihen, että työt tulevat tehdyksi. Esimiestä on helppo lähestyä eli työntekijöillä on matala kynnys mennä keskustelemaan esimiehen kanssa.

”Sitte sellanen luotto esimieheltä siihen, että hommat hoidetaan.”

”On luottamus, että työ tehdään.”

”Hirveen hienoo, et esimiehet tulee kysymään ennen kuin ne tekee jonkun, tämmösen hankkeen.”

”Meil on aika matala kynnys niinku ottaa xxx yhteyttä niinku esimieheen.”

Nämä hyvät käytännöt lisäävät arjessa voimavaroja ja työn hallinnan tunnetta. Kun on aikaa pysähtyä miettimään yhdessä omaa toimintaa ja työyhteisön toimintatapoja, löytyy yhteisen kehittämisen tuloksena monia arjessa toimivia ratkaisuja, hyviä käytäntöjä.

## 7.2 Työn hallinnan hyvät käytännöt tulevaisuudessa

Toisena tutkimustehtävänä oli, että mitä hyviä käytäntöjä tulevaisuudessa tarvitaan henkilöstön työn hallinnan parantumiseksi.

*Hyvät käytännöt tulevaisuudessa työntekijän näkökulmasta* katsottuna olivat sisälönanalyysin perusteella oman työn organisointi, ollaan valmiita muutokseen, oma vastuu työssäjaksamisessa sekä uusien toimintatapojen kokeileminen.

Oman työn organisointia kehitetään ja käytetään kalenteria tehokkaammin sekä suunnitellaan omaa työtä.

”Miten sen työn sit suunnittelee päivän aikana?”

”Pitää olla siellä sähkösessä kalenterissa mihin oot menossa, sähkösessä, outlookissa”

”Keskitytään siihen työhön, sen takia me ollaan paikalla”

Ajan tasalla oleminen yhteiskunnan muutosten ja lakien osalta katsottiin tärkeäksi. Myös muutokset työn prosesseissa ja esimerkiksi palvelujen myöntämisen perusteissa nopealla aikataululla tapahtuvat muutokset edellyttävät työntekijältä aktiivista työtettä ja aikaa perehtyä uusiin ohjeisiin. Mikään ei ole tänä päivänä niin varmaa kuin muutos. Oikea asenne työntekijällä vaikuttaa muutoksiin suhtautumiseen myönteisesti.

”Prosessitkin muuttuu, niiden perehdytys ja kertaaminen”

Oma vastuu työssäjaksamisessa on edellytys sille, että jokainen itse arvioi omaa työn kuormitusta, jaksamista sekä omia voimavaroja arjessa. Miten voi tauottaa työtä arjessa ja voino avoimesti ottaa puheeksi asioita työtovereiden ja esimiehen kanssa. Tulisi olla selkeät pelisäännöt työssä havaittujen epäkohtien esilletuomiseen ja miten niihin reagoidaan.

”Sit se työntekijän oma vastuu työssäjaksamisesta ja tuoda esiin epäkohdat”

”Tuoda esiin työn hallintaan liittyvien tehtävien esiin tuominen. Helposti voi lähestyä kolleegaa”

”Itsensä johtamiseen liittyen että matalalla kynnyksellä, jos jotkut asiat tuntuu niinku vaikeelta tai raskaalta tai tuntuu ettei opi. Ettei ne asiat kasaantuis”

Uusia toimintatapoja syntyy ja niitä kokeillaan koko ajan ja alussa niihin menee työntekijöillä enemmän aikaa sekä voimavaroja. Toisaalta uudet toimintatavat tuovat myös uutta sisältöä työhön. Oikeanlainen asenne ja suhtautuminen muutoksiin positiivisesti helpottavat uusien asioiden oppimista. Muutokset työelämässä tapahtuvat nopeasti ja lyhyellä varoitusaajalla, joten työntekijöiden tulee olla valppaana koko ajan. Monet ja samanaikaisesti tapahtuvat muutokset vievät myös energiaa ja turhauttavat, kun ei ehdi oppia kaikkia uusia asioita riittävässä ajassa.

”Niin jos joku ei toimi niin olis ihan hyvä et olis valmis kokeilemaan jotain uutta”

”Uskallus kokeilla”

”Lisää tohon työrauha- kohtaan että kehitetään toimintatapa”

*Työyhteisön näkökulmasta* hyvät käytännöt tulevaisuudessa ovat sisällön analyysin perusteella toisen työhön tutustuminen, selkeät työnkuvat, hiljaisen tiedon jakaminen ja yhteystietojen päivittäminen. Nämä hyvät käytännöt ovat oleellisia käytäntöjä myös työntekijän näkökulmasta, sillä ne auttavat päivittäisen työn tekemisessä.

Toisen työhön tutustuminen on oleellista työyhteisössä, jotta jokainen ymmärtää mitä toisen työtehtäviin kuuluu ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Se vähentää myös päällekkäisen työn tekemistä, kun tiedetään mitä toinen tekee.

”Tiedetään mitä toinen tekee”

”Et menee sen oman alueen ulkopuolelle että tutustuu siihen toisenki työhön. Jos näin tekee minä niin miten se vaikuttaa toiseen”

”Tutustutaan verkostoihin eli yhteistyö sujuvoituu”

” Idän ja lännen yhteistyö”

Kehittämisyhmän näkemyksen mukaan työnkuvia tulisi vielä selkeyttää enemmän ja miettiä yhdessä mitä töihin kuuluvia tehtäviä työnkuvausten mukaan työntekijälle kuluu ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Tämä on yhteydessä myös edelliseen hyvään käytäntöön eli toisen työhön tutustumiseen.

”Kaikki tunnistaa mitä me niinku tehdään täällä”

”Samoin työnäkyvyys. Sit tavallaan ne tietää että mitä asioita meille ohjataan”

Työyhteisöön kuuluu eri-ikäisiä työntekijöitä, ja vanhemmilla työntekijöillä on paljon osaamista ja työkokemusta. Tätä kokemustietoa eli hiljaista tietoa tulisi jakaa uusille työntekijöille aktiivisesti ja säännöllisesti.

”Työntekijät vaikka vaihtuu ja joku pitkällinen tekijä, se vie tosi paljon hiljasta tietoa mukana”

”Tulee uusi jota perehdytetään, mut se hiljanen tieto ei siirry”

”Se liittyy siihen prosessien hallintaankin, et mikään ei oo yhden ihmisen varassa tai yhden ihmisen takana”

Säännöllinen yhteystietojen päivittäminen on tärkeä osa toimintayksikön sujuvaa työtä. Haasteena on etenkin verkostojen muuttuneiden yhteystietojen saaminen ajantasaisesti. Ajan tasalla olevat yhteystiedot helpottavat työn tekemistä, kun aikaa ei mene oikeiden tietojen etsimiseen esimerkiksi Intranetistä. Näin myös asiakkaan näkökulmasta asiakkaan asian hoitaminen onnistuu nopeammin vaikkapa Seniorineuvonnan puhelimesta.

”Noi eri yhteystiedot eri kollegoille on sit kans hyvä päivittää”

”Aikaa ei mee sit siihen et sä etit ja kuka hoitaa mitäkin”

Uudet teknologiset ratkaisut tulevat helpottamaan toimintayksikön työtä ja toimivia, yhteisiä tietojärjestelmiä odotetaan. Uuden teknologian hyödyntämistä esimerkiksi älypu-

helimien saamista kehittämissyhmä toivoo työtehtävien hoitamista helpottamaan. Asiakashallinnan työkalu ja sen hyödyntäminen entistä paremmin vaatii vielä kehittämistä ja aktiivista käyttöönottoa.

”Hyödyntää tämmöstä uutta teknologiaa ja olis toimivia koneita”

”Voit vastata sähköposteihin ja reagoida niihin....pilvipalvelut”

”Kirjaaminenhan liittyy varmaan noihin tietojärjestelmiin et ois yks yhteinen?”

”Tää on tärkeä asia asiakashallinnan työkalu. Mä huomasin et siit on hirveen paljon hyötyä”

### 7.3 Työn hallinnan hyvät käytännöt

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata Etelä-Suomessa sijaitsevan toimintayksikön hyvät käytännöt työn hallinnan näkökulmasta nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämissyhmien tuottamat hyvät käytännöt on viety taulukkoon ja ne on eritelty työntekijä-, työyhteisö-, esimiestyö/johtaminen- ja organisaation tasolle.

Yhteenveto hyvistä käytännöistä on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 4)

Hyviksi käytännöiksi tulevaisuudessa oli mainittu samoja hyviä käytäntöjä (kursivoitu) kuin tällä hetkellä- kohdassa (taulukko 4.) on mainittu. Niitä olivat oman työn suunnittelu, työyhteisön pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja johtaminen. Työhyvinvoinnin ja työn hallinnan näkökulmasta niitä ei käytännössä voi jättää pois nyt eikä tulevaisuudessa, sillä ne ovat oleellisia ja tärkeitä osa-alueita työyhteisön toiminnan kannalta. Työyhteisö tarvitsee toimiakseen avoimesti pelisääntöjä, avointa vuorovaikutusta ja johtamista. Ilman oman työn suunnittelua työntekijä ei pystyisi tekemään työtä suunnitelmallisesti työyhteisön tavoitteiden mukaisesti.

Taulukko 4. Yhteenveto hyvistä käytännöistä nyt ja tulevaisuudessa

Taso	Hyvät käytännöt tällä hetkellä	Hyvät käytännöt tulevaisuudessa
<b>Työntekijä</b>	Työajan hallinta <i>Oman työn suunnittelu</i> Oman työn kehittäminen Työrauha	Ollaan valmiita muutokseen <i>Oman työn suunnittelu</i> Työntekijän oma vastuu työssä- Jaksamisessa Uusien toimintatapojen kokeileminen
<b>Työyhteisö</b>	<i>Työyhteisön pelisäännöt</i> Hyödynnetään työyhteisön voimavaroja <i>Avoin vuorovaikutus</i> Avoin tiedonkulku Moniammatillinen yhteistyö Asiakasta kunnioittava ja yksilöllinen työote Seniorineuvonta	<i>Työyhteisön pelisäännöt</i> Selkeät työnkuvat <i>Avoin vuorovaikutus</i> Päivitetään yhteystietoja Toisen työhön tutustuminen Hiljaisen tiedon jakaminen
<b>Esimiestyö/ johtaminen</b>	<i>Johtaminen</i>	<i>Johtaminen</i>
<b>Organisaatio</b>		Uudet teknologiset ratkaisut

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä saadut tulokset eli hyvät käytännöt työn hallinnassa kertovat työntekijän, työyhteisön, esimiestyön ja organisaation näkökulmasta kehittämiss ryhmän näkemyksiä hyvistä käytännöistä. Työntekijällä itsenäisen työn tekeminen mahdollistuu hyvällä oman työn suunnittelulla ja työajan hallinnalla. Työyhteisön pelisäännöt toimivat raameina työyhteisössä toimimiseen ja arjen työn tekemiseen. Kun työkokemuksista on kertynyt ja sen pohjalta oma työnkuva käytännössä selkiytynyt, voi alkaa miettiä kehittämisideoita. Mitä asioita voisi omassa työssä kehittää ja parantaa? Tulevaisuudessa painopistealueina ja oman työn kehittämisen kohteina on oma vastuu työssä jaksamisessa ja valmius muutoksiin. Työelämässä muutoksia tulee nopealla aikataululla ja

työntekijällä tulisi olla resursseja oppia uutta ja omaksua uudet toimintatavat mahdollisimman hyvin. Työtehtävien määrä vaihtelee ja työntekijän tulee olla aktiivinen ja havainnoida sekä arvioida omaa työssäjaksamista.

Työyhteisön näkökulmasta työyhteisön pelisääntöjen päivittäminen säännöllisesti on tärkeää, jotta kaikki osaavat tehdä töitä ja toimia työyhteisössä samojen sääntöjen mukaan. Pelisääntökeskustelua tarvitaan, jotta kaikki työntekijät ymmärtävät sovitut asiat samalla tavalla. Työyhteisön voimavarojen hyödyntämisestä muun muassa jokaisen työntekijän osaamista tulisi arvostaa ja ottaa se kaikkien ”käyttöön”. Kun työyhteisön työntekijät oppivat tuntemaan toisensa vahvuudet ja osaamisen, he pystyvät paremmin konsultoimaan työkaveria haasteellisissa asioissa.

Jokaisen tulee tietää oma perustehtävä ja mihin suuntaan ollaan menossa. Asiakaslähtöinen työ edellyttää asiakasta kunnioittavaa ja yksilöllistä työtettä. Moniammatillisen yhteistyön keinoin asiakkaan asioita pystytään kokonaisvaltaisemmin arvioimaan ja hoitamaan. Asiakkaiden matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen ja toteuttaminen on tätä päivää ja on hyvä esimerkki siitä, miten asiakas saa yhdeltä luukulta monipuolista ja asiantuntevaa ohjausta ja neuvontaa.

Avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat työyhteisön toiminnan kulmakiviä. Jokaisella on oma tehtävä ja työnkuva ja jokainen työntekijä on tärkeä palanen yhteistä moniosaista palapeliä.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Jokaisella työntekijällä on erilainen näkemys asiaan. Työntekijän omat arvot, asenne, vuorovaikutustaidot ja kokemus vaikuttavat siihen, miten työhyvinvoinnin ymmärtää käytännössä ja miten pystyy arvioimaan omaa jaksamistaan ja voimavarojaan. Itsensä johtaminen ja sen harjoittelu on tärkeää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri asiat esimerkiksi esimiestoiminta, organisaation piirteet, työpaikan ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä millainen näkemys työntekijällä on työyhteisöstään. Työntekijöiden hallinnan tunnetta voi esimies lisätä kiinnittämällä huomiota työyhteisön avoimuuteen ja toimivuuteen sekä vähentämällä työn epävarmuustekijöitä. Organisaatio, joka toimii tavoitteellisesti, tuntee sille asetetut visiot, strategian ja arvot. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee tietää työtä koskevat tavoitteet, jotta jokainen voi tehdä oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot ovat yhteisiä toiminnan pelisääntöjä, ei vaan kauniita korulauseita. (Manka n.d.)



Tässä kehittämistyössä saatiin samansuuntaisia tuloksia kuten esimerkiksi johtaminen ja avoin vuorovaikutus. Arvot, visiot ja strategia eivät nousseet tässä työssä esille, mutta työyhteisön ja työntekijän näkökulmasta ne olisivat tärkeitä aiheita yhteiseen keskusteluun.

Työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi nähdä luontevana osana arjen työtä. Miten voin omalta osaltani kehittää omaa työtäni ja työyhteisön toimintaa paremmaksi? Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omilla teoillaan työn tekemisen sujuvuuteen ja työn hallinnan käytäntöihin, jotka työntekijä kokee itselleen tärkeiksi ja toimiviksi.

Tulee pohtia, että millaisia taitoja työntekijä tarvitsee vastuun kantamiseksi työelämässä, mikä muuttuu nopeasti. Ammatin teknisten taitojen hallitseminen ei enää riitä. Tulee pystyä toimimaan tuottavana työyhteisön jäsenenä, vastaamaan omien asiakkaiden (sisäisten ja ulkoisten) palvelutarpeisiin sekä kyettävä suunnittelemaan omaa ajankäyttöään. Näiden kaikkien lisäksi työntekijän tulisi ylläpitää omaa työkykyään kiireen ja stressin keskellä. Tämä työelämässä tapahtuva murros haastaa kaikki työntekijät pohtimaan uudelleen asemaansa. Toisaalta se tarjoaa samalla monia uusia tapoja töiden järjestämiseen sekä uusia työmahdollisuuksia. (Salminen 2015:14.)

Työajan hallinta ja oman työn suunnittelu olivat hyviä käytäntöjä työntekijän näkökulmasta. Nämä ovat edellytyksiä mahdollisimman hyvän asiakaspalvelun tuottamiselle ja palvelutarpeen arviointien tekemiselle.

Toimintayksikössä on ollut haasteena erilaiset tietojärjestelmät, jotka eivät keskustele keskenään. Työntekijän tulee hallita monia ohjelmia ja järjestelmiä asiakashallintaan liittyen, mikäli haluaa hoitaa asiakkaan asioita yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti. Vanhoihin tietojärjestelmiin ei tehdä uusia päivityksiä vaan odotetaan uutta yhteistä tietojärjestelmää. Toimivat tietojärjestelmät mahdollistavat sujuvan työskentelyn ja asiakkaiden asioiden hoitamisen. Uusia teknologisia ratkaisuja jäämme odottelemaan.

Tiedonkäsittelyämme kuormittavat työelämässä tyypilliset kiire ja keskeytykset sekä jatkuva tehtävästä toiseen siirtyminen. Nämä aiheuttavat monesti muistin ja tarkkaavaisuuden virheitä. Tällä hetkellä työelämässä ovat lujilla tarkkaavaisuus ja muut tiedon käsittelytoiminnot. Henkistä kuormittumista aiheuttavat keskeytykset, jotka toistuvat usein ja odottamattomasti. Myös vaatimus monen tehtävän samanaikaisesta hallinnasta kuormittaa ja nämä voivat aiheuttaa inhimillisiä virheitä. Työntekijöiltä tietotyöpainotteinen työ vaatii valmiuksia, välillä päällekkäisten ja monenlaisten tehtävien tekemiseen. Kahden

tehtävän tekeminen samaan aikaan voi onnistua vain silloin kun aktiivista ajatustyötä tarvitaan vain toisessa tehtävässä. (Kuikka-Paajanen 2015:8-11.)

Työrauhan kunnioittaminen nousi tässä työssä myös esiin työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämisyhmän keskusteluissa pohdittiin, millä keinoin voisi työskennellä rauhassa ja millaisia järjestelyjä se vaatisi tilojen ja työntekijöiden suhteen.

Työpaikoilla tulee sopia yhteisistä pelisäännöistä, tunnistaa erilaisia ryhmäilmiöitä sekä ratkaista ongelmia. Tarvitaan myös aitoa yhteishenkeä ja reilua peliä. Työpaikalla on tärkeää käydä avointa keskustelua pelisäännöistä, jolloin kaikki kuulevat odotuksia ja toiveita yhteistoiminnasta, vuorovaikutuksesta sekä työn tekemisen tavoista ja periaatteista. Kyseessä on tällöin psykologinen sopimus. Jokaisen tulee noudattaa pelisääntöjä. Työpaikan ilmapiiri, avoimuus, turvallisuus, luottamuksellisuus sekä ihmisten sitoutuminen omaan työhön, ryhmään, esimiehiin ja työnantajaan vaikuttavat oleellisesti pelisääntökeskusteluun. (Syvänen 2008:44- 45; Salminen 2015:16.)

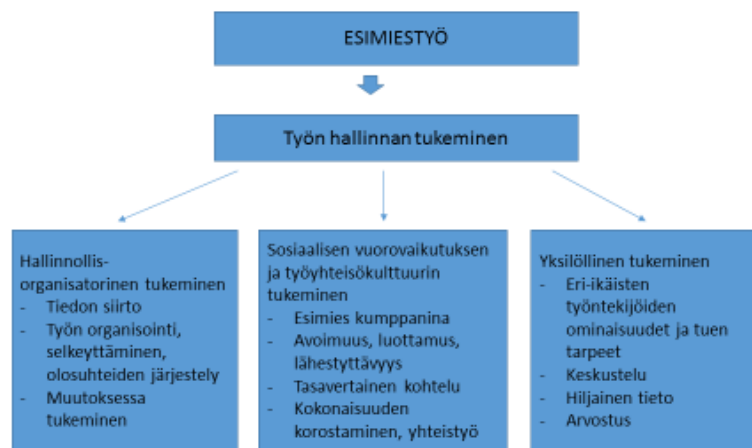
Tämän kehittämistyön tulosten mukaan myös keskustelua työyhteisön pelisäännöistä tarvitaan ja pelisääntöjen päivittämistä säännöllisin väliajoin. Avoin vuorovaikutus lisää työyhteisön hyvinvointia ja työntekijöiden on helpompi ottaa yhteiseen keskusteluun myös haasteellisia asioita.

Työntekijöiden kokemuksen ja ammattitaidon myötä tuleva organisointikyky ja töiden priorisointi, auttaa työntekijää estämään ja vähentämään rajattomuutta ja siitä aiheutuva kuormitusta. Myös asenne vaikuttaa osaltaan tähän ja eräänlainen arvojen muutos sekä erilainen suhtautuminen työhön ovat etenkin nuorien työntekijöiden osalta tätä päivää. (Kasvio 2014:143.) Myös tässä kehittämistyössä työn organisoiminen ja kehittäminen sekä omasta työssä jaksamisesta huolehtiminen nousivat hyviksi käytännöiksi. Työpäivät ja -viikot ovat erilaisia ja työmäärä vaihtelee. Työn hallinnan tunne heikkenee kiireisenä päivänä, kun esimerkiksi asiakkailta tulevat puhelut vaativatkin akuuttia toimintaa heti ja suunnitellut työt jäävät hoidettavaksi myöhemmin. Tällaisessa tilanteessa vaaditaankin hyvää priorisointi- ja organisointikykyä sekä taitoa hyväksyä keskeneräiset työt.

Laine (2013) esittää väitöskirjassaan, että kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää toimivaa strategista johtamista, jolloin strategian keskeisenä tavoitteena on priorisoida, mikä on tärkeää ja pyrkiä keskittymään oleelliseen. Tällöin työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena työelämän laadun kehittämisenä, jonka kohteina ovat

työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus, johtaminen, työyhteisön sosiaaliset suhteet, yksilöiden elämäntavat ja ajattelu. (Laine 2013: 32-33.)

Sirviön 2011 mukaan esimiehen keskeiseksi tehtäväksi nousi työn hallinnan tukeminen ja lisääminen. Työyhteisön työn hallinnan tukijana esimiehen roolissa on kolme eri osa-aluetta: hallinnollis-organisatorinen tukeminen, työyhteisön tukeminen ja työntekijöiden yksilöllinen tukeminen (ks. kuvio 4). Ensimmäiseen osa-alueeseen kuuluu muun muassa työn organisointia ja selkeyttä, työhön liittyvän tiedon välittämistä. Merkittävä asia työn hallinnan vahvistamisessa on ajankohtaisen tiedon jakaminen. Esimiehen toimintaan ja koko työyhteisön tavoitteisiin tieto tuo ymmärrystä ja läpinäkyvyyttä. Strategioiden, toimintaohjelmien ja visioiden kirkastamista sekä perehdyttämistä työntekijöille tehdään tiedon kautta. Työyhteisön hyvinvointia heikentää tiedon ja ohjeistuksien puuttuminen. Tämä korostuu uudistusten aikana ja muutoksen ympäristössä. (Sirviö – Kauhanen 2011:38-39.)



Kuvio 4. Esimies työyhteisön tukijana (Sirviö - Kauhanen 2011:38)

Samansuuntaisia tuloksia saatiin tässä kehittämistyössä eli työn organisoiminen, avoin tiedonkulku, hiljaisen tiedon jakaminen sekä johtaminen ovat hyviä käytäntöjä. Johtamiseen kuuluva perehdytys viritti monipuolista ja vilkasta keskustelua kehittämissäryhmissä.

Hyvän perehdyttämisen tärkeyttä etenkin uudella työntekijällä ei voi korostaa liikaa. Perehdytys on ensimmäinen askel työn hallinnan tunteelle.

Myös Mankan n.d. mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista kuten strategista suunnittelemista, henkilöstön voimavaroja lisääviä toimenpiteitä ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään. Jaetun tai voimaannuttavan johtamisen kautta työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu parhaiten. Omasta työhyvinvoinnista on jokainen työntekijä itse vastuussa. (Manka n.d.)

Erilaiset työntekijät vaativat erilaista johtamisen osaamista ja taitoja esimieheltä, jolloin esimies saa työyhteisön jäsenet tekemään töitä yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Tulisi miettiä, että millainen on työntekijöiden yhteinen ymmärrys työn tavoitteita kohtaan ja millaisilla arjen hyvillä käytännöillä kukin pystyy siihen vastaamaan.

Kehittämisyhmän jäsenet kuvasivat, että työn hallinta tarkoittaa suunnittelua, joustamista ja stressinsietokykyä. Asiat eivät ole levällään. Työntekijä pystyy organisoimaan, priorisoimaan ja rajaamaan työtehtäviä. Työn hallinta on kykyä toimia omien voimavarojensa mukaan ja työntekijä osaa omat työtehtävänsä. Stressinsietokykyä sekä ongelma- ja poikkeustilanteissa selviytymistä tarvitaan työn hallinnassa. Työn hallinnan tunne edellyttää työrauhaa. Kehittämisyhmän näkemyksen mukaan työn hallintaan vaikuttaa myös perhetilanne ja vapaa-aika.

Työhön liittyvät tekijät, jotka tuovat voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet, joustavat työajat ja itsenäisyys. Myös kehitymis- ja oppimismahdollisuudet tukevat työhyvinvointia ja tuovat energiaa. (Mäkinen – Heikkilä-Tammi – Manka 2015:18.)

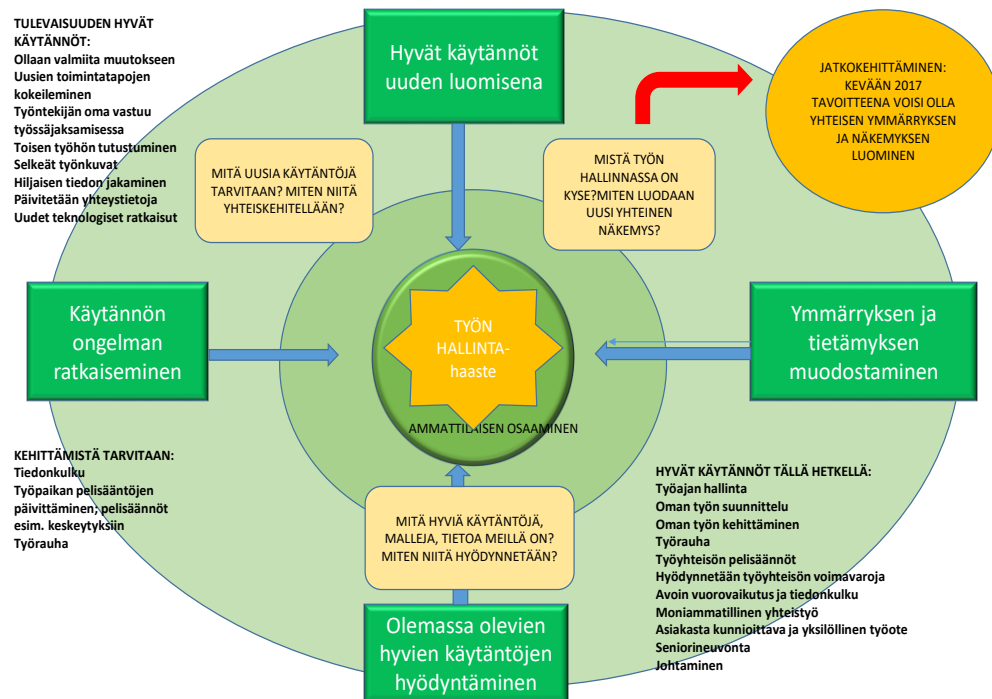
Kehittämisyhmä kuvasi edellä mainittua asiaa sanoin ”olemme itsenäisiä, muttei yksinäisiä”. Itsenäisyys kuvattiin positiivisena asiana ja myös joustava mahdollisuus itse suunnitella liukuman puitteissa työaika koettiin hyväksi asiaksi.

Kehittämistyön tekijän näkökulmasta kaikki arjen hyvät käytännöt vaativat aikaa yhteiseen keskusteluun ja päivittämiseen. Työyhteisön pelisäännöt, perehdyttäminen, tiedonkulku ja työrauhan kunnioittaminen ovat hyviä käytäntöjä, jotka vaativat säännöllistä keskustelua ja ajan tasalle saattamista. Työtoimintaan liittyviä haasteita ovat työn sisällön muutokset; prosesseissa ja esimerkiksi palvelujen myöntämisen perusteissa tapahtuvat muutokset. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus, häiriöiden ja keskeytysten lisääntyminen

sekä tietotyön tuomat haasteet vaikuttavat työn hallintaan ja sujuvuuteen. Kaikkien tulee toimia ja palvella asiakkaita samojen ohjeiden mukaisesti, jotta asiakkaat saavat asuinpaikasta riippumatta tasavertaista ohjausta, neuvontaa ja palvelua. Yhteistyön kehittämistä verkostojen välillä tarvitaan säännöllisesti. Kehittäjän näkökulmasta näkisin tärkeänä yhteistä keskustelua arvoista ja visioista sekä pohtimista miksi työyhteisö on olemassa ja mihin suuntaan olemme menossa.

Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat työhyvinvointiin. Työntekijän ammattitaitoon kohdistuvat laajasti työelämän uudenlaiset vaatimukset. Työyhteisötaitojen kehittämiseen kuuluu oman ammattitaidon ja osaamisen jatkuva päivittäminen. Työhyvinvoinnissa on kyse siitä, mikä saa arjessa työt sujumaan. Työn ilo, innostus ja hyvä mieli näyttäytyvät hyvän ilmapiirin mittareina. Tyytyväisyyteen vaikuttavat kohtuulliset vaatimukset, riittävät selviytymiskeinot ja myönteinen vuorovaikutus. (Manka 2011:129, Paasivaara 2009:17.) Työyhteisössä huumori on voimavaratekijä, josta saa voimia päivän työhön.

Tulosten yhteenveto hyvistä käytännöistä on viety toimintayksikön työn hallinnan karttaan (kuvio 3). Tämän yhteisen suunnittelun kartan avulla kuvattiin kehittämistyön tuloksia ja tulkittiin tulevia kehittämistoimenpiteitä (Ahonen ym. 2015). Olemassa olevien hyvien käytäntöjen hyödyntämistä tulee jatkossa pohtia, sillä yhden kehittämissession aikana ei ehditty perehtymään sisältöihin ja arjen hyvien käytäntöjen hyödynnettävyyteen. Uuden yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen luominen ja sen tarkempi pohtiminen jää tulevaisuuden kehittämisen kohteeksi. Kehittämisryhmien toiminta kahden tunnin ajan tuotti paljon tietoa ja näkemyksiä arjen hyvistä käytännöistä, mutta aika oli ehdottomasti liian lyhyt syvällisempään pohtimiseen ja yhteisen näkemyksen luomiseen.



Kuvio 3. Toimintayksikön työn hallinnan kartta. Mukaeltu kuntoutusosaamisen yhteisen suunnitelun kartta (Ahonen, Sipari, Mäkinen, Kekäläinen 2015).

## 8.2 Menetelmällisten ratkaisujen pohdinta

Kehittämistyön nimen ”Työn hallinnan hyvät käytännöt” mukaisesti kehittämisryhmä tuotti toimintayksikön hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta. Sisällönanalyysin perusteella hyviä käytäntöjä kuvattiin nyt ja tulevaisuudessa (taulukko 4). Kuvatut hyvät käytännöt ovat tämän opinnäytetyön tuloksia ja ne kuvaavat kehittämisryhmän tämän hetkistä näkemystä työn hallinnan hyvistä käytännöistä toimintayksikössä. Työn hallinnan tunne ja työntekijän sekä työyhteisön sen hetkinen kokonaistilanne vaikuttavat hyvien käytäntöjen kuvaamiseen. Todennäköisesti vuoden päästä kuvatut hyvät käytännöt painottuvat eri tavalla riippuen työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta ja työntekijöiden asenteista sekä kokemuksista.

Kehittämispäivänä kehittämisryhmä toimi aktiivisesti ja keskustelu oli vilkasta ja pohtivaa. Oli hienoa huomata, että suurin osa kehittämisryhmän jäsenistä otti osaa keskusteluun ja käytti mahdollisuuden oman äänen, mielipiteen kertomiseen työn hallintaan ja

hyviin käytäntöihin liittyen. Ilmapiiri oli avoin ja tutkijan roolista katsottuna, kaikkien mielipide ja näkemys otettiin avoimesti vastaan ja ne olivat yhtä arvokkaita ja tasavertaisia. Kehittämisyhmän 1-2 jäsentä toimivat niin sanotusti puheenjohtajana, jotka ohjasivat keskustelua ja kyselivät muilta mielipiteitä. Yksi ryhmän jäsenistä toimi kirjurina. Kehittämisyhmät työskentelivät tehokkaasti annetun ajan ja keskustelu pysyi annetun aiheen ympärillä.

Moniammatillisessa työyhteisössä jokainen ammattiryhmä näkee hyvät käytännöt oman substanssiosaamisensa näkökulmasta eri tavalla. Yhteistyöllä löydetään monia hyviä käytäntöjä riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Miettimällä yhdessä työn tekemisen haasteita ja arjen käytäntöjä, lisätään yhteistä ymmärrystä moniammatilliseen työhön. Lisäksi omat voimavarat ja työhyvinvointi lisääntyvät, kun voi kertoa omia mielipiteitä ja näkökulmia.

Jokaisella osallistujalla on kuitenkin ollut tasavertainen mahdollisuus ottaa kantaa asioihin kehittämissyhmässä ja jokainen kehittäjäjäsen/työntekijä vastasi itse aktiivisuudestaan ja omasta asenteestaan suhteessa työpaikan/työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Kaikilla on velvollisuus osallistua yhteisiin työhyvinvoinnin kehittämispäiviin, mutta jokaisella on vastuu siitä, miten ja millä aktiivisuudella haluaa tuoda omia näkemyksiä ja parannusehdotuksia esille. Nämä yhteiset kehittämispäivät, jotka työnantaja mahdollistaa varaamalla työaika kehittämissyhmään ja teemasta riippuen kehittämissyhmien ja parannusehdotusten tekemiseen, ovat ainutlaatuinen mahdollisuus tuoda omaa osaamista ja innovatiivisuutta esille.

Ollessani mukana kehittämispäivässä ja seurattessani kehittämissyhmien toimintaa voin sanoa, että ilmassa oli innostavaa aktiivista osallistumista yhdessä kehittämiseen. Johto ja esimies suhtautuvat myönteisesti kehittämistoimintaan ja ovat luvanneet jatkossakin resursseja työyhteisön kehittämiseen.

Kehittämissyhmän jäsenet antoivat palautetta kehittämispäivään liittyen. He kokivat, että ilmapiiri oli avoin ja kaikki saivat äänensä kuuluville. Kehittämissyhmä koki aiheen tärkeäksi ja se nosti työntekijöiden tietoisuutta siitä, mihin voi itse vaikuttaa. Ryhmät oli jaettu tasapuolisesti ja hyvää moniammatillista keskustelua käytiin eri näkökulmista. Aikataulussa pysyttiin hyvin.

Kehittäjänä toimiminen toisessa toimintayksikössä, kuin missä fyysisesti työskentelen, oli mielestäni luontevaa ja kehittämisryhmän jäsenet olivat minulle entuudestaan tuttuja. Arvioin, että osasin kuitenkin toimia kehittäjän roolissa tasavertaisesti ja ohjata ryhmän toimintaa kehittämiskysymysten asettamaan suuntaan. Pystyin kertomaan kehittämis-tehtävästä ja antamaan ohjeita käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi. Koen omaavani rohkeutta ja kokemusta tämän tyyppisestä kehittämisryhmien johtamisesta. Lisäkoke-mus tuo aina uutta pohdittavaa ja arvioitavaa omassa toiminnassa sekä toimintata-voissa. Millä tavalla voisin paremmin saada kehittämisryhmän jäsenet aktiivisesti kerto-maan mielipiteitään ja etenkin miettimään niihin parannusehdotuksia?

Olen saanut paljon kokemuksia aineiston keruusta ja sisällönanalyysistä toimintatutki-muksessa, sillä en ole aiemmin tehnyt tämän tyyppistä tutkimusta. Sisällönanalyysin te-keminen oli mielenkiintoista ja aina näkemys analysoitaviin ilmaisuihin muuttui, kun työs-täminen jatkui. Jossain vaiheessa oli pakko päättää siitä, ettei muutoksia enää tehdä vaan sisällönanalyysi on nyt valmis. Paljon opittavaa on vielä tutkimusmenetelmien hal-linnassa, teorian tiedon hakemisessa ja omassa teoreettisessa ajattelussa suhteessa käy-täntöön.

Kehittämistyön tavoitteena ollut toimintayksikön työhyvinvoinnin lisääntymistä ei tässä tutkimuksessa pystytty mittaamaan, koska keväällä 2017 toimintayksikössä tehdään seuraava työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden kysely. Tämän jälkeen on mahdollista ver-tailla kevään 2016 ja kevään 2017 tuloksia keskenään.

### **8.3 Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksellista kehittämistyötä tehtäessä työntekijät ja työyhteisö saivat etukäteen riit-tävästi tietoa kehittämisryhmän tapaamisista ja he osallistuivat suunniteltuihin tapaami-siin vapaaehtoisesti. Työntekijöiden henkilöllisyyttä ei pystytä tutkimusaineistosta tunnis-tamaan. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuminen tai kieltäytyminen ei vaikut-tanut työntekijän kohteluun tai asemaan työyhteisössä.

Kehittämisryhmien työskentelyn aikana, olin ryhmien ulkopuolinen kehittäjä, tutkija, joka toimi puolueettomasti ja mahdollisti ryhmien häiriöttömän työskentelyn etukäteen sovi-tussa ajassa.



Kehittämistyötä tehdessäni noudatin eettisiä periaatteita.

Säilytin kehittämistyön aineistoon liittyviä papereita ja asiakirjoja lukitussa kaapissa. Kaikki tutkimukselliseen kehittämistehtävään liittyvä sähköinen aineisto oli omalla tietokoneellani, johon pääsee vain salasanalla.

Aineiston käsittelyssä, aineiston analysoinnissa sekä tulosten raportoinnissa on noudatettu erityistä huolellisuutta. Kertyneet kirjalliset ja sähköiset aineistot hävitetään kehittämistyön valmistumisen jälkeen.

#### **8.4. Kehittämisen suunnat tulevaisuudessa**

Kehittämisryhmälle tulen esittämään opinnäytetyön tulokset alkuvuodesta 2017. Samalla tarkennetaan jatkokehittämisen aiheita ja aikataulua yhdessä työyhteisön kanssa.

Kehittämisryhmän alustavia mietteitä jatkosuunnitelmista työrauhaan liittyen oli, että millaisia keinoja on työrauhan turvaamiseksi jaetussa työhuoneessa? Tehdään yhdessä sovitut käytännöt, jolla hallittaisiin työn keskeytyksiä? Kun toimintayksikkö on muuttanut yhteisiin tiloihin, päivitetään työpaikan pelisäännöt.

Työkuormituksen hallinnan keinoja mietitään yhdessä. Jokaisen tulisi ottaa vastuu oman kalenterin ylläpitämisestä ja päivittämisestä. Työkuormituksesta keskustellaan työkaverin ja esimiehen kanssa miettien käytännön erilaisia vaihtoehtoja. Hyviä käytäntöjä jaetaan yhteisesti. Uuden teknologian käyttöönottoon liittyen keskusteltiin muun muassa pilvipalvelujen käyttöönotosta ja uusien työvälineiden hankinnasta

Selkeät toimenkuvat, toisen työhön tutustuminen ja yhteystietojen päivittäminen ovat tälläkin hetkellä työyhteisön toimintaan kuuluvia asioita, joita kehitetään edelleen. Toisen työhön tutustuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että työyhteisössä eri ammattiryhmät esittelevät omaa työtään ja työnkuvaa toisille ja sen pohjalta työtovereiden ymmärrys toisen työtä kohtaan lisääntyy.

Hyviä käytäntöjä uuden luomisena tulevaisuudessa olivat uusien toimintatapojen kokeileminen, uudet teknologiset ratkaisut ja hiljaisen tiedon jakaminen. Tärkeää on työntekijöiden asenne siihen, että ollaan valmiita muutokseen. Hyvällä positiivisella asenteella ja voimavaroilla työntekijä pystyy selviytymään arjen muutoksista ja uusien asioiden oppimisesta mahdollisimman sujuvasti.

Kehittämisryhmän tuotosten perusteella hyvät käytännöt tulee olla myös toimivia, yhteisiä ja niitä pitää jakaa. Nykyisessä toimintayksikössä ja kaupungin alueella toimii kaksi työyksikköä, mitkä toimivat samalla tavalla, samojen periaatteiden mukaan. Toinen yksikkö on toiminut puolet kauemmin kuin toinen, joten käytännöt ja toimintatavat ovat muotoutuneet hieman erilaisiksi. Tavoitteena on kuitenkin tarjota kaupunkilaisille tasa-vertaista ja yhdenmukaista palvelua, riippumatta siitä missä päin asiakas asuu. Yhteistyötä toimintayksikköjen välillä tehdään aktiivisesti.

Haasteena toimintayksikössä on ollut se, ettei heillä ole ollut yhteistä, toimivaa työtilaa, missä kaikki työntekijät olisivat voineet tehdä työtä moniammatillisesti. Tänä vuonna toimintayksikön työntekijät ovat työskennelleet neljässä eri tilassa ja kokoontuneet yhteen kerran viikossa tiimipalaveriin. Kehittämisryhmä toi esille keskusteluissa tämän asian eli yhteisten työtilojen saamisen, sillä se on yksi edellytys työn hallinnan lisääntymiselle ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin paranemiselle. Työskentely yhteisissä tiloissa mahdollistaa monien hyvien käytäntöjen toteutumisen paremmin esimerkiksi tiedonkulun parantumisen ja moniammatillisen työskentelyn mahdollistumisen. Avoin johtaminen onnistuu paremmin, sillä työntekijät ovat yhdessä toimipisteessä, joten esimies tapaa työntekijöitä arjessa useammin.

Tutkijan näkökulmasta yhteisen ymmärryksen luominen ja hyvien käytäntöjen hyödynnettävyys voisi olla kevään kehittämispäivän yhtenä kohtana, kun nyt joulukuussa työyhteisön työntekijät ovat päässeet muuttamaan yhteisiin tiloihin, jolloin varsinainen yhteistyö ja toiminta tiiminä alkavat rakentumaan ja vahvistumaan.

Kehittämistehtävän tavoitteen työhyvinvoinnin parantumisen saavuttamisesta ei voida tässä ajassa arvioida, vaan sitä arviointia on mahdollista tehdä seuraavan työnhyvinvoinnin ja kuormittavuuden kyselyn tekemisen jälkeen alkuvuonna 2017. Kyselyn tuloksia voidaan sitten vertailla vuoden 2016 tehdyn kyselyn tuloksiin.

Toivon, että aktiivisuus ja innokkuus työhyvinvoinnin jatkokehittämiseen säilyvät ja vuoden 2017 aikana voidaan yhdessä keskittyä kehittämään työyhteisön hyvinvointia sekä työn hallintaa entistä paremmaksi ja työntekijöitä sekä työyhteisöä palvelevaksi.

## Lähteet

Aalto, Anna-Mari – Hurri, Heikki – Järvikoski, Aila – Järvisalo, Juhani, Karjalainen, Veikko – Paatero, Heidi – Pohjolainen, Timo – Rissanen, Pentti (toim.)2002. Kannattaako kuntoutus? Asiantuntijakatsaus eräiden kuntoutusmuotojen vaikuttavuuteen. Saarijärvi: Stakesin raportteja 267.

Ahonen, Heli – Sipari, Salla – Mäkinen, Elisa – Kekäläinen, Kaija 2015. Osaamisen johtaminen kartalle- väline kuntoutusosaamisen yhteiseen suunnitteluun. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Alasoini, Tuomo 2007. Silta yli kahden kuilun. Kuinka ohjelmallisen kehittämisen vaikuttavuutta voi parantaa? Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007):4; 402- 409.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2013. Työhyvinvointi: myönteisen työympäristön luominen. Verkkodokumentti.<https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/e-facts/e-fact-76-wellbeing-at-work/view>. Luettu 22.3.2016.

Heikkinen, Hannu – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA-kustannus

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli – Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, Timo – Nykänen, Katri – Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu.

Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvikoski, Aila – Lindh, Jari – Suikkanen, Asko 2011. Kuntoutus muutoksessa. Tampere: Juvenes Print.

Kasvio, Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus Oy. Tampere: TammerPrint Oy.

Korhonen, Satu – Julkunen, Ilse – Karjalainen, Pekka – Muuri, Anu – Seppänen-Järvelä, Riitta 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Helsinki: Stakesin raportteja 16/2007.

Kuikka, Pekka – Paajanen, Teemu 2015. Työstä ja tarkkaavaisuudesta. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino Oy.

Kupias, Pirkko 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Turku: Turun yliopisto.

Manka, Marja- Liisa. Työhyvinvoinnin tekijät. Docendum Oy. Verkkodokumentti. [docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/](http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/). Luettu 19.9.2016.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, Marja-Liisa – Kaikkonen Maija-Leena – Nuutinen Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Euroopan sosiaalirahasto.

Manka, Marja-Liisa – Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTo print.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. E-kirja ensimmäinen painos. Luettu 23.8.2016.

Mäkinie, Jaana-Piia – Heikkilä-Tammi, Kirsi – Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kuntasimies voi parantaa työhyvinvointia. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 92. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Mäkitalo, Jorma - Paso Eija (toim.) 2011. Muutostyössä- työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Oulu: Kalevaprint Oy.

Ora, Janne 2016. Kuntoutukseen tarvitaan yhteistä tietoperustaa. Fysioterapia-lehti 7/2016: 4-7.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Parvikko, Olavi 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Kantolahti, Tarja – Tikander, Tiina (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Grano Oy.

Schulte, Paul – Vainio Harri 2010. Well-being at work- overview and perspective. Scandinavian Journal of Work Environ Health 36(5):422- 429

Sirviö, Johanna – Kauhanen, Marja-Liisa 2011. Esimiesvalmennus osana kuntoutusinterventiota. Systeminen näkökulma ikääntyvien työntekijöiden kuntoutukseen. Teoksessa Järvikoski, Aila – Lindg, Jari – Suikkanen, Asko 2011. Kuntoutus muutoksessa.

Soini, Sinikka – Vahtera, Jussi – Joki, Marjut – Aaltonen, Jukka – Bifeldt, Liisa – Lähteenmäki, Seija – Utriainen, Antero 2002. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Sosiaali- ja terveysministeriö työsuojeluoppaita ja -ohjeita 36. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2014. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö n.d. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti. [www.stm/tyohyvinvointi](http://www.stm/tyohyvinvointi). Luettu 27.8.2016

Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki.

Syvänen, Sirpa 2008. Hyvinvoinnin osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät vanhuspalveluissa 2005-2008. Hoteva projektin loppuraportti 30.5.2008. Työelämän kehittämisohjelma Tykes. Työsuojelurahasto.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2016. Hyvät käytännöt. Verkkodokumentti. <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sokra/arviointi/hyvat-kaytannot>. Luettu 19.9.2016.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

TEPA- sanastokeskus. TSK:n termipankki. Verkkodokumentti. <http://www.tsk.fi/tepa/netmot.exe?UI=figr&height=155>. Luettu 9.4.16.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki:Tammi.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Verkkodokumentti. [https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf). Luettu 20.3.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Menestystä työpaikoille. Verkkodokumentti. [www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille)). Luettu 27.8.2016.

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. Verkkodokumentti. [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen\\_kehittaminen/Tyopaikan\\_tyohyvinvoinnin\\_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi\\_yhteinen\\_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf). Luettu 8.4.2016.

Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Verkkodokumentti. [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointiyhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointiyhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf). Luettu 20.9.2016.

## Tutkimushenkilötiedote

Tervetuloa mukaan kehittämään xxx toimintayksikön työn hallintaa ja sitä kautta työyksikön työhyvinvointia. Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua omalla panoksellasi oman ja työyhteisösi kehittämiseen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää hyviä käytäntöjä työn hallinnan näkökulmasta. Tavoitteena on asiakasohjausyksikön työhyvinvoinnin lisääntyminen. Kehittämistyö toteutetaan osana kehittämispäivää (1 tapaaminen) 16.9.2016, joka kestää 2 tuntia. Toinen tapaaminen kestää 1 tuntia ja toteutetaan syyskuun lopulla. Tapauksien mietittään, etsitään ja kehitellään yhdessä hyviä käytäntöjä työn hallintaan liittyen Learning cafe-menetelmää käyttäen.

Kehittämistyö on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen ylemmän amk-tutkinnon opintoja. Kehittämistyön tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet yliopettajat Salla Sipari ja Pekka Paalasmaa. Xx kaupungin Tutkimus- ja kehittämistoiminnan koordinaatioryhmä (TUTKE) on antanut lausunnon tutkimussuunnitelmasta ja tulosaluejohtaja on antanut tutkimusluvan 23.6.2016.

Kehittämistyöhön osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaisella osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Kehittämistyöryhmän tapaamiset taltioidaan. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tutkimusaineiston analysointiin ei osallistu ulkopuolisia henkilöitä ja kaikki taltioitu materiaali hävitetään kehittämistyön valmistuttua. Valmis työ on saatavissa elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus -tietokannasta ja se löytyy myös kansitettuna koulun kirjastosta.

Annan mielelläni lisätietoa kehittämistyöstä. Yhteystietoni ovat tämän tiedotteen alalaidassa.

---

Anni Engstrand

xxxxxxxxx

xxx

## Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt Anni Engstrandin tutkimuksellista kehittämistehtävää koskevan tutkimushenkilö-tiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksen tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Keskeytyksen ilmoitan tutkimuksellisen kehittämistehtävän tekijälle Anni Engstrandille joko suullisesti tai kirjallisesti. Tutkimuksen tekijän yhteystiedot löytyvät tämän suostumuslomakkeen alalaidasta. Suostun osallistumaan tutkimukseen vapaaehtoisesti.

---

Paikka ja aika

Suostumuksen antajan allekirjoitus

---

Paikka ja aika

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Tutkimuksen tekijän yhteystiedot:

Anni Engstrand

xxxxx xxxxx

xxxxxxx

Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajalle.



## Mitä työn hallintaan liittyviä hyviä käytäntöjä toimintayksikössä on tällä hetkellä?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Monen työvaihe pois	Tehdään asioita yksinkertaisemmin	Oman työn kehittäminen
Prosessia yksinkertaistettu		
Muotoutuvat prosessit, innovatiivisuus		
Asiat tehdään yksinkertaisemmin, nopeammin ja tehokkaammin		
Miten saadaan sujuviksi?		
Kehitetään koko ajan omaa työtä toimivammaksi	Oman työn kehittäminen toimivammaksi	Oman työn suunnittelu
Ollaan innokkaita kehittämään	Innokas kehittämismyönteinen työyhteisö	
Innokas, kehittämismyönteinen työyhteisö	Kehittämismyönteisyys	
Työnkuvat muodostuneet toimiviksi käytännön kautta	Toimivat työnkuvat käytännön myötä	
Työn priorisoiminen	Töiden priorisointi	
Kiireelliset ensin		
Töiden järjestely	Töiden organisointi	
Kovin itsenäistä työtä	Työ on itsenäistä	
Itsenäisiä muttei yksinäisiä		
Mahdollisuus oman työn suunnitteluun	Itsenäinen työn suunnittelu mahdollista	
Mahdollisuus itse suunnitella työtä ja työpäiviä, tavoite tiedossa		
Delegointi, oman työn rajaaminen	Rajataan omaa työtä	
Oppia sanomaan ei		

<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Tiedon kulku parempaa	Tieto kulkee avoimesti	Avoin tiedonkulku
Kiireellisen asian ilmoittaminen		
Avoin viestintä, tiedon kulku		
Tiedon jakaminen	Tiedon jakaminen	
Yhteiset viikkopalaverit	Pidetään palavereja säännöllisesti	Avoin vuorovaikutus
Säännölliset palaverit ja tiimit		
Voi keskustella	Keskustelemisen taito	
Osaa kuunnella	Kuuntelemisen taito	
Moniammatillisuus	Moniammatillinen yhteistyö	
Aina löytyy osaaja omasta tiimistä		
Kaikki yhteistyökumppanit samassa tiimissä		
Tiiminä toimitaan		
Tehdään työtä yhdessä		
Avoin yhteistyö		
Innovatiivisuus	Innovointi	Hyödynnetään työyhteisön voimavaroja
Tietynlainen positiivisuus	Positiivisuus	
Positiivisuus; löytää voimavaroja huumorintajuisista työkavereista	Huumorintajuiset työkaverit voimavarana	
Paljon huumoria		

**Mitä hyviä käytäntöjä tulevaisuudessa tarvitaan henkilöstön työn hallinnan parantumiseksi?**

<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Uuden teknologian hyödyntäminen	Hyödynnetään teknologiaa	Uudet teknologiset ratkaisut
Yksi yhteinen tietojärjestelmä; Apotti		
Asiakashallinnan työkalu ja sen hyödyntäminen.		
Olis älypuhelin	Älypuhelimet käytössä	
Ajantasalla oleminen yhteiskunnan muutosten/lakien osalta	Ollaan ajantasalla muutoksissa	Ollaan valmiita muutokseen
Valmis muutokseen	Valmis muutokseen	
Ongelma-asioissa voi mennä kysymään	Asioista keskustellaan	Avoin vuorovaikutus
Asiasta voi keskustella		
Ajoissa keskustelu		
Rehellinen ja avoin keskustelu-ilmapiiiri	Avoin ilmapiiiri	
Avoin ilmapiiiri		
Kolleegaa on helppo lähestyä		
Työilmapiiirin ylläpitäminen		
Viestintä sisällä ja ulospäin	Sisäinen ja ulkoinen viestintä	
Tiimikokoukset ois hyvä	Tiimikokoukset	
Olis selkeä työnkuva.	Työnkuvat selkeät	Selkeät työnkuvat
Selkeät työnkuvat, työn näkyvyys		

<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Saa työskennellä rauhassa	Työrauha	
Työrauha		
Työyhteisön pelisäännöt selväksi ja käytäntöön	Pelisääntöjä päivitetään ja käydään läpi	Työyhteisön pelisäännöt
Työyhteisön pelisäännöt käytäntöön		
Pelisääntöjen päivittäminen ja perehdyttäminen		
Pelisääntöihin sitoutuminen	Sitoudutaan pelisääntöihin	
Yhteisöllisyys	Yhteisöllisyys	
Toisen työn kunnioittaminen	Kunnioitetaan toisen työtä	
Selkeät ohjeet	Selkeät ohjeet	
Selkeät ohjeet töiden jakamiseen		
Selkeät ohjeistukset poissaolojen osalta		
Oman työn organisointi	Oman työn organisointi	Organisoidaan omaa työtä
Sähköisen kalenterin käyttö	Käytetään kalenteria	
Kalenterin käyttö		
Miten työn suunnittelee?	Suunnitellaan työtä	
Kehityskeskustelut 1 x vuodessa	Pidetään Kehityskeskusteluja	Selkeä johtaminen
Esimiehen kanssa helppo puhua	Helppo puhua esimiehen kanssa	
Selkeä tavoitettava johtajuus	Johtajuus selkeää ja tavoitettavaa	
Prosessien perehdytys ja kertominen	Parannetaan perehdyttämistä	
Perehdyttämisen parantaminen		