

Auli Kaleva

HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN INNOVATIIVISUUDEN KEHITTÄMISMALLI

HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN INNOVATIIVISUUDEN KEHITTÄMISMALLI

Auli Kaleva
Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen
Syksy 2017
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusala
Sairaanhoitaja Ylempi AMK

Tekijä: Auli Kaleva

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli

Työn ohjaaja: Yliopettajat Kirsi Koivunen ja Helena Heikka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 12/2017

Sivumäärä: 51+ 8

Henkilöstölähtöisessä innovatiivisuuden kehittämismallissa koko työyhteisö haastetaan tuottamaan ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Uuden toimintakulttuurin avulla henkilöstön tekemät innovaatiot yhdistetään organisaation strategiaan ja toimintalinjauksiin. Henkilöstölähtöisessä innovatiivisuuden kehittämismallissa jalostetaan uusia tapoja tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämiseen ilman palveluista ja työelämän laadusta karsimista.

Kehittämistyön tarkoituksena oli käynnistää ja pilotoida erääseen kuntayhtymään henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämisen toimintamalli. Kehittämistoiminnan tavoitteena oli luoda uudenlainen henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämisen toimintamalli, joka parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa oman työn kehittämistoimintaan sekä vastata henkilökunnan keskeisiin kehittämistarpeisiin.

Kehittämistyötä varten valittiin viiden hengen pilotointiryhmä, joka muodostui kuntayhtymässä työskentelevistä sairaanhoitajista, lähihoitajista sekä lähiesimiehestä. Ryhmän tavoitteena oli työskennellä pilotoitavan henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämismallin mukaisin työskentelymenetelmin ja etsiä kehittämismenetelmän avulla uudenlaisia työtapoja sekä menetelmiä. Kehittämishankkeen aikana hankeryhmä kokoontui kolme erillistä kertaa ja yhden kokoontumiskerran kesto oli kolme tuntia. Hankeryhmän toiminnan tarkoituksena oli arvioida sekä pilotoitavaa kehittämismallia, että sen soveltuvuutta henkilöstölähtöisessä kehittämistoiminnassa.

Hankeryhmältä kerätyn palautteen aineistonkeruumenetelmänä oli kysely, jossa käytettiin tätä opinnäytetyötä varten kehitettyä strukturoitua kyselylomaketta. Määrällinen aineisto kerättiin ja analysoitiin uusinta Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Avoimiin kysymyksiin, havainnointiin sekä työyhteisön palautteisiin perustuva laadullinen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olettaa, että henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämismallin avulla henkilöstö pystyy etsimään uudenlaisia tapoja tehdä työtä paremmin ja että kehittämismallin avulla voidaan kokeilla entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja.

Tässä kehittämyössä saadut tulokset koskevat vain tämän organisaation toimintaa eivätkä ole yleistettävissä.

Asiasanat: innovatiivisuus, henkilöstölähtöisyys, henkilöstölähtöinen kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Auli Kaleva

Title of thesis: Staff oriented innovation development model

Supervisor(s): Principal Lecture Kirsi Koivunen and Helena Heikka

Term and year when the thesis was submitted: 12/2017 Number of pages: 51 + 8

In a staff-driven innovation development model, the entire work community is challenged to provide solutions to future challenges. With help of new action plan innovations created by staff can be linked to organization strategies and guidelines. Staff oriented innovation development model improves new methods in production and productivity without reducing services or quality of work life.

The purpose of the project was to launch and pilot personnel driven innovation development model. Task objectives were to create a new revised personnel-driven model to innovation development, which enhances the workforce's ability to participate and influence developments related to their own work including the core development needs of the staff. For the development work, a five-person task force group was selected, consisting of Nurses and Practical Nurses including Line Manager.

The aim of the group was research work methods of staff oriented innovation development model, evaluate new initiatives relevant to project and development model and it's suitability in staff oriented developments. During the development project, the task force met three times and duration of each meeting was three hours.

This study used a qualitative methods for data collection. Specific questionnaire was created to gather feedback from the project group. Quantitative data was collected and analyzed using the latest Webropol Online Survey and Analysis Software. Collected data based on open questions, observation and feedback from the work community were analyzed by inductive content analysis.

Based on the results of this research it can be concluded that, through the development of staff oriented innovation model, staff is able find improvements to work better and the development model can be used to search out new work methods and any other relevant issues.

Results of this study cannot be generalized.

Keywords: innovation, staff orientation, personnel-driven model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN INNOVATIIVISUUDEN KEHITTÄMISMALLI	10
2.1	Innovaatio ja innovatiivinen toimintaympäristö sekä organisaatiokulttuuri	11
2.2	Innovatiivisuuden mahdollistava osallistava johtaminen	13
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS ERI VAIHEISSA	17
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	18
4.1	Kehittämistyön menetelmät	20
4.2	Tutkimukseen osallistujat	20
4.3	Pilotoitavan kehittämismallin esittely	21
4.4	Hankeryhmän tapaamiset	21
4.4.1	Ensimmäinen tapaaminen	22
4.4.2	Toinen tapaaminen	23
4.4.3	Kolmas tapaaminen	24
4.5	Aineistonkeruumenetelmät	24
4.5.1	Laadulliset menetelmät	24
4.5.2	Havainnointi	25
4.5.3	Webropol-kysely	26
4.6	Aineiston analyysimenetelmät	27
4.6.1	Webropol-kyselyn monivalinta kysymysten analysointi	27
4.6.2	Havainnointiaineiston, webropol -kyselyn avoimen kysymyksen sekä palautekyselyn käsittely ja analysointi	27
5	TULOKSET	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
6.1	”Millä eri tavoilla henkilöstölähtöisellä innovatiivisuuden kehittämismallilla vastataan työntekijöiden toiveisiin etsiä tapoja tehdä työtä entistä paremmin?”	36
6.2	”Miten uudella henkilöstölähtöisellä innovatiivisuuden kehittämismallilla kokeillaan entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja?”	38
7	POHDINTA	39
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	41
7.2	Kehittämistyön eettisyys	42
7.3	Oman ammatillisuuden kehittyminen	44

7.4	Jatkokehittämisideat.....	45
LÄHTEET	46
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Henkilöstölähtöisessä innovatiivisuuden kehittämismallissa koko työyhteisö haastetaan tuottamaan ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Uudenlainen henkilöstölähtöinen kehittämismalli saadaan aikaan luomalla täysin uusi toimintakulttuuri, jossa työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemät innovaatiot yhdistetään organisaation strategiaan ja toimintalinjauksiin ja jossa työntekijälähtöinen kehittäminen tulisi nähdä arvokkaana osana terveydenhuollon ammattilaisen työnkuvaa. Jatkuvan kehittämismallin tavoitteena on oppia kokemuksia jalostamalla uusia tapoja tuottavuuden ja tulokellisuuden kehittämiseen ilman, että palveluista ja työelämän laadusta joudutaan tinkimään. (Auvinen, Auvinen, Heiniö, Kärki, Lyyra, Mattila, Nousiainen, Porevuo & Vähätiitto 2014, 17–18; Lenström & Virtanen 2014, 5-20.)

Innovatiivisuudella luodaan edellytyksiä toimintamalleille, joissa yhdistyvät käyttäjien, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet sekä tieto, luovuus ja osaaminen. Innovaatiotoiminnan kehittämisen painopisteitä ovat mm. osaamisperustan vahvistaminen, kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys. Työelämän kehittäminen lisää työhyvinvointia ja hyvinvoiva työyhteisö puolestaan on tuottava ja innovatiivinen. (Hummala 2009, viitattu 23.3.2016.)

Organisaatioiden tarvitsemaa osaamista voidaan lisätä joko työsuhteessa olevien henkilöiden osaamisen kehittämisellä tai rekrytoimalla uutta henkilöstöä. Innovatiivisen toiminnan ja henkilöstön kehittämismenetelmiä on useita erilaisia, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään, joko työpaikalla tapahtuvaan tai työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Yhteistä näissä kehittämismenetelmissä on, että toiminta erotetaan muusta organisaation toiminnasta erilliseksi, jolloin puhutaan hanke-, projekti- tai kehittämistyöstä. Useimmissa innovaatiotoiminnan malleissa pyritään kuvaamaan projektimaista prosessia ja toimintaan liittyviä vaiheita alusta loppuun saakka. (Pirilä & Vehkaperä 2013, viitattu 11.4.2016; Kauhanen 2010,153.)

Terveydenhuollon organisaatioissa on paineita toiminnan, rakenteiden, johtamisen ja tuottavuuden kehittämiseksi. Erityisesti hoitajien saamaa tukea sekä heidän kokemaansa oikeutusta osallistua organisaation kehittämiseen tulisi vahvistaa (Lenström & Virtanen 2014, 5-20). Myöskin sosiaali- ja terveysalalle suunnitellut muutokset vuonna 2020 tuovat mukanaan kehittämispaineita, varsinkin kun valinnanvapauden laajentamisen tarkoituksena on lisätä asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia sekä parantaa palvelujen saatavuutta, laatua ja kustannusvaikuttavuutta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena oli käynnistää ja luoda henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämismalli erääseen kuntayhtymään. Kehittämistoiminnan pitkän aikavälin tavoitteena oli luoda uudenlainen henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämisen toimintamalli, joka parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa oman työn kehittämistoimintaan sekä vastata henkilökunnan keskeisiin kehittämistarpeisiin. Kyseessä olevan kuntayhtymän henkilöstökyselyssä vuonna 2016 tuli esiin työntekijöiden halukkuus uudenlaisten työtapojen keiluun oman työn tekemisen parantamiseksi. Henkilökunta toivoi myös yhteistyöpalavereiden kehittämistä, joissa annettaisiin mahdollisuus työntekijöille ideoida oma työtään ja työyhteisön kehittämistä. Kehitetyn kehittämismallin avulla pyrittiin vastaamaan näihin henkilökunnan keskeisiin kehittämistarpeisiin.

Kehittämistyö toteutettiin kolmessa vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin hankeryhmä kuntayhtymässä työskentelevistä hoitajista sekä lähiesimiehestä ja heidät perehdytettiin henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämismallin käyttöön. Tutkimuksen toisessa vaiheessa hankeryhmä testasi kehittämismallin mukaista toimintaa omassa organisaatiossaan kymmenen viikon ajan sekä keräsivät palautteet muulta henkilökunnalta kehittämistehtävään liittyen. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa hankeryhmä arvioi kehittämiskohteena olleiden case-tapausten vaikuttavuutta, sekä arvioivat pilotoitavaa kehittämismallia sekä sen soveltuvuutta henkilöstölähtöiseen innovatiiviseen kehittämiseen.

2 HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN INNOVATIIVISUUDEN KEHITTÄMISMALLI

Henkilöstölähtöisen kehittämismallin tavoitteena on parantaa työelämän laatua ja yhteisön johtamista sekä lisätä työn tuottavuutta ja säästää henkilöstökuluja. Henkilöstölähtöisessä innovatiivisessa kehittämismallissa jokainen työntekijä on kehittäjä ja muutokset lähtevät työntekijästä itseltään ja jossa johtaminen on alhaalta ylöspäin suuntautuvaa, uudenlaista kehittämisen mahdollistavaa toimintaa. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet koetaan motivoivana sekä sitouttavana tekijänä omaan työpaikkaan ja työhön. (Auvinen ym. 2014, 17–19.) Myös tämän kuntayhtymän henkilöstö piti tärkeänä työntekijöiden mahdollisuutta ideoida ja kehittää omaa työtään ja siten myös koko työyhteisöä.

Innovatiivisessa kehittämismallissa johdolta tarvitaan tukea sekä kykyä luoda tavoitteita, joilla mahdollistetaan työntekijöiden omaehtoinen työn kehittäminen. Henkilöstölähtöisessä kehittämismallissa on tärkeää, että johto ymmärtää henkilöstölähtöisen kehittämisen mallin ja pystyy tukemaan oman yksikkönsä esimiehiä uudenlaisen toimintakulttuurin luomiseen. Jatkuvan henkilöstölähtöisen kehittämisen tavoite on oppia tekemällä ja kokemuksiä jalostamalla, ilman että palveluista tai työelämän laadusta joudutaan tinkimään. Jotta henkilöstölähtöinen kehittämismalli olisi mahdollista, työyhteisössä tulee olla selkeät roolit ja vastuut sekä työntekoa tukeva johtaminen. (Auvinen ym. 2014, 17–19.)

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kasvaminen heijastuu suoraan sosiaali- ja terveysalalla työs-kenteleeviin. Johtajilta odotetaan entistä enemmän transformatiivisia eli muutosjohtamisen ammat-tivalmiuksia, jotka heijastuvat suoraan eri organisaatioiden tehokkuuteen. Muutosjohtamisen tärkein tavoite on prosessien, tuotteiden ja palvelujen uudistaminen, jossa keskitytään ideoiden syn-tymiseen ja kehittämiseen edelleen ideatasolta innovaatioksi. Innovatiivisella johtajalla on moraalinen toimintatapa, joka selkeyttää työn perustehtäviä, toiminta on koordinoitua, erilaisia kehittämis-menetelmiä valmistellaan, työntekijöille jaetaan valtaa ja heidän kanssaan rakennetaan luottamuk-sellista työympäristöä. Erityisesti terveysalalla toimivat organisaatiot tarvitsevat johtajistoa, jotka kykenevät luovaan ajatteluun ja etsivät innovatiivisia ratkaisuja. (Kujala 2015, viitattu 13.2.2016; Sydänmaanlakka 2009, 13–22.)

Hoitohenkilökunnan työhön kohdentuvalla kehittämistyöllä tavoitellaan muun muassa parempaa palvelua asiakkaille. Kaikki innovatiivinen toiminta ei näy suoraan ulospäin, mutta siitä huolimatta

se parantaa asiakastyytyväisyyttä. Palvelun on oltava laadullisempaa kuin aiemmin, joten innovatiivinen toimintakulttuuri edellyttää myöskin asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisessä innovaatiokulttuurissa asiakkailta kerätään aktiivisesti tietoa kokemuksista sekä informoidaan ne kehitystarpeina omassa organisaatiossa. Jokaisen työntekijän tulisikin kyseenalaistaa nykyisiä käytäntöjä etsien uusia toimintamalleja. Heidän tulisi myös pohtia ja kehittää uusia tuotteita sekä palveluita asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. (Mäkelä & Solatie 2009, 35; Sydänmaanlakka 2009, 139.)

2.1 Innovaatio ja innovatiivinen toimintaympäristö sekä organisaatiokulttuuri

Innovaatio määritellään taloudellista lisäarvoa tuottavana uudistuksena tai parannuksena, kun puolestaan *innovatiivisuus* on työntekijöiden ja työyhteisöjen ideoiden, esimerkiksi työmenetelmien kehittämistä ja kehittymistä, tavoitteellista uuden luomista (Anttola & Pohjola 2006, 183). Sosiaalinen innovaatio tarkoittaa säännösjärjestelmien, politiikan, organisatoristen rakenteiden ja toimintamallien uudistuksia, jotka parantavat yhteiskunnan taloudellista ja sosiaalista suoritus- ja toimintakykyä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Sosiaaliset innovaatiot ja rakenteelliset uudistukset syntyvät vain oppimisprosessien ja kulttuuristen rakenteiden uudistumisen kautta. (Hämäläinen 2004, viitattu 13.2.2016.)

Innovaation käsite voidaan ymmärtää monella tapaa. Se voi olla tuote tai palvelu, toimintamalli tai prosessi, joiden tuloksena syntyy lopputulos. Innovaatioprosesseja on useita malleja. Se voi olla malli, jossa edetään ideasta välivaiheiden kautta lopulliseen innovaation. Käytännössä innovaatioprosessi on vuorovaikutteinen kokonaisuus, jossa korostuvat mm. verkostoituminen ja yhteistyö. Olennaista prosessissa on tiedon ja osaamisen levittäminen ja yhdistäminen. (Sydänmaalakka 2009, 120–126.) Innovaatio lähtee liikkeelle innovatiivisesta työntekijästä, joka on uudistushaluisen. Hänellä on riittävästi rohkeutta ja tahtoa tuoda uusia aloitteita julki (Anttola & Pohjola 2006, 91–94). Innovaation vaatii syntyäkseen kovaa työtä, se vaatii useiden erilaisten ideoiden, havaintojen, prosessointitapojen ja arvostelujen yhteen törmäämistä. Hyvän idean syntyminen ei yksistään merkitse uutta innovaatiota, vaan se vaatii käytännön kokeilua. Vasta arvioinnin ja hyödyllisyyden jälkeen voidaan puhua uudesta innovaatiosta. (Mayle 2006.) Innovaatioprosessissa jokaisen henkilökohtaiset ja luontaiset näkemykset asioista voivat aiheuttaa kiistaa ja ristiriitoja, jotka voivat henkilökohtaiseksi muuttuessaan pilata hyvänkin idean kehittymisen innovaatioksi (Leonard & Straus 1997. Viitattu 8.2.16).

Innovatiivisten organisaatioiden rakenne on matala, epämuodollinen ja niissä korostetaan jatkuvan kehittymisen merkitystä sekä panostetaan osaamisen ja tiedon johtamiseen. Organisaatioiden uudistumiskyvyn edellytyksenä on monenlaisen asiantuntemuksen sekä erilaisten intressien, ihmisten ja organisaatioiden yhteen sovittamista, jossa osaamistarpeita myöskin arvioidaan säännöllisesti. (Stähle 2004, viitattu 12.2.2016; Sydänmaanlakka 2009, 136–140.)

Organisaation avoimuutta kehittämistyössä ilmentää muun muassa se, voiko henkilökunta mennä organisaation johdon luokse kertoakseen ideoistaan ja ajatuksistaan tai tuleeko vastavuoroisesti johto henkilökunnan luokse kysymään uusien ideoiden perään (Juholin 2008, 154–155). Organisaatioissa kehittämisen esteenä ei ole ideoiden ja näkemysten puute, vaan innovaatiotoimintaa rajoittaa mm. jäykkä organisaatiokulttuuri, kannustejärjestelmien puuttuminen, muodollisuus, byrokraattisuus sekä tiukka kontrolli. Myöskään riskejä välttelevä organisaatio ei tue pitkäjänteistä innovaatiotoimintaa. Rajaniemen tekemän tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä, että esteet innovatiiviselle organisaatiokulttuurille ovat juuri rakenteelliset. Hyvässä innovatiivisessa organisaatiossa yrityksen johdolla on selkeä näkemys yrityksensä kehityssuunnasta, toiminnalla on vahva asiakaslähtöisyys sekä vahva painotus laatuun ja sen jatkuvaan parantamiseen. (2010, viitattu 7.9.2017.) Oppiva organisaatio tarvitseekin selkeää johtamista. Innovatiivisen organisaation työyhteisössä on myös keskinäinen luottamus ja työntekijöillä on mahdollisuus ideoida vapaasti ja tuoda ideat esiin. Innovatiivista organisaatiota kuvaa koko työyhteisön kehittämismahdollisuudet sekä avoimet vuorovaikutusmahdollisuudet esimerkiksi eri toimipisteiden välillä. (Mäntyneva 2012, 76–81; Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 88.) Innovatiivinen organisaatio palkitsee työntekijöitään esimerkiksi aloitepalkkioilla, mutta ennen kaikkea luomalla innovatiivisen ympäristön, jossa arvostetaan jatkuvaa uudistumista (Juuti 2013, 101–108).

Innovatiivinen toimintaympäristö on kannustavuuden luoma, rikastava ja verkostoitunut ympäristö, joka mahdollistaa paljon avoimemman ja suoremman kritiikin kulttuurin. Innovatiivisessa toimintaympäristössä kritiikki on rakentavaa ja vuorovaikutuksellista, ei toisia alistavaa tai osaamisen aliarviointia. (Anttola & Pohjola 2006, 91–94; Sydänmaalakka 2011, viitattu 2.3.2016). Innovatiivisessa ympäristössä työntekijöiden välinen luottamus on toiminnan perusedellytys, jossa arvot ja asenteet ovat kiinteä osa ihmisen osaamista (Kauhanen 2010, 155–159). Stählen mukaan luottamus tekee systeemin rakentumisen mahdolliseksi ja toisaalta tuottaa systeemiin voimaa yhä riskialttiimpaan itsensä uudistamiseen (2004, viitattu 12.2.2016).

Innovatiivisen toimintakulttuurin edellytyksenä on, että johtaminen mahdollistaa uusiutumisen (Auvinen ym. 2014, 17–22). Ämon tekemän tutkimuksen mukaan terveydenhuollossa johdon ja työyhteisön tuen merkitys työntekijälähtöiselle innovaatiokäyttäytymiselle vaihtelee työntekijän aseman mukaan, vaikkakin itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen työntekijän omalla vastuulla (2006, viitattu 2.1.2017). Organisaation edellytyksenä onkin vain luoda oppimisedellytyksiä. Työnantajat ovat todenneet, että uusissa henkilöstöhankinnoissa on tärkeämpää palkata asenteeltaan sopivampi työntekijä kuin täydellinen sisällön osaaja. Asenteiden muuttaminen on haastavampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. (Kauhanen 2010, 148–158.) Innovaatiokulttuuri on osa organisaation kulttuuria heijastaen sen arvoja. Innovaatiokulttuuri määrittää innovatiivisuuden ja luovuuden aseman organisaatioissa (Sydänmaanlakka 2009, 139). Innovatiivisella toimintakulttuurilla on suuri merkitys ideoiden syntyemiselle ja jatkokehittämiselle koko organisaatiossa ja se määrittää organisaation innovatiivisuuden ja luovuuden aseman. Hyvä innovaatiokulttuuri korostaa innovatiivista toimintaa koko organisaation yhteisenä asiana ja mahdollistaa sen jatkuvuutta ja tavoitteellisuutta. Hyvän innovaatiokulttuurin ehdoton edellytys on luottamus. (Mäntyneva 2012, 56–60). Kei-not innovatiivisen toimintakulttuurin kehittämiseksi lähtevätkin luottamuksen rakentamisesta. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, myös kollegaansa, ideoiden jakaminen on helpompaa. Näin luodaan myös pohja, jossa työhönsä motivoituneet ihmiset ovat rohkeita innovoimaan ja he pysyvät motivoituneina. (Mäkelä & Solatie 2009, 57; Rajaniemi 2010, viitattu 7.9.2017.) Näiden lisäksi Mäkelän ja Solatien listaamia keinoja innovatiivisen toimintakulttuurin luomiseen ovat muun muassa johdon antama esimerkki, innovoinnin pitäminen jatkuvana ja määrätietoisena sekä koko henkilökunnan mukaan ottaminen, unohtamatta menestyksen palkitsemista ja sen juhlimista. Myöskin rekrytoimalla innovatiivisia työntekijöitä sekä kouluttamalla henkilökuntaa ideointiin ja luovaan ongelmaratkaisuun voidaan kehittää innovaatiokulttuuria. (Mäkelä & Solatie 2009, 57; Mäntyneva 2012, 65.)

2.2 Innovatiivisuuden mahdollistava osallistava johtaminen

Innovatiivisuuden johtaminen (Innovation Management) on esimiehen työskentelyä, jossa hän mahdollistaa työntekijöiden ideoinnin ja luovuuden raivaamalla ennakkokäsityksiä, sekä mahdollistamalla uusien ideoiden syntyminen ja kehittymisen. Muutos- ja osallistavan johtamisen avainkysymyksiä tulisi olla mitä tulisi tehdä ja mitä tekemisellä tavoitellaan? Mitä toimia on tehtävä ja miten olisi meneteltävä? Hän myös toimii työntekijöiden innoittajana ja innostajana, sekä saa toimimaan erilaiset yksilöt vuorovaikutuksessa. Hyvässä innovatiivisessa johtamisessa johdon tulisi myös korjata vääriä odotuksia, huolehtia parhaiden käytäntöjen leviämisestä, hoitaa henkilökunnan suhteita

ja purkaa jännitteitä organisaation sisällä, jotka taas jatkumona puolestaan synnyttävät organisaatiokulttuurin, jossa henkilöstö osallistuu yhteiseen kehittämistyöhön. (Lemström & Virtanen 2014, 5-20; Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2008, 121–123.)

Hyvällä innovaatiojohtamisella pyritään rakentamaan innovatiivisuudesta yksi yrityksen ydinosaamisista. Anttosen ja Pohjolan mukaan määritelmä ihmislähtöinen innovatiivisuuden johtaminen painottuu fyysisten ja henkisten esteiden poistamiseen uudistumisen edestä, jolla puolestaan taas mahdollistetaan uusien innovaatioiden käyttöönottoa (2006, 135–149). Uudet ideat on arvioitava sekä tarvittaessa vielä jatkojalostaa ennen ensimmäistä käyttöönottoa ja juuri tähän vaiheeseen tarvitaan hyvää innovaatiojohtamista (Sydänmaanlakka 2009, 141–172; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 70–71).

Autoritaarinen johtaminen on väistymässä ja osallistavan johtamistavan käyttö lisääntymässä. Osallistava johtaminen on sekä osaamisen että muutoksen samanaikaista johtamista, jonka tavoitteena on luoda henkilökunnan kanssa yhdessä sellaiset työolot, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen sekä innovatiivisuuden. Vanhassa johtamistavassa huonoa on sen kyvyttömyys hyödyntää organisaatioon kertynyttä osaamista ja ideoita, kun taas osallistava johtamistapa edistää työntekijän osallisuutta päätöksentekoon ja ammatillisuuteen. Osallistava johtaminen tarjoaa hoitotyöhön johtamisrakenteen, jossa ammatilliseen toimintaan liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan organisaatiossa työskenteleville ammattilaisille. Osallistava johtaminen tukee henkilökunnan ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa myös organisaation muihin toiminta-alueisiin. Itse muutoksessa kehittäminen ei tapahdu organisaatiossa, vaan nimenomaan on tärkeää muutoksen kohdistuminen johtamiseen, mutta myös kaikkien työyhteisöjen jäsenten uudelleen oppimiseen. Tärkeänä nähdään henkilökunnan osallistumismahdollisuus jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja työntekijöiden omat vastuualueet, jotka mahdollistavat työn itsenäisen kehittämisen. Kehittäminen organisaatiossa on nimenomaan toiminnan mukauttamista eri tavoin ja näistä osallistava johtaminen on tärkein. (Helin 2000, 118–212; Pakkanen 2011, viitattu 7.2.2017; Sarajärvi, Matila & Rekola 2011, 83–83; Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2008, 118.)

Osallistavaa johtamistapaa tukeva organisaatorakenne on muun muassa hierarkialtaan matala ja jonka toimintaidea perustuu ajatukseen, että johtamisen tärkeimmät voimat – vastuu, valtuudet ja sitoutuminen – ovat toisiinsa kietoutuneita. Mikäli halutaan voimistaa työntekijän sitoutumista työhönsä, on hänelle lisättävä vaikutusmahdollisuuksia ja valtuuksia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että

esimiehen on pystyttävä luopumaan osin omista valtuuksistaan. Osallistava johtamistapa korostuu ennen kaikkea muutostilanteissa, joissa tarvitaan jokaisen esimiehen ja työntekijän osaamista ja osallistumista muutosten eteenpäin viemiseen.(Helin 2000, 118-212; Pakkanen 2011, viitattu 7.2.2017; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009. Viitattu 3.2.2017.)

Osallistava johtaminen ei aina toteudu, kuten sen on ajateltu toimivan. Lahtisen tekemän tutkimuksen mukaan osallistava johtaminen ei onnistu, mikäli se on kiinni vain yksittäisistä henkilöistä. Johtamistavasta pitäisi tehdä organisaation virallinen johtamistapa ja toimintatapoja pitäisi kehittää edelleen. (2007, viitattu 7.2.2017.) Huotarin tekemän tutkimuksen mukaan esimiehet olivat sitä mieltä, että toimialan johto loi omalla toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevan kulttuurin ja reilu viidennes tutkimukseen osallistuneista esimiehistä oli sitä mieltä, ettei johto luonut tällaista kulttuuria. Osallistavan johtamisen haaste onkin tehdä päätöksenteko sellaiseksi, että kaikki joiden sitoutumista toivotaan, voivat siihen myös osallistua. Hänen tutkimuksen mukaisesti tämä keski- ja lähijohdon sekä henkilöstön osallistaminen ja mukaanotto strategiseen keskusteluun on sosiaali- ja terveystoimialojen kehittämistä vaativa alue.(2009, viitattu 7.2.2017).

Tärkeää on myös huomioida ongelmanratkaisutaito. Mikäli esimiehet ratkaisevat kaikki organisaation ongelmat, ongelmanratkaisutaito kasvaa vain esimiehillä. Kuitenkin toivottavaa olisi, että ongelmien ratkaisuun otettaisiin mukaan koko työyhteisö, sillä sen kautta saadaan hyviä ratkaisuja, kaikki sitoutuvat tehtyisiin ratkaisuihin ja näin ollen kaikki oppivat ongelmanratkaisutaitoja. (Helin 2000, 118–212.)

Millainen osallistava esimies sitten on? Hän keskustelee jokaisen työyhteisön työntekijän kanssa esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa ja tekee yhdessä työyhteisön kanssa pelisääntöjä sekä kerää niistä kertyvän tiedon. Osallistava esimies ohjaa ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä ja raivaa esteitä sitoutumisen tieltä. Ehkä yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin kyky ja taito johtaa työyhteisöä niin, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät yhteisen vastuualueen ja toimintatavat. (Helin 2000, 118–212.)

Henkilöstön kehittämistä ja kehittämistarpeita tulee analysoida hyvinkin yksityiskohtaisesti esimerkiksi henkilöstökyselyillä tai kehittämiskeskusteluilla. On arvioitava millaisia tarpeita kussakin työ-
pisteessä ja tiimissä on tällä hetkellä ja erityisesti millaiset ovat tarpeet tulevaisuudessa. (Kauhanen

2010, 153–158.) Kun työntekijä on kiinnostunut omasta työstään ja hän saa esimieheltään rakentavaa palautetta, motivoi se työntekijää kehittämään omaa työtään ja työtapojaan ja tätä kautta uudistuksia saadaan aikaiseksi (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014,18–19).

Työterveyslaitoksen vuonna 2010 tekemä kyselytutkimus osoitti, että esimiehen hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan koettu tuloksellisuus olivat kaikki yhteydessä toisiinsa. Tuloksellisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa toimintaa, johon on sisällytetty organisaation panostus henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Toiminnan tuloksellisuutta on voitu tutkimusten mukaan ennustaa muun muassa muutosjohtajuudella, joka puolestaan on vähentänyt sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Erilaiset työhyvinvointikyselyt osoittavat yleisellä tasolla kehittämiskohteita, mutta esimiehen ja työntekijöiden valmiudet ja resurssit muutosten ohjaamiseen ovat usein niukat ja roolit epäselvät, mikä voi johtaa huonoon sitoutumiseen kehittämistoimintaan. Ilmapiirikyselyjen ja kehittämishankkeiden tekemistä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että pelkän ilmapiirikyselyn tekeminen ilman työyhteisön kehittämishanketta oli kielteisesti yhteydessä kokemuksiin esimiehen toiminnasta, omista vaikutusmahdollisuuksista sekä työtoverisuhteista. Toisaalta taas työyhteisön kehittämisen yhteyksistä henkilöstövoimavarojen johtamiseen tiedetään vain yksittäisten tutkimusten valossa. Hyvä johtaminen on yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, mutta työyhteisön aktiivisen kehittämisen ja siinä sovellettujen menetelmien, kuten ilmapiirikyselyjen ja erilaisten kehittämishankkeiden, yhteyksistä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvoinnin eri puoliin tiedetään erittäin vähän. (Elo, Ervasti & Nykyri 2006, viitattu 3.2.2017.)

Aki Ahlroth on sanonut Kauppalehden haastattelussa, että hyväksi johtajaksi ei tulla tasapäistävän luennoinnin avulla. Uusien johtamistaitojen omaksumisessa on kehittämistarpeen tultava omasta halusta, ei ulkopuolelta. Kehittämiselle pitää löytää lisäksi organisaation ylimmän johdon tinkimätön sitoutuminen. Johtamisen yksi keskeinen ongelma on hänen mielestään, että johtamisessa kiinnitetään enemmän numeroihin ja taloudellisiin saavutuksiin kuin ihmisten johtamiseen ja ihmiskäsityksen tärkeyteen. (Rannisto, haastattelu 2016.) Tunnejohtamisen taito antaa johtajalle kyvyn olla läsnä työssään ja työntekijöilleen. Läsnäolo ja merkitys mainitaan johtamistutkimuksissa, joissa on tarkasteltu henkilöstön toiveita omaa johtajaa kohtaan. Tähän syynä voivat olla esimerkiksi työyhteisössä ilmenevät ihmissuhdeongelmat, jotka vaikuttavat myös työskentelyyn. (Paasivaara 2010, 89.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS ERI VAIHEISSA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää ja pilotoida erääseen kuntayhtymään henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämisen toimintamalli. Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda uudenlainen henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämisen toimintamalli, joka parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa oman työn kehittämistoimintaan sekä vastata henkilökunnan keskeisiin kehittämistarpeisiin.

Kehittämistoiminnan pitkän aikavälin tavoitteena on kehitetyn ja pilotoidun henkilöstölähtöisen kehittämismallin avulla saada aikaan parempaa palvelua työn uudelleen organisoinnin ja työtapojen kehittämisen myötä sekä aikaansaada uudenlainen toimintamalli kehittämistyöhön.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tehtävänä oli muodostaa pilotointiryhmä kuntayhtymän hoitajista sekä lähiesimiehestä ja perehdyttää heidät henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämismallin käyttöön.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa hankeryhmä testasi kehittämismallin mukaista toimintaa omassa organisaatiossaan kymmenen viikon ajan sekä keräsivät palautteet muulta henkilökunnalta kehittämistehtävään liittyen.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa hankeryhmä arvioi kehittämiskohteena olleiden case-tapausten vaikuttavuutta sekä vastasivat kyselyssä tutkimuskysymyksiin:

1. *Millä eri tavoilla henkilöstölähtöisellä innovatiivisella kehittämismallilla vastataan työntekijöiden toiveisiin etsiä tapoja tehdä työtä entistä paremmin?*
2. *Miten uudella henkilöstölähtöisellä innovatiivisella kehittämismallilla voidaan kokeilla entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja?*

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tarkastelutapa, jossa hyödynnetään aiempia tutkimuksia, asetetaan tutkimusongelmia sekä tehdään tarkasteluun perustuvia johtopäätöksiä ja lähtökohtana on kehittämistoiminta, kutsutaan tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi (Rantanen & Toikko 2016, viitattu 15.2.2016).

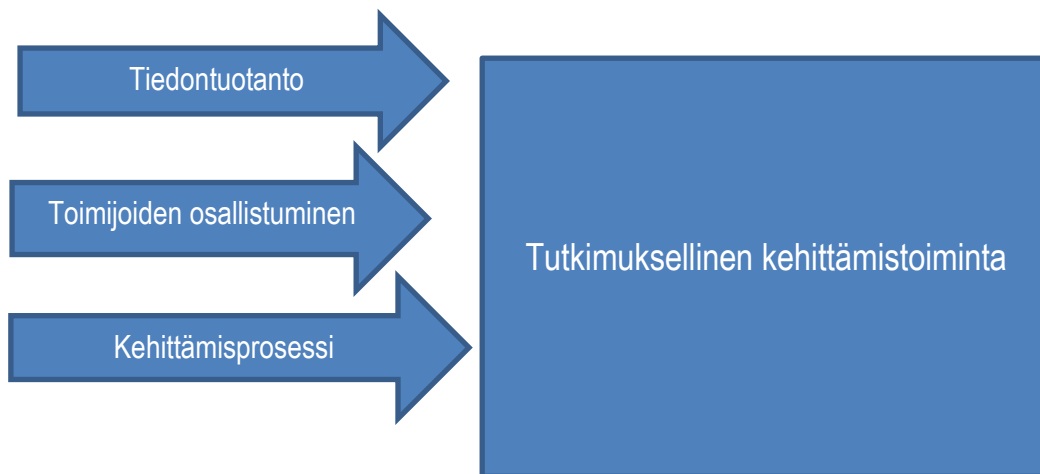
Kehittämistoiminnan päämääränä ovat konkreettiset muutokset, jotka etenevät suunnitelman mukaisena toimintana ja koskettaa organisaatiossa useita jäseniä. Erilaisissa projekteissa esimerkiksi kehittämistoiminta on ajallisesti rajattua, organisoitua toimintaa, joka etenee suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Suomen innovaatiopolitikassa kehittämistoiminta on kohdistunut lähinnä aineellisen tai aineettoman tuotteen kehittämiseen tai jonkin prosessin systematisointiin ja tehostamiseen. Kehittämistoiminnan kohderyhmä voi olla esimerkiksi organisaation rakenne tai työyhteisön toiminta. Verrattuna erilaisiin tutkimuksiin, joissa analysoidaan erilaisia aineistoja ja tutkimuskysymyksiä, kehittämistoiminnassa on olennaista asetettu toiminnan tavoite, jossa tavoitelähtöisyys ohjaa kehittämistoimintaa. (Rantanen & Toikko 2016, viitattu 15.2.2016; Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2008, 117–120.)

Kehittämistyössä itsessään on tärkeää tuntea ja osata erilaisten menetelmien käyttö. Menetelmäosaamisessa ei ole kyse pelkästään aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallinnasta, vaan se on laajempaa, koostuen useista taidoista ja tiedoista. Menetelmäosaamista tarvitaan aidon ja mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa. Itse kehittämisprosessia tarvitaan taitoa erottaa epäoleellinen oleellisesta tiedosta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja sekä innovaatio-osaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11.)

Myös mahdollisuus innovaatioiden tuottamiseen ovat nykyisin paremmat kuin koskaan aiemmin. Innovaatiot eivät ole pelkästään tekniikkajohtoisia vaan ne voidaan lukea myös sosiaalisiksi innovaatioiksi, kuten tavat toimia toisin, uudet käytännöt ja käytäntöjen muuttaminen rutiiniksi. Palveluinnovaatiossa asiakkaan rooli on keskeinen ja hyödyn tuottaminen sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle on tavoite, johon kehityksellä ja uudistamisella pyritään. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Tutkimus ja kehittäminen liitetään nykyisin yhteen, joten myös kehittämissä korostuu tutkimuksellisuus. Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen perinteitä, asetetaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tieteellinen tutkimus jaetaan sekä perustutkimukseen

että soveltavaan tutkimukseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö puolestaan voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutosta. Näin ollen tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei selitellä asioita, vaan sen sijaan etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen tradition näkemykseen siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on toiminnan päämäärässä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan käytännön parannuksia ja/tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 17-20.)



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmälliset näkökulmat (Rantanen & Toikko 2016, viitattu 15.2.2016)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana oli luoda erääseen kuntayhtymään henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli. Tarkoituksena oli tuottaa kokemuksellista tutkimustietoa henkilöstölähtöisestä kehittämismallista. Pilotoimalla tämä kehittämismalli, tutkimukseen osallistuva hankeryhmä sai valmiuksia henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin käyttöön ja sen käyttömahdollisuuksiin koko kuntayhtymän alueella.

4.1 Kehittämistyön menetelmät

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin toimintatutkimuksen periaatteita. Tutkimusmenetelmänä sitä käytetään, kun pyritään vaikuttamaan tai tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuvia interventioita. Yksiselitteistä määritelmää toimintatutkimukselle ei ole, mutta se voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkimällä ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 126–130.)

Kokemusten kerääminen, analysointi ja raportointi ovat osa toimintatutkimusta (Suojanen 2014, viitattu 10.9.2017). Toimintatutkimus voidaan nähdä myös tutkimuksena, jossa tutkimustieto saadaan ihmisten toiminnalla. Heiltä saatu arviointi auttaa kehittämismallin jatkoideoinnissa ja –kehittämisessä. Tällöin vastuu toiminnasta on osallistuvalla ryhmällä, ei yksittäisellä tutkijalla. Tällöin tutkija esittää rakentavia kysymyksiä ja puhaltaa puhtia organisaation toimintaan. (Eskola & Suoranta 2000, 126–130.) Tässä opinnäytetyössä vastuu toiminnasta oli ainoastaan hankeryhmällä. Tutkijan tehtävänä oli esittää lisäkysymyksiä ja ehdotuksia case -tapauksiin liittyen ja tällä toiminnalla saada hankeryhmälle erilaisia näkökantoja. Tutkijan roolissa korostui myös hankeryhmän jäsenten kannustus ja motivointi case-tapausten loppuun viemisessä.

Kehittämistyössä käytetään laadullista (kvalitatiivista) tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään kun halutaan kuvata uusia tutkimusalueita, joista ei vielä tiedetä riittävästi. Lisäksi sitä voidaan käyttää, jos halutaan saada uusia näkökulmia tai epäillään teorian ja käsitteen merkitystä, tutkimustuloksia tai aiemmin käytettyä metodiikkaa. Myös tutkimuksen aiheen ymmärtämisen näkökulmasta voi olla perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistettävyyteen, päinvastoin kuin kvantitatiivisessa. (Kankkunen & Vehvilä-Julkunen 2015, 55, 66–67.)

4.2 Tutkimukseen osallistujat

Tämä kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä kehittämistoiminnan kohteena olevan kuntayhtymän kanssa. Tutkimuksen hankeryhmä (n=5) koostui kuntayhtymän kahdesta sairaanhoitajasta, kahdesta lähihoitajasta sekä esimiehestä. Hankeryhmään osallistujat valittiin arpomalla kuntayhtymässä työskentelevän esimiehen toimesta.

4.3 Pilotoitavan kehittämismallin esittely

Pilotoinnissa oleva henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämismalli perustuu Sitran vuonna 2010 käynnistämään ”Työelämän laadulla tuottavuutta (LATU)” hankkeeseen. Sen tarkoituksena on, että työelämän laatua kehittämällä pystytään parantamaan tuottavuutta. Kehittämismalli perustuu perusoletuksiin ”laadulla tuottavuutta” ja ”henkilöstö on organisaation tärkein tuottavuustekijä”. Tässä kehittämismallissa oleellista on, että oman työn kehittäminen nähdään osana arkipäivää ja jokaisen ammattitaitoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Myös toisilta opitaan uutta ja uusia ideoita viedään nopeasti kokeiluun. Kehittämismallin avulla pyritään myöskin lisäämään työntekijöiden aloitteellisuutta ja henkilökuntaa kannustetaan uutta luovaan toimintakulttuuriin. Henkilöstölähtöisellä kehittämismallilla mahdollistetaan henkilökunnan osallisuus oman työn kehittämiseen ja kokenemiseen oman työn merkittävydestä. (Auvinen ym. 2010,5-9.)

Tässä opinnäytetyössä pilotoinnissa olevassa kehittämismallissa hyödynnettiin soveltuvin osin LATU- hankkeen osallistavan menetelmän työkaluja ja ideointilomakkeita. Laaja kehittämistoimintapidelomake (liite 1) oli tarkoitettu suunnitteluun avuksi, kun arvioitiin kehittämisasioiden vaikuttavuutta ja ideoiden toteuttamista käytännössä. Nopean kokeilun lomake (liite 2) taas oli muodoltaan ”kevyt” ja soveltui nopean kokeilun kehittämiskohteisiin. Kehittämisasioiden vaikuttavuuden arviointiin oli käytössä erillinen vaikuttavuusarviointilomake (liite 3). (Auvinen ym. 2010, 30–32.)

Ideoinnissa työväliseinä käytettiin Aivorihi – menetelmää, joka on luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä ideointityöpaja. Työpajassa useamman hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan ratkaisua johonkin/joihinkin ongelmiin. Aivorihi alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Ryhmän vetäjä kertoo ryhmälle toimintaperiaatteet ja ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla. Vapaan ideoinnin jälkeen ideat kerätään taululle ja ideoita aletaan yhdistelemään ja kehittämään. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja ryhmä valitsee mielekkäimmät ideat jatkokehittelyyn. (Ojasalo ym. 2015, 160–163.)

4.4 Hankeryhmän tapaamiset

Kehittämistyön aikana hankeryhmä tapasi sovitusti kolme (3) kertaa ajalla 22.5. – 9.8.2017. Yhden tapaamisen kesto oli kolme tuntia. Hankeryhmän tavoitteena oli työskennellä pilotoitavan mallin

avulla ja löytää uusia tapoja tehdä hoitajan työtä entistä paremmin sekä mahdollisuutta kokeilla rohkeammin uudenlaisia työtapoja.

4.4.1 Ensimmäinen tapaaminen

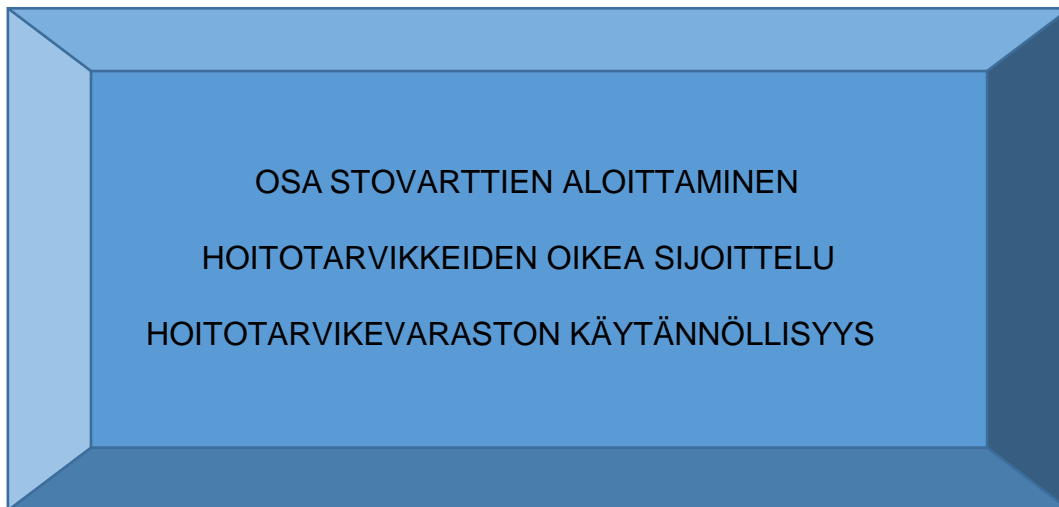
Hankeryhmän ensimmäisellä tapaamisella esiteltiin pilotoitava kehittämismalli ja siinä käytettävät työmenetelmät ja –välineet. Näitä menetelmiä avuksi käyttäen tarkoituksena oli valita kehittämis-kohte kuntaryhtymässä vuonna 2016 valmistuneen henkilöstökyselyn vastausten perusteella *työn uudelleen organisointiin ja työtapojen kehittämiseen* liittyen.

Hankeryhmän jäsenet aloittivat ideoinnin ensin omien kehittämiskohteiden kirjaamisella, käyttäen apunaan Aivoriihi -menetelmää, jonka jälkeen jokaisen jäsenen ideat kirjattiin taululle. Ideoinnin perusteella kehittämiskohteeksi ehdotettuja kohteita olivat:

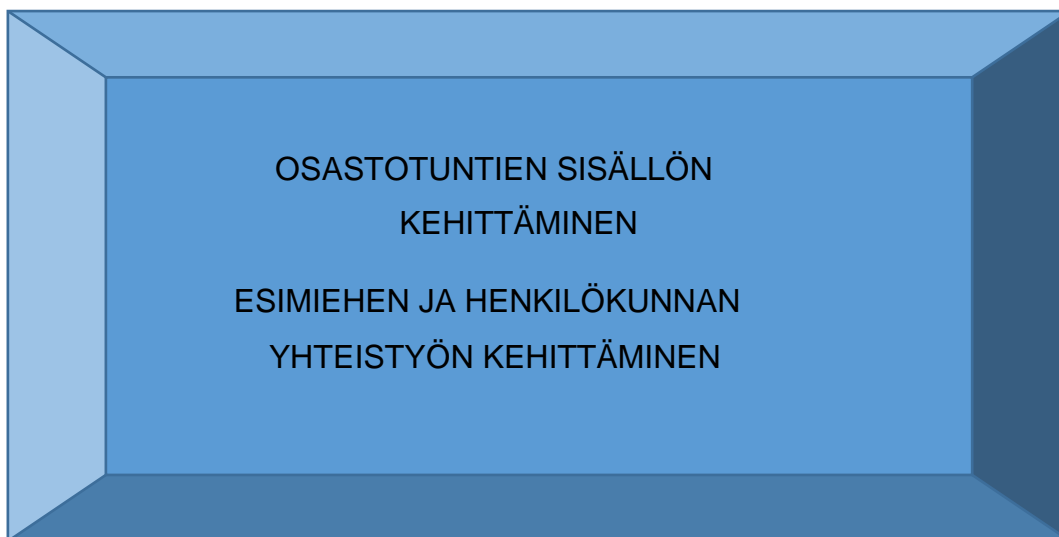
- *hoitotarvikkeille oikeat sijoittelupaikat*
- *hoitotarvikevaraston muuttaminen käytännölliseksi*
- *eri vastualueiden vastuuttaminen/ vastualueet*
- *osastovartti*
- *osastotuntien sisällön kehittäminen*
- *ruoan jakeluun tarvittavien kärryjen hankkiminen sekä 1-2 kärryä hoitotyöhön*
- *tulevaisuudessa tapahtuvat rakennuksen muutostyöt*
- *esimiehen ja henkilökunnan yhteistyön kehittäminen rennommaksi ja sujuvammaksi, dialogin ja vuorovaikutuksen kehittyminen*
- *uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytys/perehdytyskansio*
- *oman ammatillisuuden jakaminen, hiljainen/uusi tieto*
- *ammattitaidon ylläpitäminen, motivaatio*

Kaikilta hankeryhmän jäseniltä tuli samansuuntaisia kehittämiskohteita, joista alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus äänestämällä valita paras idea jatkokehitykseen. Ryhmän yksimielisyyden ja avoimen keskustelun johdosta parhaasta ideasta äänestäminen olisi ollut epätarkoituksenmukaista, joten hankeryhmä valitsi yksimielisyyteen perustuen seuraavat kehittämiskohteet:

nopean kehittämisen case – kohteet



sekä pitkän aikavälin case -kohteet



4.4.2 Toinen tapaaminen

Hankeryhmän toisen tapaamisen tarkoituksena oli koota yhteen case-tapaukseen liittyvät kehittämisideat. Kehittämisideoiden yhteen koontiin ja niiden ratkaisussa, käytettiin apuna Latu –hankkeen lomakepohjaa nopean kokeilun ideoille ja siitä erityisesti ratkaisuehdotukset osiota. Hankeryhmän tarkoituksena oli myös sopia kehittämiskokeiluun liittyvistä seikoista sekä tarvittavista kustannuksista.

Nopean kehittämisen kohteena olivat osastovarttien aloittaminen sekä hoitotarvikkeiden oikea sijoittelu ja hoitotarvikevaraston käytännöllisyys. Hankeryhmän ratkaisuehdotus oli jo seuraavana päivänä osastonhoitajan toimesta pidettävä osastovartti. Hoitotarvikkeiden oikea sijoittelu oli mahdollista aloittaa osin seuraavana päivänä hyödyntäen jo käytössä olevia tiloja. Lisäratkaisuehdotuksina sovittiin hyllytarvikkeiden hankkimisesta ja uusien hyllyjen rakentamisesta. Osa ratkaisuehdotuksista siirrettiin kustannussyistä seuraavalle vuodelle. Toisen hanketapaamisen tavoitteena oli saada nopeat kehittämisideat kokeiluun mahdollisimman nopealla aikataululla ja oppia tekemisen kautta.

Hankeryhmän toisen tapaamisen jälkeen, ryhmä valmisti työyhteisöltä kerättävää palautetta varten suljetun palautelaatikon ja seuraavan osastovartin yhteydessä ohjeistivat palautteen antamiseen. Palautteiden analysoinnista vastuu sovittiin yhteisellä päätöksellä tutkimuksen tekijälle.

4.4.3 Kolmas tapaaminen

Hankeryhmän kolmannen tapaamisen tarkoituksena oli analysoida työryhmän täyttämää vaikuttavuuden arviointi kaavaketta sekä työyhteisön case-tapaukseen liittyviä jatkokehittämisideoita. Kehittämisessä on myös tärkeää arvioida itse kehittämisen vaikuttavuus (Auvinen ym. 2014, 32). Myös kehittämisprosessin arviointi on yhtä tärkeää kuin lopputuloksen arviointi. Ilman prosessiarviointia ei voida sanoa arviota itse prosessin sisällön onnistumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Kananen 2015, 57–58.) Kolmannen tapaamisen tavoite oli, että hankeryhmä olisi saanut käyttöönsä uudenlaisen henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin ja he pystyisivät hyödyntämään sen antamaa kokemusta jatkossa tulevien kehittämiskohteiden ideoinnissa sekä saattamaan loppuun nyt aloitetut kehittämiskohteet.

4.5 Aineistonkeruumenetelmät

4.5.1 Laadulliset menetelmät

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvamainen, jossa tyypillistä on, että tutkija on lähellä tutkittavia ja voi myös osallistua heidän toimintaansa (Hirsijärvi ym. 2007, 212–217). Laadullisessa aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiasultaan tekstiä. Näitä menetelmiä ovat muun muassa haastattelut ja havainnointit (Eskola & Saloranta 2000, 15). Tässä

tutkimuksessa keräsin hankeryhmän kokemuksia henkilöstölähtöisestä innovatiivisesta kehittämis-toiminnan Webropol-kyselyn (liite 6) avulla sekä havainnoimalla hankeryhmän toimintaa.

4.5.2 Havainnointi

Havainnointi lajitellaan kahteen ryhmään, systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Nimensä mukaisesti systemaattinen havainnointi on jäseneltyä, jossa toimija on ulkopuolinen. Osallistu- vassa havainnoinnissa sitä vastoin havainnoija on yksi ryhmän toimintaan osallistuva ja havain- nointi muovautuu vapaasti tilanteessa. Havainnoimalla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset, kuten he sanovat toimivansa. Sen etuna voidaan pitää myös välitöntä ja suoraa tietoa esim. ryhmän toi- minnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on hyvä menetelmä juurikin tutkittaessa ihmisten välistä vuorovaikutusta, varsinkin tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa. (Hirsijärvi ym. 2007, 212–217.)

Osallistavan havainnoinnin työkaluna käytettiin tutkijan pitämää havainnointipäiväkirjaa (liite 4). Osallistavassa havainnoinnissa toimin tutkijan roolissa, mutta olin vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Havainnointia tehtiin hankeryhmän toiminnan aikana ja sen tarkoituksena tässä kehittä- mistyössä oli saada tutkimusaineistoa toimijoiden toimintatavoista (ongelman ratkaisu, mielipitei- den vaihto, työntekijöiden ja esimiehen välinen yhteistyö) sekä tunteista (ilmeet, innostuneisuus, tunteet jne.) Havainnoinnin apuvälineenä käytin havainnointipäiväkirjaa, jonka avulla pystyin enna- kolta suunnittelemaan asioita, joihin halusin havainnoinnin avulla lisätietoa ja jonka avulla pystyin hankkimaan hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka hankitaan aistimalla, teke- mällä ja harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. Tieto ja taito muodostuvat muun muassa seuraamalla toisten tekemistä (Vilka 2015, 144)

Muulta työyhteisöltä anonyymi vapaamuotoinen palaute hankittiin suljetulla palautelaatikolla han- keryhmän toisen ja kolmannen tapaamisen välillä. Palautteessa pyydettiin antamaan case-tapauk- siin liittyviä jatkokehittämideoita sekä henkilökunnan kokemuksia kehittämiskohteista. Ohjauksen palautteelle antoi hankeryhmä toisen tapaamisen jälkeen osastovartissa. Palautelaatikko luovutet- tiin hankeryhmän toimesta kolmannen tapaamisen alussa suljettuna tutkimuksen tekijälle, jonka tehtävänä oli lukea ja analysoida palautteet.

4.5.3 Webropol-kysely

Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii aikaa ja paneutumista sekä taitoa tutkijalta. Kyselyn heikkous puolestaan voi olla mm. aineistoin pinnallisuus, vastaajien suhtautuminen tutkimukseen, väärinymmärrykset sekä kysymysten sisältö. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–204.) Strukturoidussa lomakekyselyssä kysymykset vakioidaan ja vaihtoehdot annetaan niin, että kaikki ymmärtävät asian samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Jokaiselle tutkittavalle asialle eli muuttujalle annetaan arvo, joka ilmaistaan symboleina. (Vilkka 2007, 27–28.)

Tässä tutkimuksessa keräsin hankeryhmältä tietoa hyödyntäen webropol-ohjelman verkkokyselyä. Valitsin verkkokyselyn siksi, että henkilökunnan on helppo vastata siihen heille sopivana ajankohdana ja anonyymisti. Lomakekyselyllä haluttiin saada hankeryhmän arviot kehittämismallista sekä sen käyttömahdollisuuksista. Lomakkeen kysymysten taustalla pidettiin tutkimuskysymyksiä, millä eri tavoilla henkilöstölähtöisellä innovatiivisella kehittämismallilla vastataan työntekijöiden toiveisiin etsiä tapoja tehdä työtä entistä paremmin ja miten uudella henkilöstölähtöisellä innovatiivisella kehittämismallilla voidaan kokeilla entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja? Aineistonkeruumenetelmänä kysely tehtiin hankeryhmän jäsenille vakioidusti Webropol –alustaa hyväksikäyttäen.

Saatekirje (liite 5) ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse kuntayhtymässä työskentelevälle esimiehelle, joka välitti linkin hankeryhmän jäsenille. Kyselylomake (liite 6) koostui 12 kysymyksestä, jotka kaikki olivat pakollisia kysymyksiä vastaajille. Kyselyn teemat muotoutuivat tutkimuskysymysten tarpeiden perusteella sekä niin, että ne olivat osin samansuuntaiset kuin vuoden 2016 kuntayhtymän henkilöstökyselyssä. Kysymykset 1-11 esitettiin monivalintakysymyksenä, jossa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi Likertin järjestysasteikkoa käyttäen (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Kysymys 12 oli ns. avoin kysymys, jonka tavoitteena on saada vastaajilta spontaani mielipide, miten henkilöstölähtöistä kehittämismallia tulisi edelleen kehittää. Kyselyn täyttämiseen arvioitu täyttämisaika oli 30 minuuttia ja vastausaika oli 5 päivää. Vastausaika kyselyyn päättyi 13.8.2017 klo 24. Perusjoukolle ei lähetetty muistutusviestiä. Kaikkiaan kyselyyn vastasi neljä henkilöä viidestä.

4.6 Aineiston analyysimenetelmät

4.6.1 Webropol-kyselyn monivalinta kysymysten analysointi

Kyselylomakkeita palautettiin 4 kappaletta. Webropol-kysely sisälsi 11 monivalintakysymystä sekä yhden avoimen kysymyksen. Kyselyyn hankeryhmä vastasi 13.8.2017 mennessä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaavanlaisiin kehittämishankkeisiin osallistumista joko nykyisessä tai edellisessä työpaikassa. Toisessa kysymyksessä vastattiin henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin hyödyllisyyteen omassa työyhteisössä. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin henkilöstölähtöisen kehittämismallin apua etsittäessä työyhteisössä aktiivisesti uusia tapoja tehdä työtä paremmin. Pilotointimallin mukainen kehittämistehtävän mahdollisuutta uusien ideoiden esille tuomiseen henkilöstölähtöisesti kysyttiin kohdassa neljä. Viides kysymys oli, miten pilotointiryhmässä työskentelyn ansiosta pystyin ideoimaan rohkeasti uudenlaisia työtapoja. Henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin mukaisesti pystymme työyksikössämme jatkossa hyödyntämään paremmin asiakkailta saatuja palautteita kysyttiin kysymyksellä kuusi. Seitsemäs kysymys oli, kehittämismallissa toteutetun mallin avulla työyhteisössäni voidaan kokeilla rohkeammin uudenlaisia työtapoja. Työyksikkömme esimiehellä on jatkossa kehittämismallin mukaisesti paremmat mahdollisuudet edistää toiminnallaan kehittämistä ja kokeilukulttuuria kysyttiin kohdassa kahdeksan. Yhdeksäs kysymys oli, henkilöstölähtöinen kehittämismalli innostaa yhdessä kehittämiseen. Henkilöstölähtöinen kehittämismalli edistää työhyvinvointia työpaikallani kysyttiin kohdassa kymmenen. Viimeinen, yhdestoista kysymys oli, pilotoinnissa ollutta kehittämismallia voidaan jatkossa laajentaa käytettäväksi kaikissa kuntayhtymän yksiköissä.

Kyselyaineiston tulokset sain suoraan tulostamalla Webropol-ohjelman avulla. Näiden tulosten avulla pystyin tekemään johtopäätöksiä. Kaikki aineisto tuhottiin täydellisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

4.6.2 Havainnointiaineiston, webropol -kyselyn avoimen kysymyksen sekä palautekyselyn käsittely ja analysointi

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jonka ideaa käytetään kvalitatiivisten tutkimusten menetelmissä ja lähestymistavoissa. Analyysin tavoitteena on ilmiön laaja esittäminen, jonka tuloksena

syntyy käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja ja jolla tavoitellaan merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä. (Kankkunen & Vehvilä-Julkunen 2015, 165–166.) Sisällönanalyysi on metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja joiden antama tieto tulkitaan sanallisesti (Vilka 2015, 163).

Sisällönanalyysi voi olla joko induktiivista tai deduktiivista eli joko aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Induktiivisessa (=aineistolähtöinen) analyysissä luokitellaan sanoja teoreettisen merkityksen perusteella kun taas deduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana ovat teoria tai teoreettiset käsitteet, joiden ilmenemistä tarkastellaan käytännössä. Induktiivisessa analyysissä kategoriat johdetaan aineistosta ja tutkimusongelman ohjaamana. (Kankkunen & Vehvilä-Julkunen 2015, 165–167.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus. (Vilka 2015, 163.) Aineiston analyysi etenee pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin mukaan vaiheittain ja jonka tuloksena syntyy käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja. Sisällönanalyysin avulla tuotetaan merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä. Induktiivisessa analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus niin, etteivät aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat ohjaa analyysia. (Kankkunen & Vehvilä-Julkunen 2015, 165–167.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä havainnoinnin, kyselylomakkeen avoimen kysymyksen (liite 7) sekä työyhteisön antaman palautteen (liite 8) aineiston analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia.

Havainnointipäiväkirjan (liite 4) sisältö muodostui pääluokista; havainnointikohde, aika/paikka, tilanne, toimijat, toiminta sekä kuvaus tapahtumasta. Havainnoinnin kohde oli esimerkiksi ”ryhmän jäsenten roolit/asetelmat. Havainnoinnin paikka/aika olivat hankeryhmän kokoontumispaikka, eli tässä tapauksessa terveyskeskuksen yhteinen neuvotteluhuone. Tilanteessa kuvattiin, missä havainnointi tapahtui, esimerkkitapauksessa hankeryhmän ensimmäisessä tapaamisessa. Toimijat lokarikossa kuvattiin, ketkä hankeryhmän jäsenet olivat paikalla. Toiminta sarakkeessa kuvataan, mitä kyseisellä havainnoinnin hetkellä tapahtui, esimerkiksi ryhmän jäsenten omien ideoiden esilletuominen. Kuvaus tapahtumassa kuvataan, millainen hankeryhmän jäsenen/jäsenten asema havainnointikohteessa oli, esimerkiksi miten ryhmän jäsenet istuivat suhteessa esimieheen ja miten hankeryhmän jäsenten mielipiteitä kuunneltiin.

TAULUKKO 1: Esimerkki havainnointipäiväkirjasta

HAVAINNOINTI-KOHDE				
AIKA/PAIKKA	TILANNE	TOIMIJAT	TOIMINTA	KUVAUS TAPAHTUMASTA
Ryhmän jäsenten roolit/asetelmat				
22.4.2017 Neuvotteluhuone	1. ryhmätapaaminen	Kaikki pilotointiryhmän jäsenet	-työn esittely ja tarkoitus -menetelmien esittely -ryhmän vetäjän valinta -aivoriihi -ideoiden valinta	-työntekijät ja esimies istuvat eri puolille pöytää -yhteismielinen valinta yhdyshenkilöstä -kaikki työskentelevät intensiivisesti omien ideoiden parissa -kaikkien ideat ja kehittämistoiveet samansuuntaisia

Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen sekä henkilökunnalta kerätyn palautteen analysoinneissa käytin apuna sisällönanalyysia. Kirjoitin jokaisen annetun alkuperäisen palautteen sanasta saan yhdistäen saman sisältöiset vastaukset yhteen osioon. Sen jälkeen pelkistin ilmaukset, josta sain pääkategorian.

TAULUKKO 2: *Esimerkki webropol – kyselyn aineiston luokittelusta*

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	PÄÄKATEKORIA
Tämä toimintamalli tulee tehdä tutuksi koko työyhteisöön asiantuntijan tiedon välityksellä. Kun hlö-kunta tietää mistä on kysymys ja sille annetaan tilaa ja esimiehen innostus niin varmasti toimii ja innokkuutta riittää. Kannatan lämpimästi tätä mallia!	Toimintamallin tutuksi tekeminen asiantuntijan avulla Esimiehen kannustus	Henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli

TAULUKKO 3: *Esimerkki henkilökunnan palautteen luokittelusta*

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	PÄÄKATEKORIA
Tavarat ovat nyt oikeissa paikoissa järjestyksessä! Kävely matka on lyhentynyt, joka on hyvä asia. Varastotilat ovat nyt hyvät ja hyvässä järjestyksessä. Kiitos siitä!	Selkeät varastotilat	Henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli

5 TULOKSET

Tässä pääluvussa käsittelen kehittämistyön kyselytutkimuksen (liite 2) tuloksia tutkimustehtävittäin, **kehittämismallin käyttömahdollisuuksia sekä itse kehittämismallin arviointia**. Tässä kehittämistyössä saadut tulokset koskevat vain tämän organisaation toimintaa eivätkä ole yleistettävissä. Tuloksia voidaan hyödyntää kuntayhtymän muilla alueilla.

Kyselykaavakkeessa ei kysytty vastaajien ammattinimikettä tai toimenkuvaa. Kyselyyn vastanneista (n=4)kukaan ei ollut aiemmin osallistunut vastaavanlaiseen kehittämistehtävään. Havainnointipäiväkirjan mukaan, hankeryhmän kaikki jäsenet olivat innokkaita uudenlaisen kehittämismallin pilotoitokokeilusta ja kokivat pilotoinnin avulla oman vaikutusmahdollisuutensa paremmaksi kuin aiemmin.

Kaikki kyselyyn vastanneista (n=4) antoivat arvosanan viisi ”täysin samaa mieltä” arvioitaessa pilotoitavan kehittämismallin käyttömahdollisuutta **etsittäessä aktiivisesti uusia tapoja tehdä työtä entistä paremmin**. Vuoden 2016 kuntayhtymässä valmistuneessa henkilöstökyselyssä vastaajista yhdeksän arvioi **aktiivisten uusien työtapojen** etsimisen arvosanalla viisi ”täysin samaa mieltä”, kun taas enemmistö vastaajista (20 kpl:tta) arvio oli kolme ”ei samaa, eikä eri mieltä”.

Mallin mukaisella toiminnalla koettiin henkilökunnalla olevan paremmat mahdollisuudet tuoda esille omia **kehittämisideoitaan henkilöstölähtöisesti**. Vastaajista kolme oli ”täysin samaa mieltä” ja yksi antoi arvosanan neljä ”jokseenkin samaa mieltä”. Havainnoinnin perusteella jokainen hankeryhmän jäsen paneutui intensiivisesti miettimään omia kehittämisideoitaan ja itsenäiseen ideointiin käytettiin aikaa.

”... kun kerrankin on päästy itse kehittämään ja suunnittelemaan, kehittämistehtävä saatetaan loppuun...”

Hankeryhmässä työskentelyn ja pilotoitavan kehittämismallin käyttömahdollisuuksista **omien uudenlaisten työtapojen rohkeassa ideoinnissa** vastaajista kaksi oli ”täysin samaa mieltä” ja kaksi ”jokseenkin samaa mieltä.” Hankeryhmän jäsenten välillä vallitsi avoimuus kaikkien ideoita kohtaan sekä esitettyjä ideoita käsiteltiin avoimesti ja ryhmän jäsenten mielipiteitä kunnioitettiin.

Asiakaspalautteen hyödyntämismahdollisuuksista kehittämismallin toiminnan mukaisesti arviointiin vastaajien (n=4) kesken arvosanalla neljä ”jokseenkin samaa mieltä”. Vuoden 2016 henkilöstökyselyssä puolestaan 45 % vastaajista arvioi asiakaspalautteen hyödyntämisen arvosanalla kolme ”ei samaa, eikä eri mieltä” ja 26 % vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä”. Tämän kehittämistehtävän aikana ei kerätty asiakaspalautteita eikä suoranaisesti kohdennettu case-tapauksia asiakaslähtöisyyden parantamiseen. Tehtyjen muutosten vaikutukset näkyvät kuitenkin välillisesti myös asiakaspalvelussa. Varastotilojen loogisella järjestämisellä saadaan vapautumaan aikaa asiakastyöhön eikä hoitovälineiden etsimiseen käytettävä aika ole enää suuressa merkityksessä. Näin ollen myös työn tekemisen ilmapiiri on rauhoittunut.

Kehittämismallin käyttömahdollisuutta **etsittäessä työyhteisöissä rohkeammin uudenlaisia työtapoja** vastaajista kaksi oli ”jokseenkin samaa mieltä” ja vastaavasti kaksi ”täysin samaa mieltä”. Vastaavasti vuoden 2016 henkilöstökyselyssä arvioitaessa **uudenlaisten työtapojen kokeilua**, vastaajista (n=53) vain kahdeksan oli ”täysin samaa mieltä” ja 13 ”jokseenkin samaa mieltä” ja vastaajista suurin osa (24 kpl:tta) antoi arvosanan kolme ”ei samaa, eikä eri mieltä.” Havainnointiin perustuen työyhteisön jäsenet olivat aiemmin kokeneet, ettei heidän kehittämisajatuksiaan riittävästi kuunnella eikä ideointeja ja työyhteisön muutostoiveita ole voitu jostakin syystä viedä eteenpäin. Hankeryhmän jäseniä havainnoitaessa, oli selvää, että ryhmän jäsenet kokivat nyt mahdollisuutensa kehittämiskohteiden toteuttamiseen.

Kuntayhtymässä nyt käytössä olevan kehittämismallin mahdollisuudet esimiehen edistää omalla toiminnallaan kehittämistä ja kokeilukulttuuria hajaannutti vastakset vuonna 2016. Vastaajista (n=53) 12 antoi arvosanan kaksi ”jokseenkin eri mieltä”, 15 ”ei samaa, eikä eri mieltä” ja 14 vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä”. Nyt arvioitaessa kehittämismallin mukaisen toiminnan vaikutusta **esimiehen mahdollisuuden edistää toiminnallaan kehittämistä ja kokeilukulttuuria**, vastaajista kolme oli ”täysin samaa mieltä” ja yksi ”jokseenkin samaa mieltä”.

”esimieheltä kannustusta ja kiitosta ideoihin ja yhteen hiileen puhaltaminen, yritetään löytää keino, joka kaikille sopiva, vaikka rahahanat eivät ole auki”

Pilotin toteutuksen aikana parannettiin viestintää ja avoimuutta osastovartin yhteydessä. Esimies myös omalla toiminnallaan pyrki luomaan yhteyttä työyhteisöön muun muassa pitämällä huoneensa ovea avoinna pääsääntöisesti aina. Avoimen oven tarkoituksena oli viestittää työntekijöille avoimuutta ja mahdollisuutta lähestyä esimiestä aina kun heillä on siihen tarvetta.

Haasteena kehittämistyössä voidaan pitää myös raskasta byrokratiaa sekä viestintää mutta yhtäältä myös työskentelyintressin säilymistä (Kleemola 2014, 26). Nämä ongelmakohdat tulivat esille tämän kehittämistyön aikana havainnointipäiväkirjan merkintöjen perusteella. Hankeryhmän jäsenet kokivat kuntayhtymän sekä kunnan organisaatioiden toimintamallin raskaana, eikä heillä ollut riittävästi tietoa, kenelle erilaisten materiaalien ja hankintojen kustannukset kuuluvat sekä millaisia palvelupyynnöitä eri yhteistyökumppaneille vaaditaan ennen hankintojen ja muutosten toteutusta. Näiden asioiden ohjaukseen ja neuvontaan liittyvät vuorovaikutustilanteet koettiin puutteelliseksi ja osin jopa tilanteet kärjistyivät suuremmiksi ristiriidoiksi. Osallistavan johtamisen yksi tunnusmerkki on ongelman ratkaisujen taito. Tässä tapauksessa henkilökunnalla ei ollut kokemusta eikä riittävä osaamista hallinnollisten asioiden ongelmanratkaisuihin. He joutuivat pohtimaan ja etsimään tietoa usealta eri taholta ja kokivat tämän turhauttavaksi ja raskaaksi. Toisaalta he myös oppivat ratkaisemaan ongelmanratkaisua itsenäisesti, ilman vastuun siirtoa esimiehelle. Toisena havainnointiin perustuvana huolena kehittämisryhmän jäsenet pitivät nyt valittujen case tapausten loppuun saattamista. Kehittämiskohteiden jatkoista hankeryhmä sopi viimeisessä tapaamisessa, mutta edelleen epävarmana oli kehittämisen jatkuvuus.

Kyselyssä arvioitaessa kehittämismallin **innostusta yhdessä kehittämiseen**, vastaajista kolme oli ”täysin samaa mieltä” ja yksi ”jokseenkin samaa mieltä” ja samanlaiset vastaukset saatiin arvioitaessa kehittämismallin **vaikutusta työhyvinvointiin**. Vuoden 2016 henkilöstökyselyssä oli yhdistetty saman kysymyksen alle sekä innostus yhdessä kehittämiseen että sen vaikutukset työhyvinvoinnin lisäämiseen. Vastaajista (n=52) 15 % oli ”täysin samaa mieltä” ja 29 % ”jokseenkin samaa mieltä”. Havainnointipäiväkirjan merkinnän perusteella hankeryhmän jäsenet olivat innostuneita henkilöstölähtöisestä innovatiivisesta kehittämisestä ja tämän koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Henkilöstölähtöisellä innovatiivisuuden kehittämismallilla voidaan olettaa siis olevan työhyvinvointiinkin positiivisesti vaikuttavia piirteitä, vaikkakin työhyvinvointi-issään on monen muun asian yhteissumma.

Arvioitaessa henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden **kehittämismallia**, koettiin se kyselyyn vastaajien kesken hyödylliseksi ja kaikki neljä vastaajat olivat asiasta ”täysin samaa mieltä”. Sen käytön levittämistä suositeltiin koko kuntayhtymän alueelle, asiantuntijatiedon välityksellä.

”Tämä toimintamalli tulee tehdä tutuksi koko työyhteisöön asiantuntijan tiedon välityksellä. Kun hlö-kunta tietää mistä on kysymys ja sille annetaan tilaa ja esimiehen innostus niin varmasti toimii ja innokkuutta riittää. Kannatan lämpimästi tätä mallia.”

Hankeryhmän arvioinnin mukaan, kehittämistyöhön ja –mallin mukaiselle toiminnalle tulisi varata enemmän aikaa sekä muutamia kokoontumisia kehittämistyön eri vaiheisiin. Näin pystyttäisiin arvioimaan paremmin, missä vaiheessa toteutusta ollaan ja mitä on vielä tehtävänä.

”Jos mallia käytetään, niin kokeilulle tulee antaa enemmän aikaa...”

”Sinänsähän tässä ei ole uudesta asiasta kyse..... Näin toimien ehkä paremmin oivaltaa, että kehitystyötä on monenlaista. Aina ei mielletä, että pienet työssä tehdyt muutokset ovat myös kehittämistyötä.....”

Kehittämismallin laajentaminen koko kuntayhtymän käyttöön koettiin hyväksi. Vastaaajista kolme oli sen suhteen ”täysin samaa mieltä” ja yksi ”jokseenkin samaa mieltä”.

”Kenellä on vetovastuu miten mallia hyödynnetään? Tämä kokeilu koettiin hyödylliseksi, mutta osaako oma tai muut työyhteisöt sitä hyödyntää ilman ulkopuolista vetäjää?”

Kuten jo aiemmin on todettu, muun muassa ajankäyttö ja siihen liittyvä organisointi sekä johtovastuu herättivät kehittämisajatuksia. Pilotointimallin jatkokäyttö koettiin hyödylliseksi, mutta ryhmä myös mietti mallin ”rantauttamista” muihin kuntayhtymän yksiköihin. Heidän pohdinnan kohteena oli, kuka mallin mukaista toimintaa lähtisi vetämään sekä kenellä olisi ns. vetovastuu ja kuinka henkilöstölähtöisestä innovatiivisesta kehittämismallista saataisiin pysyvä.

Havainnoinnin perusteella hankeryhmän huolena oli, millä tavalla nyt pilotoidun kehittämismallin käyttöä hyödynnetään jatkossa ja jääkö mallin antama hyöty kokonaan hyödyntämättä. Kehittämismallin mukaisella toiminnalla hankeryhmän jäsenet kokivat, että henkilöstön ääni ja kehittämisideat saataisiin kattavammin esille ja jokaisen ammattitaito kehittämiskohteissa voitaisiin paremmin hyödyntää.

Työyhteisölle oli annettu mahdollisuus arvioida henkilöstölähtöistä innovatiivista kehittämismallia sekä valittuja case-tapauksia suljetulla palautelaatikolla. Palautelaatikkoon saapuneita vastauksia

oli yhdeksän (9) kappaletta. Vastauksissa ei saatu palautetta henkilöstölähtöisestä innovatiivisuuden kehittämismallista eikä sen käyttömahdollisuuksista, vaan saadut palautteet koskivat hanke-ryhmän case-tapausten arviointia. Työyhteisöltä saaduissa palautteissa (liite 7) muun muassa koettiin tavaroiden sijainti hyväksi ja työn organisointi oli järkevöitynyt. Osastovartit ja –kokoukset koettiin hyödyllisenä, mutta niiden sisällön kehittämistä toivottiin edelleen. Osastovartit helpottivat työntekijöiden mielestä tiedonkulkua, mutta edelleen toivottiin kaikkien aktiivista osallistumista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pilotoida eräälle kuntayhtymälle uudenlainen henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli. Kyselyn vastausten ja havainnoinnin perusteella tutkimustehtävän mukaiset tavoitteet saavutettiin. On merkillepantavaa, että vasta pidemmän aikavälin näyttämät toimintatavat ratkaisevat, miten hyvin organisaatio pystyy ylläpitämään kehittämismallin mukaista toimintaa (Kleemola 2014, 18).

6.1 ”Millä eri tavoilla henkilöstölähtöisellä innovatiivisuuden kehittämismallilla vastataan työntekijöiden toiveisiin etsiä tapoja tehdä työtä entistä paremmin?”

Vuoden 2016 henkilöstökyselyssä 27 % vastaajista toivoi työn uudelleen organisointia ja työtapojen kehittämistä. Pilotoidun kehittämismallin avulla näihin kehittämistoiveisiin pystyttiin vastaamaan entistä enemmän henkilöstölähtöisesti ja työntekijäportaan ideat tulivat enemmän kuulluksi ja huomioituksi.

Hankeryhmän suurin toive kehittämistehtävän aloitus vaiheessa oli henkilökunnan ja esimiehen välisen yhteistyön kehittäminen rennommaksi ja sujuvammaksi sekä dialogin ja vuorovaikutuksen kehittyminen. Kuntayhtymän tekemässä kyselyssä kysymykseen ”*millä konkreettisilla toimenpiteillä aiot kehittää omaa työtäsi tai työyhteisösi toimintaa vuonna 2016?*” palautteessa ehdotettiin mm. yhteispalavereiden kehittämistä, joissa annetaan työntekijöiden itse ideoida työtään ja kehittämistä. Näihin samoihin asioihin pureuduttiin myös tässä kehittämistehtävässä ja case- kohteena olikin mm. osastovarttien ja – tuntien aloittaminen. Näin saatiin työn mielekkyys lisääntymään sekä työntekijöiden ja esimiehen välinen vuorovaikutus kehittyi.

Tarhalan tutkimuksessa johtajuuden rakentumisen tärkeimmiksi elementeiksi muodostuivat vuorovaikutus, vaikuttaminen ja osaaminen. Tutkimuksen mukaan myös jotkut esimiehet vielä arvostavat hierarkkista johtajuutta, jossa johtajuudelle on oma ammattirooli ja jonka mukaisesti johtajuutta rakennetaan. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet tuovat esille, että johtajuus on yksinäistä toimintaa. Yksinäisyys korostuu varsinkin tilanteissa, joissa johtajuutta rakennetaan vastaamaan ajan vaatimuksia, kuten muutoksen ja osaamisen johtamista ja taloudellisesti kannattavaa laadukasta

toiminta. Kun näitä tutkimustuloksia verrataan kehittämismallin mukaiseen toimintaan, jossa yhteistyöhön haastetaan sekä johto- että henkilöstöporras, voisi ajatella, että esimiehillä olisi ainakin kehittämistoiminnassa paremmat mahdollisuudet omalla toiminnallaan edistää kokeilukulttuuria. (2006, viitattu 21.8.2017.)

Henkilöstölähtöisen innovaatiotoiminnan voidaan nähdä myös työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Piloitavassa kehittämismallissa henkilökunta on se, josta kehittäminen ja kehittämisen ideat lähtevät. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilökunta otetaan mukaan kehittämiseen, jonka jatkumona tutkitusti parantaa työhyvinvointia. Tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta on se, missä määrin ihmiset kykenevät osallistumaan mielekkääksi kokemallaan tavalla muutosprosesseihin. Osallistavan innovaatiotoiminnan tärkein merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta koskeekin sitä, kuinka ihmisten on mahdollista kokea osallisuutta muutosten yhteydessä. Osallistava innovaatiotoiminta edellyttää toteutuakseen ja toimiakseen johtamisajattelun merkittävää uudistumista. (Alasoini 2010, 17–27.)

Kuten oletettavaa on, kehittämistehtävän loppuun saattaminen tuntuu ajoittain hankalalta ja turhautavalta kehittämistehtävän aikana kohdattujen ongelmien vuoksi. Se millä tavalla kehittämiseen liittyviä ongelmia voitaisiin ennaltaehkäistä, on ottaa henkilökuntaa mukaan organisaation strategian suunnitteluun ja esimerkiksi toimialakohtaisten kustannusten suunnitteluun sekä seurantaan. Huotarin tekemä tutkimus antoi samansuuntaisia vastauksia kuin mitä nyt on luettavissa henkilökunnan tietoisuudesta oman organisaation strategiasta ja sen suunnittelusta. Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön mukaan ottaminen strategian suunnitteluun ja osallistamiseen vaatii vielä paljon kehittämistä. Jo itsessään strategian ymmärtäminen auttaa työntekijää ymmärtämään ja sitoutumaan omaan työhönsä. Tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousikin henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun, jolloin myös henkilökunnalla on paremmat mahdollisuudet omaksua strategian edellyttämät osaamisen kehittämistarpeet. (2009, viitattu 7.2.2017.)

Hankeryhmän tekemiä muutoksia ja kehittämistehtävän loppuun saattamista ei ajoittain työyhteisössä arvostettu, vaan pilotoinnissa olevia asioita pyrittiin muuttamaan jo ennen pilotointikokeilun päättymistä. Myöskin viimeisessä hanketapaamisessa sovittujen asioiden jatkumo on edelleen epävarmaa. Erilaisissa kehittämistehtävissä oman haasteensa tuo se, kuinka eri työyhteisöt saadaan mukaan kehittämistyöhön. On myös mietittävä, kuinka työntekijöiden ajankäyttö mahdolliste-

taan ja kuinka osallistujien työn korvaamiseen liittyvät asiat hoidetaan. (Kleemola 2014, 26.) Ajankäytölliset rajoitteet tulivat myös tämän kehittämistehtävän aikana esille työvuorosuunnittelussa, mutta hankeryhmän työ jatkuu edelleen, kunnes valikoituneet case –tapaukset ovat valmiita.

6.2 ”Miten uudella henkilöstölähtöisellä innovatiivisuuden kehittämismallilla kokeillaan entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja?”

Pilotoitavan kehittämismallin mukaisesti kaikkien osallistujien mielipiteet tuodaan esille ja ne kirjataan. Jokaista esitettyä ideaa voidaan jatkokehittää ja näin ollen yhden kehitettävän kohteen ideointiin voi tulla useitakin varteenotettavia menetelmiä. Tämän menetelmän avulla voidaan löytää useampikin hyvä toteutusmalli kehittämiskohteille ja tarvittaessa nopean kokeilun ideointimenetelmällä useamman vaihtoehdon koekäyttö on mahdollista.

Tarkasteltaessa työtapojen rohkeampaa kokeilua asiakaslähtöisyyden kehittämisessä, henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli ei ehkä ole paras vaihtoehto asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Siinä ei anneta suoraa mahdollisuutta asiakasprofiilin muodostamiseen eikä asiakkaan käyttämään palvelupolkuun, kun puolestaan näin on Palvelumuotoilun – työkalupakissa. Toki yhteneväisyyksiä löytyy ratkaisujen ideoinnissa ja käytännön kokeilussa. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä ja innovointia. Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet, toiveet ja haaveet palvelun suhteen, ymmärtää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta täyttämässä. (Palvelumuotoilun työkalupakki, viitattu 13.9.2017.)

7 POHDINTA

Tämän kehittämistoiminnan tavoite oli luoda uudenlainen henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämisen toimintamalli, joka parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa oman työn kehittämistoimintaan sekä vastaa henkilökunnan keskeisiin kehittämistarpeisiin. Kehittämistoiminnan pitkän aikavälin tavoitteena oli kehitetyn ja pilotoitun henkilöstölähtöisen kehittämismallin avulla saada aikaan parempaa palvelua työn uudelleen organisoinnin ja työtapojen kehittämisen myötä sekä aikaansaada uudenlainen toimintamalli kuntayhtymän kehittämistoimintaan.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin toimintatutkimuksen, sillä siinä tutkija osallistuu yhdessä ryhmän kanssa ongelman ratkaisuun, mutta vastuu tekemisestä on ainoastaan hankeryhmällä. Tätä menetelmää puolsi myös se, että itse toimin sairaanhoitajana saman organisaation eri toimipisteessä, joten koin, että omasta ammattitaidostani voisi olla hyötyä ongelmien ratkaisussa, mutta myöskin hankeryhmän työnkuvan ymmärtämisessä.

Pilotoitava kehittämismalli oli uusi ja vaati uudenlaista sitoutumista ja koko organisaation toimintamallin toimintaperiaateisiin tutustumista. Vaikkakin uudenlaiset osallistavat johtamismallit ovat kasvussa, ruohonjuuritasolta lähtevä kehittäminen ei ole kunnissa tavanomaista. Yksistään johdon antama tuki ei mielestäni ole riittävä kehittämistehtävissä, vaan myös muun henkilökunnan tulisi arvostaa kollegoidensa ehdottamia ideoita ja mahdollisia muutoksia. Mikäli jotkin muutokset eivät ole työyhteisön mielestä hyviä, tulisi ne käsitellä avoimella keskusteluilla ja muutosehdotuksilla, eikä tekemällä omavaltaiset muutokset keskustelematta muun työyhteisön kanssa. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää ennen kaikkea ajattelutavan muutoksia, mutta myös panostusta ja aikaa.

Kun tarkastellaan, miten pitkän aikavälin tavoitteet ovat toteutuneet, olisi hyvä arvioida case-tapaukset esimerkiksi vuoden kuluttua. Pitemmän aikavälin tarkastelu antaisi myös luotettavamman kuvan pilotoitavan kehittämismallin käytöstä. Toisaalta taas toisen ryhmän kokeilemana kehittämismalli toisi useamman ihmisen mielipiteen kehittämismallin toimivuudesta.

Pohdittaessa pilotoitokokeilussa mukana olevan kuntayhtymän nykyistä kehittämistoimintaa, jäi epäselväksi, millä tavalla vuoden 2016 kyselyssä esitettyihin henkilökunnan toiveisiin on konkreettisesti vastattu ja millaisia muutoksia on saatu aikaan. Näistä tehdyistä muutoksista ei ole käytössä myöskään täsmällistä analysointia. Tämä vaikutti osaltaan tätä tutkimusta tehdessä siihen, ettei

käytettävissä ollut käyttökelpoista vertailumateriaalia. Kun tieto opinnäytetyöstä ja kehittämistoiminnasta kiiri organisaation muissa yksiköissä toimivien työntekijöiden korviin, heidän yhteydenotonsa lisääntyivät. He kyselivät mahdollisuutta päästä esittämään toiveita ja ideoita juurikin oman toimintansa kehittämiseen ja ylipäänsä oman työnsä kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta tämä kuvastaa sitä, ettei työntekijäportaalla halua oman työnsä uudelleen organisoinnista ja rohkeammasta kehittämisestä ei ole kuitenkaan saavutettu riittävästi eikä kehittämistoiminta ole niin henkilöstölähtöistä kuin toivotaan. Toki tämä muutoksen toive voi esiintyä vain osassa kunta- ja palvelualueilla, joten yleistettävää pohdintaa tämä ei ole.

Henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämismallia ja sen käyttömahdollisuutta pohdittaessa, nyt saadun hankeryhmän kokemukset olivat positiivisia. Kehittämismallin mukaisella toiminnalla kehittäminen etenisi suunnitelmallisesti ja kehittämiseen liittyvistä asioista olisivat ennakoituja ja tavoitteet selkeästi asetettuja. Ehdotettuja muutoksia tekemällä ja mallin rantauttamisella muihinkin yksiköihin, voitaisiin oletettavasti vastata henkilökunnan toiveisiin, mutta myös samalla siirtää vastuuta suunnittelusta ja kehityksestä enemmän työntekijäportaalle. Havaintojen perusteella ideoiden esittäminen henkilöstölähtöisesti on kohtalaisen helppoa, mutta esimerkiksi kustannusten suunnittelu ja materiaalihankinnat siirretään helposti esimiehen tehtäväksi. Ei toki voida olettaa, että sairaanhoitaja pystyy arvioimaan rakennusteknillisiä muutoksia ja näiden kuluja, mutta olisi opittava hankkimaan tietoa ja juurikin hyödyntämään eri alojen ammattitaitoa. Olisi opittava arvostamaan enemmän toisen osapuolen ammattitaitoa ja oman alansa erityisosaamista.

Kehittämisprosessia arvioitaessa jokainen ryhmän jäsen oli motivoitunut ja ryhmän keskinäinen toiminta perustui avoimeen dialogiin, jossa jokaisen ryhmän jäsenen mielipide huomioitiin ja sitä arvioitiin.

Henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin mukainen toiminta vaatii kohtalaisen paljon muutoksia totuttuihin toimintamalleihin. Myös innovatiivisessa toimintakulttuurissa sekä osallistavassa johtamisessa on vielä paljon kehitettävää.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä hyväksikäyttäen. Kehittämistyön eri vaiheissa tapahtuvat asiat on esitelty sekä kaikkien vaiheiden tavoitteet ja tarkoitukset tuotu esille. Hankeryhmän kokemukset kehittämistehtävän onnistumisesta ja kyselykaavakkeen vastauksista sekä havainnoinneista on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan ja totuudenmukaisesti. Kehittämistyön aikana kerätty aineisto täyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ja käytettyjen lähteet on merkitty asianmukaisin lähdeviitein.

Luotettavuus/pätevyys (=validius) tarkoittaa kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuutta, mutta myöskin sitä, ollaanko tutkimassa sitä, mitä on tarkoitus tutkia ja mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä mitä on tarkoitus. Ei ole yksistään riittävää, että kehittämistyön myötä syntyvä tieto on todennukaista, vaan sen on oltava myös hyödyllistä. Erilaiset mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa tutkijan olettamukseen, vaan on muistettava esimerkiksi kyselykaavakkeiden erilaiset vastaukset, kuin mitä tutkija on olettanut. Jos tutkija käsittelee näitä tutkimustuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Metsämuuronen 2006, 48; Toikko & Rantanen 2009, 121–130; Hirsjärvi ym. 2010, 231–233.)

Laadullisessa tutkimuksessa ydinkohtia ovatkin henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien mahdollisimman tarkat kuvaukset sekä mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2010, 231–233). On myös huomioitava, että kehittämisprosessin kulku on ajoittain haasteellista seurata, arvioida, analysoida ja raportoida siten, että sen kaikki keskeiset muuttujat ja elementit voitaisiin tehdä havaittaviksi (Seppänen-Järvelä & Karjalainen, 2008, 218).

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne vaan siihen kuuluu useita erilaisia lähestymistapoja. Näin ei voida myöskään löytää yhtä yhtenäistä luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Perinteiset luotettavuuskäsitteet perustuvat objektivistiseen oletukseen, että on olemassa vain yksi konkreettinen todellisuus, jota tavoitellaan. On korostettu, että tutkimuksen lukijan on pystyttävä seuraamaan tutkimuksen kulkua ja arvioimaan. Tämän vuoksi tutkimusprosessin kaikki vaiheet on kuvattava selkeästi ja tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta koskevilla keskusteluilla korostetaan entistä enemmän inhimillisen todellisuuden ja sosiaaliseen luonteeseen, kieleen ja merkityksiin. Toisena korostetaan tutkimuksen luotettavuuden kommunikatiivista arviointia. Luotettavuuskysymykset on alettu näkemään laajemmin: on siirrytty luotettavuuden ar-

viinnista koko tutkimuksen arviointiin. Tutkimustulosten yleistettävyydellä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitetaan, missä määrin tuloksia voidaan soveltaa laajempaan populaatioon. Kun taas puolestaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida puhua tutkimustulosten yleistettävyydestä, vaan niiden siirrettävyydestä (transferability). Siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. (Tynjälä 1991,387–397.)

Validiteetti jaetaan sekä ulkoiseen- että sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti voidaan määrittellä siten, että onko mahdollista kyseinen tutkimus yleistää (kuinka yleistävä tutkimus on) ja jos, niin mihin ryhmiin, huolimatta ajasta ja paikasta sekä ihmisistä. (Lincoln & Guba 1985, 290; Metsämuuronen 2006, 48.) Ulkoisessa luotettavuudessa on tärkeää, että tutkimusasetelmassa on eliminoitu luotettavuuden uhat mahdollisimman huolellisesti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa puolestaan itse tutkimuksen luotettavuutta. Siihen sisältyy tutkimuksen sisällä olevat käsitteet, onko teoria oikein valittu ja mitataanko valituilla mittareilla sitä, mitä on tarkoitus. (Metsämuuronen 2006, 48.)

Reliaabelius (pysyvyys), kuten validiteettikin, kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteenä reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen eli ovatko tutkimuksen avulla saavutetut tulokset uudelleen toistettavissa. Tutkimuksen reliaabelius siis tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Metsämuuronen 2006, 48; Hirsjärvi ym. 2010, 231–233.)

Kehittämistoiminnan luotettavuuden arviointi sisältää käytettyjen menetelmien luotettavuuden sekä prosessin arvioinnin. Tämän kehittämistyön koko prosessi on kuvattu vaiheittain siten, että lukija voi seurata prosessin etenemisen. Kehittämistyön luotettavuuteen heikentävästi vaikuttaa hanke-ryhmän pienuus. Tämän vuoksi tutkimustulokset eivät voi olla yleistettävissä.

7.2 Kehittämistyön eettisyys

Jokaiseen tutkimukseen liittyy eettisiä kysymyksiä. Ne ovat kysymyksiä hyvästä ja pahasta oikeasta ja väärästä. Tutkimuksentekoon liitetään useita eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon. Nämä kysymykset liittyvät sekä materiaalin hankintaan ja julkaisemiseen mutta myös periaatteiden tunteminen ja niiden mukainen toiminta on jokaisen tutkijan vastuulla. Kehittämistyössä eettinen vastuu on kehittäjällä itsellään, hänen on vastattava siitä, että toimii rehellisesti ja kunnioittavasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–27.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen- että yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia ja työ tulee tehdä huolellisesti ja rehellisesti ja työn tulee olla käytäntöä hyödyntävä. Kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta, joten hankkeen vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös vastaavasti hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. Tutkimuksellisen kehittämistyöhön osallistuvien on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoite sekä mikä on tehtävään osallistuvien rooli. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siten, että kehittämistyössä oletetaan henkilökunnan osallistuvan organisaation kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Ihmistieteisiin liittyvä tutkimuksen eettiset periaatteet jaetaan kolmeen (3) eri osa-alueeseen; tutkitavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Tutkimussuunnitelmassa eettinen ennakoarviointi painottuu tutkimuksesta tai sen tuloksista tutkittavalle mahdollisesti koituvan haitan ennakointiin. Tuloksia arvioitaessa on myös kiinnitettävä huomiota, miten henkilökohtaisiin asioihin tutkimuksessa ei ole tarpeellista mennä yksityisyyden suojan takaamiseksi. (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, viitattu 30.11.2016; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, viitattu 30.11.2016.)

Suostumus tutkimustulosten käyttöön voi olla joko yksilöity tai yleinen. Tässä kehittämistyössä noudatetaan yleistä suostumusta. Se tarkoittaa, että suostumukseen voidaan liittää ehtoja, missä muodossa aineisto tallennetaan ja millä ehdoin tutkimustuloksia saa käyttää tutkimuksessa. Henkilöstökyselyn tutkimusten vastaukset voivat olla arkaluontoisia, joten on eettisesti oikein, jotta tutkimustulosten yksityisyyden rajat määrittelevät tutkittavat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, viitattu 30.11.2016.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli antaa kuntayhtymän henkilöstölle uusia innovatiivisia ratkaisumalleja oman työn uudelleenorganisointiin sekä mahdollisuuden kokeilla rohkeammin uudenlaisia työtapoja. Hankeryhmän valinta tapahtui kuntayhtymässä toimivan esimiehen toimesta arpomalla henkilökunnan kesken. Henkilökunnalle oli myös annettu mahdollisuus kieltäytyä kehittämishankkeeseen osallistumisesta. Kehittämishankkeeseen osallistuvat olivat tietoisia olevansa innovatiivisen toimintamallin kehittämistyössä toimintamallia luova ja pilotoiva ryhmä.

Tässä kehittämistyössä aineistona oli kuntayhtymän vuoden 2016 henkilöstökyselyn vastaukset, joiden kyselyvaiheessa ei ole tuotu esille vastausten käyttötarkoitusta tutkimuskäytössä. Lähtökohdaisesti on siis tarkoituksenmukaista kunnioittaa ihmisarvoa ja heidän itsemääräämisoikeutta, joka toteutettiin tässä tutkimuksessa niin, ettei henkilöstökyselyn avoimia kysymyksiä otettu lainkaan tutkimuskäyttöön. On eettisesti tarkoituksenmukaista, että noudatetaan tutkimustuloksissa yleistä suostumusta, näin vältetään liian arkaluontoisen ja mahdollisesti yksityisyyttä loukkaavia tutkimustuloksia.

Eettisiin periaatteisiin kuuluu myöskin osallistuvan henkilöstön perehtyneisyys. Se tarkoittaa, että kaikki tärkeät tapahtumat tutkimuksen kulusta informoidaan ja henkilön pitää ymmärtää informaation sisältö. Myöskin heidän osallistuminen tulee olla vapaaehtoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–27.) Eettisyyden toteutumista lisättiin niin, että osaston esimiehelle lähetettiin tutkimussuunnitelma kehittämistyön sisällöstä sekä käytettävistä työskentelymenetelmistä sekä tutkimustulosten käyttötarkoituksesta. Hän välitti sähköpostin osaston työntekijöille luettavaksi ennen hankeryhmän muodostamista.

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, viitattu 30.11.2016). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä noudatettiin eettisesti hyvän toimintatavan mukaisia ohjeistuksia.

7.3 Oman ammatillisuuden kehittyminen

Opiskelujen alkuvaiheessa opinnäytetyön aiheen valinnasta ei itselläni ollut yhtään suunnitelmaa tai edes toivetta mihin se voisi liittyä. Koulusta annettiin valmiita ehdotuksia yhteistyökumppaneista ja heidän toivomistaan valinnoista, joten tämä kuntayhtymä valikoitui sitä kautta yhteistyökumppaniksi.

Aihevalinta tuntui ensin hieman kauhistuttavalta, mutta keskustelujen ja pohdintojen jälkeen ajatukset muuttuivat ja huomasin, että tähän on juuri se mistä haluan enemmän tietoa sekä itseleni, mutta myös kehittämistehtävän kautta tuoda uusia tuulia kollegoilleni! Olen aina ollut tietoinen, että kyseessä oleva kuntayhtymänä on kehittyvä, mutta nyt oli oiva tilaisuus antaa työntekijäpor-taalle heidän toivomaansa kehittämismallia koekäyttöön.

Tätä tutkimusta tehdessä tunteet ja ajatukset seilasivat epätoivosta aina onnistumisen kokemuksiin saakka. Varsinainen aineiston hankkiminen ei ollut tutkimusta tehdessä ongelmallisinta, vaan raportin sisällön kirjoittaminen tuotti suurimmat vaikeudet. Ajankäytön suunnittelun oli arvioinut aivan auttamattomasti liian lyhyeksi, jo tutkimussuunnitelman valmistuminen vei huomattavasti kauemman aikaa kuin olin ajatellut, samoin itse raportin kirjoittaminen.

Opinnäytetyö opetti minua entistä enemmän katsomaan asioita myös esimiehen suunnalta. Mutta huomasin myös oman riittämättömyyden, kuinka olisin voinut vastata lähinnä työnohjauksellisin neuvoin työyhteisön toiveisiin. Taas toisaalta tunnistin, että tässä hetkessä se ei ole minun tehtäväni. Jos mietitään millä tavalla ammatillinen kasvu on opiskelujen kuluessa tapahtunut, en tiedä. Varmasti asioiden laajempaa näkökulmaa, kriittisyyttä ja tietoutta on lisääntynyt, mutta onko tämä kaikki ollut niin riittävää, että uskaltaisin pyrkiä etenemään uralla?

Tein varsinaisen opinnäytetyön yksin, mutta en voi olla kiittämättä, kuinka paljon olen saanut ohjausta sekä vertaistukea usealta taholta! Kiitos!

7.4 Jatkokehittämisideat

Henkilöstölähtöisen kehittämismallin mukainen toiminta ja varsinkin sen jalkauttaminen vaatisivat toteutuakseen erikseen koordinoivaa tahoja. Eri yksiköissä tai toimialueilla voisi olla 1-2 henkilöä, jotka toimisivat niin sanottuina ryhmänvetäjinä, jotta toiminta pääsisi alkuun. Kehittämismallin mukaista toimintaa voisi yhdistää työnohjaukseen liitettäväksi, varsinkin niissä kehittämiskohteissa, joissa muutoksen kohteena ovat erilaiset kommunikaation ja viestintään esimiestason ja henkilökunnan välillä. Ideoinnin suunnittelussa apuna olevia lomakemalleja tulisi muuttaa kuntayhtymän eri toimintayksiköille sopivammiksi. Nyt Latu- hankkeen kaavakkeet olivat sisällöltään liian raskaita, eivätkä palvelleet kaikilta osin suunnittelua.

Itse kehittämismallin arviointia tulisi jatkossa arvioida suuremmalta vastaajaryhmältä ja pidemmän toiminnan jälkeen. Kyselyyn tulisi sisällyttää erikseen osio myös esimiehille, jotta myös heidän kokemuksensa henkilöstölähtöisestä kehittämismallista pystyttäisiin luotettavammin arvioimaan.

LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Liettua: Petro Ofsetas.

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2017.

Anttola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Auvinen, S., Auvinen, V., Heiniö, M., Kärki, S., Lyyra, S., Mattila, K., Nousiainen, L., Porevuo, M. & Vähätiitto, H. 2014. Lupa tehdä toisin – henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. Sitra 2014. Helsinki: Erweko.

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Viitattu 3.2.2017. http://partner.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf

Elo, A-L., Ervasti, J. & Nykyri, E. 2006. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen 3/2006. 20. vuosikerta. Viitattu 3.2.2017. http://partner.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2006.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: osuuskunta Vastapaino.

Helin, K., 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uudistettu painos. Helsinki; Kauppakaari Oyj.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Humala, I. 2009. Työelämän innovatiivinen kehittäminen – innovaatiopoliittisen selonteon näkemysistä käytännön toimenpiteisiin. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2009. Viitattu 23.3.2016. <http://www.tem.fi/files/24634/humala.pdf>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 7.2.2017. <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Hämäläinen, T. 2004. Sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan uudistumiskyky ja taloudellinen menestys. Sitra. Päättynyt hanke 11/2002–12/2004. Viitattu 13.2.2016, <http://www.sitra.fi/hankkeet/sosiaaliset-innovaatiot-yhteiskunnan-uudistumiskyky-ja-taloudellinen-menestys>.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Toimittaja Teemu Makkonen. Tampere: Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Toimittaja Risto Heikkinen. Tampere: Juvenes Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: Wsoy

Kleemola, J. 2014. Tuottavuutta laatua parantamalla? – LATU hankkeen arviointi. Sitran selvityksiä 78.

Kujala, Anne. 2015. Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehysker-
tomuksella – murtuuko myytti. Vaasan Yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu
13.2.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-639-5.pdf

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus- valmentava kirja esimiehille.
Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Lahtinen, M.J. 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa. Case Finlay-
son Oy. Pro gradu –tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 7.2.2017.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94221/gradu01598.pdf?sequence>

Lemström, T. & Virtanen, J.V. 2014. Sisäinen yrittäjyys ja sen esteet terveydenhuollossa. Hallinnon
Tutkimus 33 (1).

Leonard, D. & Straus, S. 1997. Putting your companys` s whole brain to work. Viitattu 8.2.2016.
<https://hbr.org/1997/07/putting-your-companys-whole-brain-to-work>

Lincoln, Y.S. & Guba, E. G 1985. Naturalistic inquiry. California; SAGE Publications.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gumme-
rus Kirjapaino Oy.

Mäkelä, M. & Solatie, J. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Toinen painos. Van-
taa: Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista
liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Oulun ammattikorkeakoulu 2014. Ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyön ohje. Viitattu
2.6.2014, <https://oiva.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010–2012. Viitattu 13.9.2017. <http://sdt.fi/index.html>

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro Gradu. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Viitattu 7.2.2017. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/

Pirilä, K., Roivas, M. (toim.) & Vehkäperä, U. 2013. Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojektipintoihin. Metropolia Ammattikorkeakoulu julkaisusarja. Viitattu 11.4.2016. http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Viitattu 7.9.2017. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66600/978-951-44-8052-2.pdf?sequence=1>

Rannisto, T. 2016. Johtamisen kehittäminen edellyttää omaa oivallusta ja tulevaisuuteen katsoamista. Kauppalehti 242/2016.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2016. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 15.2.2016. <https://uasjournal.fi/k/1088-1876-1-PB.pdf>

Sarajärvi, A., Mattila, L-R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Avain hoitotyön kehittämiseen. 1.painos. Helsinki: Wsoy pro Oy

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2008. Kehittämistyön risteyksiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Viitattu 3.2.2017. <http://thl32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/111909/URN%3aNBN%3afi-fe201504226780.pdf?sequence=1>

Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka - systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Viitattu 12.2.2016. http://www.stahle.fi/itseuudistumisen_dynamiikka.pdf

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Viitattu 10.9.2017. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 2.1.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Johtamisesta on tullut yhä haastavampaa: miten johtaa verkostoja ja ekosysteemejä? Pertec Consulting Oy. Viitattu 2.3.2016. <http://www.pertec.fi/tutkimus/artikkelit/>

Tarhala, A. 2006. Johtajuuden rakentuminen sairaalassa "...kyllä mä tän putiikin hoidan, mutta yhdessä saatais enemmän..." Ammatti- ja aikuiskavastuksen pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen Yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 21.8.2017. <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93524/gradu01070.pdf?sequence=1>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tutkimuseettinen tiedekunta. 2012-2014. Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. Viitattu 30.11.2016. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4>

Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. 5-6-1991. 22. vuosikerta.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PK-Kustannus

Webropol Oy 2017. Viitattu 31.1.2017. www. <http://webropol.fi/>

Åmo, B.W. Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. Viitattu 2.1.2017. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1466-7657.2006.00455.x/abstract>

LIITTEET

- Liite 1: Kehittämistoimenpidelomake, laaja
- Liite 2: Lomakepohja nopean kokeilun ideoille
- Liite 3: Kehittämissideoiden vaikuttavuusarviointilomake
- Liite 4: Havainnointipäiväkirja
- Liite 5: Saatekirje
- Liite 6: Kysely
- Liite 7: Kyselyn avoimen kysymyksen sisällönanalyysi
- Liite 8: Henkilökunnan antaman palautteen sisällönanalyysi

Laaja toimenpidelomake



Kehittämisidea:		Työyhteisö:			
A) Kehittämistarve/ongelma:		B) SMART-tavoite:			
C) Ratkaisu:					
Toimenpiteet	Toteuttaja(t)	Vastuhenkilö	Aikataulu	Seuranta	Huomioitavaa

Kehittämisasioiden vaikuttavuusarviointilomake

Yleisarvio	
Yksikkö	
Esimies	
Henkilöstömäärä	
Kokkeittajien ideoiden määrä (vuonna)	
Meidän työnteorian laeostus jaksuun kehittämis toimintalaan	
<p>Vihreä – innostunut</p> <p>Kelta – satun valsesti innostunut</p> <p>Punainen – kielteinen asenne</p>	
Yleiset opit kehittämistoiminnan linkittämisestä osaksi arjen työtä	
Idea	
Kehitysidean kuvaus	
Tavoite	
Toteutusaste	
Mitä opimme? / Mitä muutettiin?	
<p>Vaikutavuuden arviointi</p> <p>Asteikko</p> <p>+++ = iso positiivinen vaikutus</p> <p>++ = positiivinen vaikutus</p> <p>+ = pieni positiivinen vaikutus</p> <p>- = pieni negatiivinen vaikutus</p> <p>-- = negatiivinen vaikutus</p> <p>+++ = suuri negatiivinen vaikutus</p>	<p>Vaikutus työntekijän laatuun</p> <p>Vaikutus huoltoalaan</p> <p>Astakentokulttuurin</p> <p>Vastaanotto vaikutus</p> <p>Kokonaisvaikutus:</p>
<p>Suositus eteenpäin levittämiseen</p> <p>1 = vahva suositus</p> <p>2 = suositus, jos idea sovelletaan miten?</p> <p>3 = ei suositusta levittämiseen</p>	

HAVAINNOINTIKOHDE				
AIKA PAIKKA	TILANNE	TOIMIJAT	TOIMINTA	KUVAUS TAPAHTUMASTA

Hei Sinä ”Henkilöstölähtöisen innovatiivisuuden kehittämismallin” pilotointiryhmään osallistuja!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan yksikössä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opiskelujeni tavoitteena on valmistua vuoden 2017 loppuun mennessä.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on käynnistää ja luoda henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämismalli. Kuntayhtymässä ei ole aiemmin kokeiltu työyhteisön kehittämishankkeissa henkilöstölähtöistä innovatiivista toimintaa, jossa osallistujina olisivat sekä työntekijä- että esimiesporras. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on arvioida kehittämisidean toimivuutta ja mahdollisuutta saada uudenlainen henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismallin käyttöönotettavaksi koko kuntayhtymän alueella.

Kyselyn tavoitteena on tuottaa vastauksia tutkimuskysymykseen ”voitiinko uudella henkilöstölähtöisellä innovatiivisella kehittämismallilla vastata työntekijöiden toiveisiin etsiä tapoja tehdä työtä entistä paremmin ja mahdollisuutta kokeilla entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja?” Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kyselyn vastauksia hyödynnetään ainoastaan tässä kehittämisestä ja ne hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita noudattaen yhteistyössä kuntayhtymän kanssa.

Ystävällisin terveisin,
opiskelija Auli Kaleva

21.11.2017

https://www.webropol-surveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?mccid=3714

Henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli

Alla on esitetty 12 kysymystä liittyen opinnäytetyöhön "Henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli".

Kyselyn tarkoituksena on tuottaa vastauksia laukauskysymykseen "voikoasiko (uudentaisella henkilöstölähtöisellä innovatiivisella kehittämismallilla) vastata työnteijöiden toivottuihin etsiä tapoja tehdä työtä entistä paremmin ja mahdollisuutta kokeilla entistä rohkeammin uudenlaisia työtapoja?"

Kysymys 1 on vastausmuotoiltaan Kyllä/Ei-tyylinen.

Kysymyksiin 2-11 vastataan vastausvaihtoehtoisella mielipidetestiä parhaiten vastaava vaihtoehto. Esimerkiksi mikäli olet väittämäästä täysin eri mieltä, valitse vastausvaihtoehto 1. Mikäli olet puolestaasi läysin samaa mieltä, valitse vastausvaihtoehto 5.

Kysymys 12 on avoin kysymys, johon voit vastata vapaasti.

Kyselyyn tulisi vastata viimeistään 13.8.2017. Kyselyyn vastaamiseen kuluvia aikaa on noin 20 minuuttia.

Kiitos vastannuista!

1. Oletko aiemmin osallistunut vastaavanlaisiin kehittämishankkeisiin? *

	Kyllä	Ei
nykyisessä työpaikassasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edellisessä työpaikassasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin mukainen työkalu on hyödyllinen työyhteisössäni. *

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

3. Henkilöstölähtöisen kehittämismallin avulla pystytään työyhteisössäni etsimään aktiivisesti uusia tapoja tehdä työtä entistä paremmin. *

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

4. Pilotointimallin mukainen kehittämistehtävä mahdollisti uusien ideoiden esilletuomisen henkilöstölähtöisesti. *

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

5. Pilotointiryhmässä työskentelyn ansiosta pystyin ideoimaan rohkeasti uudenlaisia työtapoja. *

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

6. Henkilöstölähtöisen innovatiivisen kehittämismallin mukaisesti pystymme työyksikössämme jatkossa hyödyntämään paremmin asiakkailta saatuja palautteita. *

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

7. Kehittämismallissa toteutetun mallin avulla työyhteisössäni voidaan kokeilla rohkeammin uudenlaisia työtapoja. *

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

8. Työyksikkömme esmiehellä on jatkossa kehittämismallin mukaisesti paremmat mahdollisuudet

https://www.webropol-surveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?mccid=3714

1/2

edistää toiminnallaan kehittämistä ja kokeilukulttuuria *

1 2 3 4 5
täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

9. Henkilöstölähtöinen kehittämismalli innostaa yhdessä kehittämiseen. *

1 2 3 4 5
täysin eri mieltä täysin samaa mieltä


10. Henkilöstölähtöinen kehittämismalli edistää työhyvinvointia työpaikallani. *

1 2 3 4 5
täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

11. Pilotoinnissa ollutta kehittämismallia voidaan jatkossa laajentaa käytettäväksi kaikissa kuntayhtymän yksiköissä *

1 2 3 4 5
täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

12. Miten henkilöstölähtöistä innovatiivista kehittämismallia tulisi edelleen kehittää? *

 Vaihtele vastauksen lähtöpaikka
Lisää

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	PÄÄKATEGORIA
Sinänsähän tässä ei ole uudesta asiasta kyse vaan työntekijöiden ideoiden pohjalta on ennenkin asioita voitu muuttaa. Näin toimien ehkä paremmin oivaltaa, että kehitystyötä on monenlaista. Aina ei mielletä, että pienet työssä tehdyt muutokset ovat myös kehitystyötä. Tällä lyhyellä kokemuksella en hoksaa miten itse mallia pitäisi muuttaa.	Henkilökunnalta lähtevien ideoiden esille tuominen Kehittämistyön monikirjoisuus	Henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämistoiminta
Enemmän aikaa pilotointiryhmälle ja mieluiten ei kesälomien aikana tehtäväksi. Pilotointiryhmälle muutama kokoontuminen työaikana missä mennään ja mitä vielä tehtävänä. Esimieheltä kannustusta ja kiitosta ideoihin ja yhteen hiileen puhaltaminen, yritetään löytää keino, joka kaikille sopiva vaikka rahahanat ei ole auki	Kehittämistyöhön suunniteltava ajankäyttö sekä tarkempi organisointi Esimiehen kannustus ja kiitos Työyhteisön yhteen hiileen puhaltaminen Budjetointi	Henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämistoiminta
Tämä toimintamalli tulee tehdä tutuksi koko työyhteisöön asiantuntijan tiedon välityksellä. Kun hlö-kunta tietää mistä on kysymys ja sille annetaan tilaa ja esimiehen innostus niin varmasti toimii ja	Toimintamallin tutuksi tekeminen asiantuntijan avulla Esimiehen kannustus	Henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämistoiminta

innokkuutta riittää. Kannatan lämpimästi tätä mallia!		
Jos mallia käytetään, niin kokeilulle tulee antaa enemmän aikaa. Kenellä on vetovastuu miten mallia hyödynnetään? Tämä kokeilu koettiin hyödylliseksi, mutta osaako oma tai muut työyhteisöt sitä hyödyntää ilman ulkopuolista vetäjää?	Kehittämistyöhön suunniteltava ajankäyttö sekä tarkempi organisointi Asiantuntijan käyttö	Henkilöstölähtöinen innovatiivinen kehittämistoiminta

HENKILÖKUNNAN PALAUTTEEN SISÄLLÖNANALYYSI

LIITE 8

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	PÄÄKATEGORIA
Tavarat ovat nyt oikeissa paikoissa järjestyksessä! Kävely- matka on lyhentynyt, joka on hyvä asia. Varastotilat ovat nyt hyvät ja hyvässä järjestyksessä. Kiitos siitä!	Selkeät varastotilat	Henkilöstölähtöinen in- novatiivisuuden kehittämismalli
Työn organisointi järkevöitynyt ja kaikki tuntuu mukavam- malta. Työn mielekkyys lisääntynyt.	Työn uudelleen orga- nisointi	''
<i>Osastovartit hyvä ja pitkään toivottu asia -> asioiden läpipu- huminen tullut jokaiselle tärkeäksi</i> Osastovartit helpottavat tiedon kulkua, kaikkien täytyy olla aktiivisia. Osastovartit ovat tarpeellisia, näin asioita ei jää "roikkumaan ja unohduksiin" niin helposti. Kannatan jatkoa niille Osastokokouksia ja vartteja on pidetty säännöllisesti, mutta niiden anti on kovin laiha. Kokouksia pidetään kokousten "vuoksi". Päätöksiä tai niiden seuranta/jatkuvuutta ei ole.	Osastovartit ja osasto- tunnit	''
Kommunikaation parantamiseen henkilökunnan välillä voisi mieltä lisää keinoja esim. joku luennoitsija käymään	Kommunikaation on- gelmat	''