ITSEOHJAUTUVA TYÖYHTEISÖ

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

HAMK, Forssa, hoitotyön koulutus

Syksy 2019

Sanni Kolattu ja Tiina Merivirta

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hoitotyön koulutus, sairaanhoitaja
HAMK Forssa

Tekijät Sanni Kolattu ja Tiina Merivirta **Vuosi** 2019

Työn nimi Itseohjautuva työyhteisö

Työn ohjaaja Leena Lampinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Lamminniemen Hyvinvointikeskukseen opas, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Tavoitteena oli viedä työyksikköön tietoa itseohjautuvuudesta muutosprosessin aikana. Aihe oli työelämälähtöinen ja opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lamminniemen Hyvinvointikeskus.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen. Oppaan teoriaa hyödynnettiin oppaan sisältöä tehdessä, jossa tiiviisti käsiteltiin itseohjautuvan työyhteisön käsitteitä. Oppaan sisältö tahdottiin tehdä selkeäksi ja helppolukuiseksi. Opas sisälsi tietoa itseohjautuvasta työyhteisöstä, muutosprosessista, strategian johtamisesta, tiimityöskentelystä sekä työhyvinvoinnista. Oppaassa kerrottiin myös lyhyesti, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa yhteistyötahon organisaatiossa. Oppaasta pyydettiin palautetta Lamminniemen Hyvinvointikeskuksen toimitusjohtajalta ja opasta muokattiin saadun palautteen perusteella.

Erilaisia tietokantoja hyödynnettiin opinnäytetyötä tehdessä. Jatkossa olisi hienoa, jos tehtäisiin opinnäytetyö siitä, kuinka itseohjautuva työyhteisö käytännössä toimii hyötyjen ja haittojen kautta.

Avainsanat Itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, organisaatiomuutos, muutosprosessi

Sivut 29 sivua, joista liitteitä 13 sivua

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ABSTRACT

Degree Programme in Nursing
Forssa

Authors Sanni Kolattu and Tiina Merivirta **Year** 2019

Subject Self-directed work community

Supervisor Leena Lampinen

ABSTRACT

The thesis was designed to create a guide on new employee orientation for the Lamminniemi Wellness Centre. The aim was to provide the work unit with information on self-directed work community, which can be exploited in the process of change. The topic was work-oriented, and the thesis was commissioned by the Lamminniemi Wellness Centre.

The thesis was functional. The contents of the guide were based on theory which discussed merely the self-directed work community concepts. The content of the guide was made clear and easy to read. The guide included information on the self-directed work community, the process of change, strategy management, teamwork and workplace wellbeing. In addition, the meaning of self-direction within co-operation was included and briefly discussed in the guide. Feedback of the guide was given by the CEO of Lamminniemi Wellness Centre and the guide was edited accordingly.

Different databases were used to write the thesis. In the future, a new study on how the self-directed work community practically operates through benefits and disadvantages is recommended.

Keywords self-direction, self-management, organizational change, process of change

Pages 29 pages including appendices 13 pages

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 TYÖYHTEISÖ JA YMPÄRISTÖ 2

3 ITSEOHJAUTUVA TYÖYHTEISÖ 2

3.1 Strateginen johtaminen 3
3.2 Muutosprosessi 5
3.3 Tiimityöskentely 6
3.4 Työhyvinvointi 7

4 ITSEOHJAUTUVUUS HOITOTYÖSSÄ 8

4.1 Itseohjautuvuus 8
4.2 Kehittämistyö Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa 9

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS 10

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite 10
5.2 Toiminnallinen opinnäytetyö 11
5.3 Hyvä opas 11
5.4 Etenemisen aikataulu 12

6 POHDINTA 13

LÄHTEET 15

Liitteet
Liite 1 Opas itseohjautuvuuteen – Lamminniemen Hyvinvointikeskus

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee itseohjautuvuutta työyhteisössä, jossa muutos on uusi. Muutosprosessi itseohjautuvaan työyhteisöön tulee tehdä pienin askelin, sillä ihminen ei kykene käsittelemään muutosta hetkessä. Työntekijän tulee saada tietoa aiheesta, ennen kuin varsinaisiin muutoksiin ryhdytään. Itseohjautuvuuden tarkoituksena on antaa työntekijöille enemmän vastuuta työtehtävistä.

Itseohjautuva työyhteisö on sosiaali- ja terveysalalla uusi ilmiö, jota vähitellen tuodaan eri organisaatioiden työmenetelmämuodoksi. Itseohjautuvan työyhteisön yksi suurimpia muutoksia on työntekijöille annettava valta ja vastuu, jolloin he saavat päätösvaltaa omaan tiimiinsä. Tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijöiden täytyy myös olla työpaikan muutoksesta selvillä, sillä he ovat iso osa työyhteisöä ja heidän tehtävänsä on luoda yhteisöstään toimiva.

Toimiva itseohjautuvuus parantaa työhyvinvointia. Sen ideana on tiimin vaikutusvallan lisääntyminen ja osallistuminen asioiden päättämiseen. Itseohjautuvuuden esteenä on usein johdon vastarinta. Esimiehet eivät luota siihen, että työntekijät saavat asiat hoidettua keskenään. Tiimin tulee silti noudattaa lakia, vaikka työskentely olisikin vapaampaa. Tärkeää itseohjautuvuudessa on sitoutuminen ja vastuun kantaminen. Työntekijät kasvattavat keskinäistä luottamusta sillä, että jokainen huolehtii sitoutumisestaan ja vastuualueestaan. (Harjumaa, 2018, ss. 34–37.)

Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä opas Lamminniemen Hyvinvointikeskukseen. Opasta voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytykseen. Tavoitteena on viedä yksikköön tietoa, jota he voivat hyödyntää muutosprosessissaan. Itseohjautuva työmalli on hoitotyön tulevaisuutta, jonka vuoksi tämä valittiin opinnäytetyön aiheeksi.

2 TYÖYHTEISÖ JA YMPÄRISTÖ

Lamminniemen Hyvinvointikeskus on alun perin perustettu veljeskodiksi, jonka tarkoituksena on järjestää sotainvalideille hoito- ja kuntoutusmahdollisuuksia. Nykyään se on myös muiden ikäihmisten käytössä ja siellä tarjotaan erilaisia asumismuotoja. Lamminniemen Hyvinvointikeskuksen toiminnan tarkoitus on turvata, sekä ylläpitää ikääntyneiden ihmisten toimintakykyä niin fyysisesti, sosiaalisesti kuin henkisestikin.

Työyhteisö koostuu ammattitaitoisesta henkilökunnasta, johon kuuluu vakituinen hoitohenkilökunta sekä vaihteleva määrä sijaisia tarpeen vaatiessa. Lamminniemessä työskentelee sairaanhoitajia sekä lähihoitajia vakituisina työntekijöinä. Tämän lisäksi talossa toimii fysioterapeutteja ja kuntoutushoitajia.

Työympäristö koostuu hoito-osastosta, kuntoutusosastosta ja palvelutalosta. Hoito-osastolla on 17 yhden hengen asiakashuonetta ja kuntoutusosastolla on noin 15 huonetta. Huoneet ovat tarvittaessa joko yhden tai kahden hengen huoneita. Palvelutalossa asuntoja on yhteensä 12.

Lamminniemen Hyvinvointikeskuksen yhteydessä on näiden lisäksi Someron kaupungin kotihoidon työtilat ja asuntoja heidän asiakkailleen. Someron kaupungin asumispalveluyksikkö Katajakoti, joka koostuu neljästä osastosta, on rakennettu Lamminniemen Hyvinvointikeskuksen yhteyteen. Lamminniemen Hyvinvointikeskus tuottaa Katajakodin palvelut. Opinnäytetyö tulee hoito- ja kuntoutusosastoille sekä palvelutalolle, koska näiden osastojen hoitajat työskentelevät yhdessä.

3 ITSEOHJAUTUVA TYÖYHTEISÖ

”Itseohjautuvuus ei ole anarkiaa tai kaaosta, vaan perinteisestä weberiläisestä byrokratiasta poikkeava organisoitumisen tapa.” (Martela, 2017) Byrokratiassa käskytetään ja kontrolloidaan työntekijöitä, toisinkuin itseohjautuvuudessa luotetaan työntekijän kykyihin tehdä työtehtävät onnistuneesti. Tällöin ei siis enää tarvita kontrollointia, vaan lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus sekä vapaus päätöksentekoihin itsenäisesti. (Martela, 2017)

Itseohjautuva työyhteisö koostuu monesta eri tekijästä. Itseohjautuvan työyhteisön tulee tietää ennen muutoksen alkua se, minkälainen strategia organisaatiolla on muutoksen suhteen. Työyhteisö pohtii yhdessä siitä, minkälaisia muutoksia olisi hyvä toteuttaa ja mitkä käytännön asiat säilytetään.

Itseohjautuva työyhteisö ei tarkoita sitä, ettei töitä tehdä enää yhdessä. Tiimityöskentelyn tärkeys korostuu entisestään, kun tiimit jakavat esimerkiksi vastuualueita toisillensa. Toimiva tiimi vaatii myös sen, että työhyvinvointi on otettu hyvin huomioon, varsinkin muutosprosessissa. Muutos saattaa aiheuttaa monelle työntekijälle epävarmuuden tunnetta sekä kieltäytymistä uusista työtehtävistä. Työhyvinvoinnin tarkoituksena

onkin tukea työntekijöitä ja löytää yhdessä tiimin kanssa positiivisia asioita muutoksesta.

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisessa johtamisessa selviää, mikä on yrityksen tavoitetila eli visio, miten tähän tavoitteeseen päästään (strategia) sekä miten tavoitetila tulee näkymään jokapäiväisessä työssä kaikilla organisaatiotasoilla ja millaista tekemistä tämä vaatii sisäisesti sekä ulkoisesti. Työntekijöiden kiinnostus kasvaa, kun he saavat olla mukana suunnittelemassa tulevaa ja antaa oman näkemyksen asiasta. (Balentor, n.d.)

Strategisella johtamisella on tavoitteena saada aikaan kehitystä strategian mukaisesti. Strategiatyö on aina tulevaisuuteen kohdistuvaa työtä. Strategiassa kuvataan organisaation paras käsitys siitä, kuinka vahvuudet tulevien vuosien aikana suunnataan niin, että kilpailukyky säilyy, paranee tai muuttuu eduksi. Strategiatyön prosessia pystytään kuvaamaan monella erilaisella tavalla. Strategisen johtamisen prosessi, eli strategiatyö, voidaan jakaa eri vaiheisiin. Strategia voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Vaiheet koostuvat tiedon keruusta ja analysoinnista, strategian määrittelystä, projektien suunnittelusta, strategian toteutuksesta ja strategian seurannasta, arvioinnista ja päivityksestä. (Kuva 1.) Viisi vaihetta kattaa kaikki olennaiset aihealueet, joita strategiatyössä tarvitaan. (Vuorinen, 2013, ss. 39–41; Jalava & Matilainen, 2010, s. 98)

Kuva 1. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (Näsi & Aunola 2002).

Usein ajatellaan strategista johtamista pelkästään kokonaisuutena, jossa edetään tiettyjen vaiheiden mukaisesti. Nämä vaiheet eivät kuitenkaan seuraa toisiaan missään tietyssä järjestyksessä. Strateginen johtaminen nähdään tällöin jatkuvana työnä, joka sisältää aikaisemmin määritellyt vaiheet, mutta kestoa vaiheille tai tiettyä järjestystä ei ole päätetty toteutukselle. Tämän kaltainen lähestymistapa tuo strategiatyöhön joustavuutta sekä mahdollistaa samalla nopeamman reagoinnin muutoksiin. Strategia voidaan tämän perusteella jakaa kolmeen vaiheeseen, joiden parissa organisaation tulee työskennellä. Vaiheet ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. (Vuorinen, 2013, s. 42)

Strategiaprosessien kuvaukset saattavat tuntua joistakin ihmisistä raskailta, hitailta sekä kankeilta. Organisaatiot saattavat pohtia tällöin, että eivät ole vielä niin pitkällä, että pystyisivät vastaamaan prosessin edetessä esiin nouseviin kysymyksiin. Strategiaprosessin vaiheet vastaavat kysymyksiin, kuka on asiakas, mikä asiakkaan ongelma on ja miten ongelma ratkaistaan. (Vuorinen, 2013, s. 45)

Strategista ajattelua ja toteutusta on jo ennen ajanlaskun aikaa käytetty, joten se ei ole tämän vuosikymmenen keksintö. Strategian keskeisimmät kehitysvaiheet voidaan tiivistää viiteen eri vaiheeseen, joita ovat strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Nämä viisi kehitysvaihetta voidaan vielä pelkistää hieman pidemmälle "strategian sukupolveksi". Strategian sukupolvi koostuu suunnittelulähtöisestä strategiasta, johtamislähtöisestä strategiasta, osaamislähtöisestä strategiasta ja vuorovaikutuslähtöisestä strategiasta. (Kamensky, 2015, ss. 24—25)

Useimmissa tapauksissa strategian perusongelma on sama. Suunnittelulähtöinen strategia tulee pysähtymään huonon toteutuksen sekä uudistamisen ongelmaan, jos työyhteisössä ei ole halua tai kykyä ymmärtää ja sovelluttaa strategiaa käytäntöön. Strategiat eivät aina myöskään ole niin hyviä, että niistä voisi olla hyötyä kilpailukykyisessä organisaatiossa. Pahimmassa tapauksessa työyhteisön suunnitelmat eivät sisällä lainkaan strategiaa, jota voitaisiin toteuttaa. Suunnittelulähtöisen strategian tulisi painottua enemmän strategisiin keinoihin eikä tavoitteisiin. (Kamensky, 2015, s. 25)

Suunnittelulähtöisestä strategiasta siirrytään johtamislähtöiseen strategiaan. Tähän vaiheeseen tultaessa työyhteisö on ottanut jo ison askeleen eteenpäin kohti tulevaa. Strategian toteutumismahdollisuudet ovat tässä kohdasta selkeästi paremmat. Strategisen johtamisen keskeisin tavoite on, että asiat tullaan tekemään oikein nyt sekä tulevaisuudessa. Tämä tulee vaatimaan luovuutta, kyseenalaistamista, näkemystä, kokeiluja, uusiin asioihin perehtymistä, erilaistamista työtavoista ja uusia tapoja työskennellä. (Kamensky, 2015, ss. 25—26)

Kolmantena vaiheena on osaamislähtöinen strategia, jolloin työyhteisön henkilöstö tulee sisäistämään ja ymmärtämään strategian, jolloin myös organisaation mahdollisuudet menestykseen kasvavat. Viimeisimpänä vaiheena tulee vuorovaikutuslähtöinen strategia. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu työyhteisössä, sillä harva työntekijä tulee enää pärjäämään täysin yksin. Vuorovaikutusta tullaan tarvitsemaan yhä enemmän, yksilöiden sekä tiimien välillä. (Kamensky, 2015, s. 26)

SWOT-analyysi (Strengts, Weaknesses, Opportunities, Threats) on hyödyllinen apuväline toimintojen, hankkeiden sekä erilaisten projektien suunnittelussa. SWOT-mallia voidaan käyttää myös ideoimiseen ja jatkokehittelyihin. Nelikenttämenetelmää voidaan myös käyttää strategian laatimisessa, oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa sekä kehittämisessä. (Innokylä, 2019)

SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa, jossa keskeisin kysymys voisi esimerkiksi olla työyhteisö viiden vuoden päästä. Tällöin tiimi pohtisi yhdessä mahdollisuuksia, uhkia, heikkouksia sekä vahvuuksia. Nelikentässä on olennaisimmat tiedot, joita tullaan tarvitsemaan tulevaisuutta katsoen. Nelikenttään saadaan myös laajempi käsitys organisaation toiminnasta.

3.2 Muutosprosessi

Organisaatiomuutos tarkoittaa sitä, että työpaikan toimintatapoja uudistetaan. Muutosprosessi on samalla oppimisprosessi, sillä nykyisestä tavasta opitaan pois, kohti tulevaa. Muutoksen toteuttamisessa on keskeistä vuorovaikutteinen viestintä, henkilökunnan osallistuminen sekä erilaiset tukitoimet. (TTL, n.d.a.) Muutokset työpaikoilla on ainoa pysyvä asia nykypäivän työelämässä. Tämän sijaan muutosten ja uudistuksien toteutus käytännössä tuo haastetta organisaatioille sekä työyhteisölle. Muutoksien hallinnasta sekä muutokseen sopeutumisesta on opittu uutta, mutta yhä on paljon opittavaa niin työntekijöillä sekä ylimmälläkin johdolla. (Järvinen, 2008)

Muuttuvassa toimintaympäristössä perustehtävä, ja sen toteuttamistapa, on nostettava yhä uudelleen keskustelun aiheeksi, sitä on jäsennettävä sekä tarkasteltava kriittisesti. Yksikön perustehtävän muotoilussa tulee ottaa huomioon kaikki muutoksen osa-alueet. Työyhteisön sisällä muutos voi luoda uusia työtehtäviä, yksittäisten työntekijöiden toimenkuvan muutoksia, uusia sidosryhmiä tai kokonaan uusia yhteistyökumppaneita. Työntekijät joutuvat tällöin pohtimaan sekä itsenäisesti ja yhdessä omia toimintatapojansa, joista on luovuttava, mikä kannattaa muutoksen keskellä säilyttää ja mitä on opittava lisää uudenlaisessa tilanteessa. (Miettinen ym., 2000, s. 51)

Organisaatiomuutoksessa tietoa ei voi koskaan olla liikaa. Viestinnän tarkoitus on auttaa jokaista henkilöä ymmärtämään, miksi muutos tehdään sekä mihin muutoksella pyritään. Työntekijän tarvitsee tietää muutosprosessin aikana, mikä merkitys muutoksella on hänelle, hänen työnkuvallensa sekä työympäristölleen. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on pitää keskustelu rakentavana, sekä tulevaisuuteen suuntautuvana. Viestinnän tukemiseksi on hyvä olla viestintäsuunnitelma, jossa on huomioitu muutosprosessin vaiheet sekä kohderyhmät. Sama viesti voidaan kertoa usealla eri tavalla ja kaikkea tietoa ei kannata yhdellä kerralla kertoa, vaan viesti täytyy pilkkoa osiin. (TTL, n.d.a.)

Muutosprosessi saattaa usein sekoittaa työntekijöiden suhdetta omaan työhönsä, työorganisaatioonsa sekä ehkä heidän jokapäiväiseen elämäänsä ja tulevaisuuteensa. Muutos vaatii tämän vuoksi siis psyykkistä työtä työntekijöiltä, jotta he pystyvät sisäistämään uuden työnkuvan muuttuvista asioista. Muutoksen tarkoitusta ja hyötyä tulee selvittää työyhteisölle, sillä tämä on keskeinen asia, jota tullaan työstämään. Selvityksen tarkoitus perustuu siihen, että ihmisten on vaikea motivoitua uusiin asioihin, jolleivat he ymmärrä muutoksen merkitystä. (Järvinen, 2008)

Työntekijät osallistuvat muutosprosessin suunnitteluun sekä toteutukseen niin, että heidän mielipiteensä tulevat kuulluksi. Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on tärkeää, sillä tällöin he ovat saaneet itse tehdä päätöksiä, joka varmistaa työhön sitoutumisen sekä toimivan työyhteisön muutoksen jälkeenkin. Psyykkisen työskentelyn keskeinen pointti ei ole ainoastaan muuttuvien asioiden käsittäminen, vaan myös omien tunteiden läpikäyminen. (TTL, n.d.a.; Järvinen, 2008)

Organisaation sisällä tapahtuva muutos luo työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta, huolimatta siitä, millaisesta muutoksesta on kyse. Epävarmuuden tunne saattaa säilyä vuosia muutoksen jälkeenkin ja samalla heikentää työntekijän terveyttä sekä

hyvinvointia. Tyytyväisyys ja sitoutuminen työhön voi laskea muutoksen keskellä, joka vaikuttaa elämänlaatuun, esimerkiksi heikon unen laadun vuoksi. Sairauspoissaolot saattavat myös lisääntyä uupumuksen sekä stressin takia. (TTL, n.d.a.)

Organisaatiomuutoksen myötä lisääntyvät usein myös työn vaatimukset sekä kiire. Nämä tekijät voivat myös heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Muutoksesta johtuvat vaikutukset voidaan nähdä esimerkiksi stressinä, kyynisyytenä tai uupumuksena. Esimiehen puolelta tuleva tuki saatetaan kokea vähäiseksi ja työkollegoiden välit saattavat samalla heikentyä. (TTL, n.d.a.) Organisaatiomuutoksen aikana tukea täytyy tarjota jokaiselle työntekijälle. Erityisesti tukea tarvitsevat henkilöt, joiden hyvinvointi on jo ennestään heikkoa, joiden itsetunto ei ole vahvaa sekä ne kenen työllistymismahdollisuudet näyttävät heikoimmilta. (TTL, n.d.c.)

Organisaatiomuutos ei kuitenkaan aina ole vaaraksi työntekijän hyvinvoinnille, sillä muutoksen kokeminen myönteisenä tukee puolestaan hyvinvointia. Työhyvinvointia parantavat esimerkiksi se, että työ muuttuu vastuullisemmaksi sekä itsenäisemmäksi. Muutos voi myös tarkoittaa työtehtävien muuttumista mielekkäämmäksi, jolloin kokemus omasta hyvinvoinnista saattaa lisääntyä. (TTL, n.d.c.)

Päätöksenteko alkaa, kun muutosta on käsitelty riittävästi työyhteisön jäsenten näkökulmaa ajatellen. Työntekijät joko sitoutuvat tai vastustavat muutosta. Vastustus voidaan nähdä aktiivisena tai piilevänä, jolloin vastustuksesta ei puhuta ääneen, mutta muutoksen eteen tehdään vain pakolliset toimenpiteet. (Salminen, 2013, s. 97)

3.3 Tiimityöskentely

Ihmiset kutsuvat usein omaa työporukkaansa tiimiksi ja tämä koetaan myönteisenä. Mukava työyhteisö ei kuitenkaan tee siitä vielä tiimiä. Tiimi tarkoittaa työyhteisöä, joka on sitoutunut työskentelemään yhdessä ja saavuttavat tiimityöskentelyn myötä yhteisen päämäärän. Tiimin jäsenet ymmärtävät yhteistyön tärkeyden sekä arvon työpaikalla ja ottavat vastuun koko tiimityöskentelyn onnistumisesta yhdessä. (Salminen, 2017, s. 21)

Organisaation rakenteen muodostavat tiimit, joiden tehtävänä on kontrolloida omaa työsuoritustaan. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja heillä on samanvertainen vastuu suorittaa tehtävänsä. Tiimityöskentely sitouttaa ja antaa energiaa tiimin jäsenille. Tiimin yhteinen voima lähtee siitä, että he ovat sitoutuneet samaan päämäärään ja tukevat toinen toistaan. (Huusko, 2007, ss. 65–67; Salminen, 2013, s. 29) Tiimityössä todelliset hyödyt saavutetaan, kun tiimin keskinäinen vuorovaikutus on toimivaa. Tiimin tulee saada hallinnollista valtaa, vastuuta sekä kehittää toimintaansa ja vuorovaikutusta, jotta se kehittyisi. (Isoherranen, Rekola & Nurminen, 2008, s. 131)

Tiimit, joille on annettu toimivaltaa, muuttavat esimiestyötä. Jos tiimeille ei ole toimivaltaa annettu, ne eivät voi toimia myöskään työnjohtajina, eikä sitä pidä heiltä edellyttää. Ylimmän johdon myöntämä lupa tiimien käyttöön tai lupaus tiimien toiminnan tukemisesta ei tuo tiimeille vielä toimivaltaa. Toimivaltaa tiimit saavat vasta silloin, kun

aikaisempi taho, joka on työnjohdosta huolehtinut, eli esimies, luopuu omasta toimivallastaan tiimien hyväksi. (Huusko, 2007, s. 177)

Moniosaava tiimi tarvitsee yhteiset tavoitteet toimiakseen ja organisoituakseen. Tiimin tehtävänä on toimia strategisesti, eikä vain suorittaa tehtäviään. Tiimin tavoitteet ovat samat, vaikka sen sisällä tehtävät eroaisivatkin toisistaan. Haasteena voi olla tavoitteiden luominen selkeäksi, koska entinen toimintatapa eroaa siten, että ennen ohjattiin vain yksittäisiä tehtäviä. (Törmälä, ym., 2015, s. 62)

Jaettua johtajuutta on päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus samanaikaisesti. Nämä näkökulmat tulee olla tasapainossa toistensa kanssa, jolloin toiminta ei ole pelkästään johtajakeskeistä. Jos näin tapahtuu, alaiset alistuvat esimiehen vallan käytölle. Se voi myös luoda pahaa oloa työntekijöiden välille. Kielteiset tunteet voivat vääristää työryhmän toimintaa. (Juuti 2013, s. 145)

Ryhmädynaamisia prosesseja käytetään tarkastellessa työryhmän kypsyyttä ja johtamisen välistä suhdetta. Kypsän ryhmän tunnistaa siitä, että sen jäsenet tunnistavat ja hyväksyvät toisten jäsenten osaamisen ja vahvuudet ilman katkeroitumista ja osaamisesta kilpailua. Bradford ja Cohenin vuonna 1998 kehittämän viisi vaiheisen mallin mukaan ryhmä kehittyy vaiheesta toiseen monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Uudistumisprosessi on kuitenkin erilainen jokaisen ryhmän välillä. (Juuti 2013, s. 154)

3.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä, jota työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin toimivassa ja johdetussa organisaatiossa. Työnantaja, sekä työntekijä ovat vastuussa työhyvinvoinnista, sillä yhdessä he kehittävät ja ylläpitävät tätä. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada työympäristö, joka on turvallinen. Fyysisesti turvallinen työympäristö ei enää riitä, sillä työyhteisön tulisi olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terveellä pohjalla. (TTL, n.d.b.; Kauhanen, 2016, n.d.)

Organisaatiolle ja työntekijöille täytyy asettaa hyvin selkeät tavoitteet, jotta vältyttäisiin kaaokselta ja työntekijöiden liialliselta kuormittumiselta. Jokaisen on tiedettävä, mikä on organisaation suunta edetä ja mitä täytyy tehdä, jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin. Työntekijöiden tulee myös tietää se, mikä on hänen omalla vastuullansa, mitkä tehtävät ovat jonkun toisen vastuulla, mitä ollaan tekemässä ja miksi tehdään. (Savaspuro, 2019, s. 48)

Ihminen viettää aikuisiästään suurimman osan työnteossa. Työelämänlaatu vaikuttaa ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin, jonka takia työelämän laatuun tulee panostaa. Työhyvinvointia on hyvin vaikea mitata erilaisten mittareiden avulla, mutta tämän tärkeys ei siitä huolimatta vähene. Monet kokevat yhä edelleen, työn tekemisen raskauttavana tekijänä elämässä, vaikka se voisi parhaimmillaan olla kaikkea muuta, kuin raskauttavaa. (Salminen, 2017, ss. 80–81)

Työhyvinvointi on suuressa roolissa organisaation henkilöstöstrategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Suomessa on tehty tutkimuksia, joiden mukaan henkilöstön

työhyvinvointi vaikuttaa suuresti organisaation maineeseen, tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen sekä kilpailukykyyn. Työhyvinvointiin tulisi tulevaisuudessa panostaa enemmän, sillä tämä maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin pidemmässä ajanjaksossa. Sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset saadaan ennaltaehkäistyä hyvällä työhyvinvoinnilla. Hyvä työhyvinvointi vaikuttaa myös positiivisesti motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. (Kauhanen, 2016, n.d.)

Ihminen on usein innokas, tehtäviinsä paneutunut sekä kiinnostunut uudessa työpaikassa. Hän on valmis koviinkin ponnistuksiin, jos työpaikka antaa positiivista palautetta ja kehittyy jatkuvasti. Oikeanlaiseksi katsottu työaika kasvattaa yksilön tehokkuutta, turvallisuutta ja samalla edistää hyvinvointia. (Miettinen ym., 2000 s. 129)

4 ITSEOHJAUTUVUUS HOITOTYÖSSÄ

Itseohjautuvuus hoitotyössä vaatii työntekijöiltä sitoutumista sekä motivoitumista, jotta työssä voi itseohjautua ilman ulkopuolisen henkilön neuvontaa. Työntekijöille annetaan erilaisia vastuualueita, joista tiimi vastaa yhdessä tai erikseen niin, että jokaiselle tulisi jokin vastuu.

Lamminniemen Hyvinvointikeskukseen itseohjautuvuus on tullut syksyllä 2018. Muutokset on tehty tiimityöskentelyllä. Itseohjautuvuus näkyy työyhteisössä tällä hetkellä lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden tilaamisessa sekä työvuorojen suunnittelussa.

4.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa, että henkilöllä on kyky toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen neuvonnan ja kontrollin tarvetta. Ensinnäkin henkilön täytyy olla itsemotivoitunut, jotta hän voi itseohjautua työssään. Työntekijällä täytyy olla myös halu tehdä työtään itsenäisesti sekä halu pysyä liikkeessä, ilman ulkopuolisia käskyjä. Itsemotivoitumisen lisäksi työntekijällä tulee olla päämäärä, eli ymmärrys siitä, mitä hän tavoittelee itseohjautuvalla työskentelytavalla. Päämäärän tavoitteluun tarvitaan työntekijän riittävä osaaminen, sillä taitojen puuttuessa tuen tarve on niin suuri, että itseohjautuvuus ei toteudu. Hoitotyössä tämä osaaminen tarkoittaa työntekijän kykyä johtaa itseään ajanhallinnassa, tehtävien asettelussa, resurssien hallinnassa sekä priorisointien hallinnassa, jotka on usein ennen voitu ulkoistaa esimiehen vastuulle. (Martela ym., 2017, s. 12)

Itseohjautuvaa työmallia rinnastetaan helposti ajattelutyöhön tai nykyisin yleisiin työtapoihin työskennellä asiantuntijatehtävissä. Työtehtävien muutokset ja vaihtelevuus ovat keskeisiä piirteitä itseohjautuvassa työssä. Itseohjautuva työ tarkoittaa sitä, että työntekijällä itsellään on valtaa vaikuttaa omaan työhönsä, työtapoihinsa sekä hänellä on enemmän vapautta tehdä itsenäisesti päätöksiä. Työskentely itseohjautuvasti vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta, luovuutta, joustavuutta, tavoitteita sekä määrätietoisuutta. Itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat selkeän merkityksen ja suunnan omalle

tekemiselleen, tämän asian toteutumisesta vastaa johtaja. Johtaja ei määrittele merkitystä eikä suuntaa, vaan vastaa ainoastaan siitä, että nämä asiat tulevat määritellyiksi. (Huhta, 2018, s. 10; Martela ym., 2017, s. 315)

Hoitotyön ammattilaiselta edellytetään omien voimavarojen sekä oman osaamisen tason tunnistamista ja tämän kehittämistä. Ammattilaisen on tiedostettava mikä on olennaisin tehtävä, joka on mahdollista suorittaa hänen koulutuksellaan ja osaamisellaan. Nykypäivänä ollaan siinä uskossa, että jokainen työntekijä on omasta kehittymisestään itse vastuussa, jolloin onkin tärkeää havaita sekä oppia ne elementit, jotka edistävät työntekijän itsensä johtamista. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen, 2000, s. 11)

Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä työssä, joka tarjoaa yhteisölle ja sen jäsenille olemassaolon oikeutuksen. Sosiaali- ja terveysalalla perustehtävän ydin on asiakas, hänen tutkimus- ja hoitoprosessinsa. Työntekijän sitoutumista voidaan tarkastella jatkumon avulla, jonka toisessa päässä on aito sitoutuminen, kun taas toisessa päässä on täydellinen apatia. Aito sitoutuminen näkyy voimakkaana tahtona toteuttaa organisaation perustehtävä ja olla aktiivinen sekä luova toiminnan kehittämisessä. Sitoutuminen ei kuitenkaan saa viedä energiaa työn ulkopuolelta. Käytännön kokemukset ovat osoittaneet liiallisen työhön sitoutumisen johtavan työuupumukseen. (Miettinen ym., 2000 ss. 48–50)

Nopeasti muuttuva maailma tarkoittaa sitä, että yritysten välillä on koko ajan kovaa kilpailua. Isot ja menestyvätkin yritykset voivat pudota kilpailusta, jos ne eivät pysty vastaamaan kilpailuun. Menestyksen mahdollisuuteen auttaa, että pystyy oppimaan uusia asioita nopeasti. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä reagoida ja tehdä oikeita muutoksia ajoissa. Työn seuraamuksien näkeminen, niin hyvien kuin huonojenkin asioiden, auttaa henkilöä oppimaan niistä tarpeeksi. Organisaatio rakenteineen luo omat käytöksensä itse. (Törmälä, Markkanen, & Kadenius, 2015, ss. 34–35)

Kun osaamisalue pienenee, se muuttuu ydinosaamisalueeksi, jolloin uutta oppimista ei tapahdu. On helppoa jättäytyä tuttuun ja turvalliseen, kuitenkin tietämyksen laajentumisen parhaaksi olisi pakollista poistua mukavuusalueelta. Muuttuvan maailman mukana huomaa, että aiemmin hyödyllinen osaamisalue on muuttunut kilpailun myötä hyödyttömäksi, eikä palvele enää asiakasta eikä työntekijää. Osaamisen päivittäminen on pitkä prosessi. (Törmälä ym., 2015, s. 39)

4.2 Kehittämistyö Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa

Lamminniemen Hyvinvointikeskukseen itseohjautuvuus on tullut syksyllä 2018. Itseohjautuvuus on tullut johdon kautta työntekijöille. Asia esitettiin työntekijöille PowerPoint-esityksenä kehittämisiltapäivässä. Siinä kerrottiin, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja miten sitä aloitettaisiin työstämään. Työntekijät saivat valmiit työohjeet, jotka heidän piti itse muokata organisaatioon sopiviksi. Muutokset tapahtuivat tiimityöskentelyllä.

Työntekijöille pidettiin työnohjausta, jonka tarkoituksena oli pohtia työn ongelmakohtia ulkopuolisen henkilön kanssa. Kesällä 2019 tiedonkulkua selkeyttääkseen, yksi lähihoitaja alkoi tekemään ainoastaan aamuvuoroja. Itseohjautuvuus Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa näkyy tällä hetkellä esimerkiksi lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden tilaamisissa, työvuorolistojen suunnittelussa, sijaisten hankinnassa, päivittäisissä hoitotoimenpiteissä ja hoitosuunnitelmissa.

Työntekijöitä haastatellessa tuli esille, että työntekijöiden kesken on määritelty vastuualueet. Ulkopuolisena muutosta seuratessa tulee esille, että itseohjautuvuus voisi näkyä työskentelyssä enemmänkin, mutta muutoksen vastaanotto organisaatiossa on kuitenkin tärkeää. Toiveena muutokseen on ehdotettu tiettyä budjettia suurempiin hankintoihin, mikä taas antaa enemmän vastuuta työntekijöille tehdä järkeviä päätöksiä. Esille tulee myös yhteinen linjaus työntekijöiden välillä. Kun yhteiset päätökset pitävät, se lisää luottamusta niin työntekijöiden välille, kuin ylemmältä taholta työntekijöihin. Yhteistyötahon toiveena oli saada ehdotuksia asioista, joita työtekijät voisivat itse päättää itseohjautuvasti. Oppaan ulkoasuun tilaajalla ei ollut tarkkoja kriteereitä vaan saimme tehdä siitä itselle mieleisen.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toteutus alkoi aiheen valinnalla, jonka jälkeen alkoi suunnitteluvaihe. Suunnittelussa otettiin huomioon organisaation toiveita sekä kuinka tämä opinnäytetyö tulisi palvelemaan työyhteisön työntekijöitä. Keskeisimmät kysymykset päätettiin näiden perusteiden myötä.

Alkuvaiheessa päätettiin jo se, että työyhteisöön tehdään opas. Oppaassa kerrotaan tiivistetysti, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa työyhteisössä. Oppaan tekoa auttoi, että aiheesta oli riittävästi teoriatietoa.

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä Lamminniemen työyhteisölle opas siellä toimimiseen toimintaperiaatteen muututtua. Oppaassa on kerrottu tiiviisti, mitä itseohjautuvuus merkitsee ja tarkoittaa Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa. Opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa itseohjautuvasta työyhteisöstä sekä kuinka tätä työyhteisössä toteutetaan. Lisäksi opinnäytetyön tavoite on, että opasta voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja antaa viitteitä asioista, jotka ovat työntekijöiden itsensä päätettävissä.

Keskeiset kysymykset opinnäytetyössä ovat:

1) Mitä itseohjautuvuus hoitotyössä tarkoittaa?
2) Mikä on itseohjautuva työyhteisö?
3) Minkälainen on hyvä opas?

5.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Työhön kuuluu toimintasuunnitelma, joka vastaa kysymyksiin mitä, miten ja miksi tehdään. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee kartoittaa kohderyhmä, jota asia tulee koskettamaan, ja idean tarpeellisuus. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, mitä opinnäytetyön aihe käsittelee. (Vilkka & Airaksinen, 2003, s. 26)

Lopullisena tuotoksena toiminnallisessa opinnäytetyössä on tuote eli tässä opinnäytetyössä opas. Opinnäytetyön erityispiirteenä on luoda kokonaisilme, josta tunnistetaan päämäärät, joita on tavoiteltu. Opinnäytetyössä on suunniteltava tekstit ja toteutustapa kohderyhmää palveleviksi. Tässä tapauksessa kohderyhmänä on työntekijät. (Vilkka ym., 2003, ss. 38–40)

Ohjeistuksien, oppaiden ja tietopakettien kohdalla lähdekritiikki on erityisen tärkeää. Siinä tulee pohtia, kuinka tieto on hankittu oppaaseen. Opinnäytetyössä tulee kertoa, kuinka tietoa on kerätty sekä miten toteutustapa on edistynyt. Lopullinen toteutustapa opinnäytetyössä on yhdistelmä omia resursseja, kohderyhmän tarpeita, yhteistyötahon toiveita ja oppilaitoksen vaatimuksia opinnäytetyöstä. (Vilkka ym., 2003, ss. 72–77) Opinnäytetyön raportissa ja oppaassa on pyritty käyttämään ajantasaista tietoa. Lähteet ovat pääsääntöisesti kirjoja.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä työprosessi kirjotetaan raportiksi. Siitä selviää mitä, miksi, miten olet tehnyt ja millaisiin tuloksiin olet päässyt. Raportista myös ilmenee, miten arvioidaan prosessia, tuotosta sekä oppimista. (Vilkka ym., 2003, ss. 79–101)

Opinnäytetyö sisältää myös oppaan suunnittelun ja valmistusprosessin. Opasta tehdessä kannattaa viedä opas eri vaiheissa organisaatioon, jolta voi saada palautetta oppaan sisällön parantamiseen. Tekstin tulee olla tarkoituksenmukaista ja kohderyhmälle sopivaa tyyliä. Opasta tehdessä täytyy tietää kuinka tutusta tai vieraasta asiasta on kyse kohderyhmälle. (Vilkka ym., 2003, s. 129)

5.3 Hyvä opas

Tavoitellut päämäärät esitellään oppaassa viestinnällisin ja visuaalisin keinoin. Oppaan sisältämät tekstit tulee luoda kohderyhmää palveleviksi. Oppaan sisältö kannattaa jakaa selkeiksi osioiksi, jolloin tieto on helposti löydettävissä. Oppaan tulee olla myös luettavassa muodossa, tekstin koko ja paperin laatu vaikuttavat tähän. Oppaan tulee olla yksilöllinen ja persoonallisen näköinen. (Vilkka ym., 2003, ss. 51–53)

Opinnäytetyön liitteenä oleva opas on tarkoitettu Lamminniemen Hyvinvointikeskuksen työntekijöille. Oppaassa ilmenee itseohjautuvan työyhteisöön liittyviä vaiheita sekä niitä asioita, jotka vaikuttavat onnistuneeseen itseohjautuvuuteen. Oppaassa on pyritty käyttämään selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Se on tiivistetty niin, että asia tulee helposti selville eikä lukija väsy pitkien tekstien lukemiseen. Siinä on pyritty käyttämään myös värejä, jotka helpottavat asioiden muistamista ja tekevät oppaasta pirteän näköisen. Opas sisältää värien lisäksi myös erilaisia muotoja sekä kuvia.

5.4 Etenemisen aikataulu

Opinnäytetyön aihe valittiin syksyllä 2018, kun yhteistyötaholta saatiin ehdotus siitä, mitä opinnäytetyö voisi sisältää. Itseohjautuva työyhteisö on uusi varsinkin hoitoalalla, jonka vuoksi opinnäytetyön tekijät kiinnostuivat aiheesta ja valitsivat tämän. Suunnitelmaseminaari pidettiin 1.2.2019 ja suunnitelma hyväksyttiin elokuussa 2019. Tutkimuslupaa opinnäytetyölle haettiin syyskuussa 2019. Opinnäytetyön tutkimuslupa saatiin hyväksytyksi lokakuun alussa 2019.

Suunnitelman hyväksymisen jälkeen, opinnäytetyön tekijät pääsivät työstämään opinnäytetyötä väliseminaareja varten. Väliseminaareja varten alkoi oppaan teko, jota tullaan yhteistyöorganisaatiossa jatkossa hyödyntämään. Opasta varten kysyttiin Lamminniemen toimitusjohtajalta muutamia kysymyksiä itseohjautuvuudesta sekä miten tämä näkyy työyhteisössä. Väliseminaari pidettiin 1.11.2019 Forssassa, jossa tuli esille hyviä kommentteja ja ehdotuksia toisilta opiskelijoilta. Väliseminaarin jälkeen viimeisteltiin opinnäytetyön raporttia sekä opasta. Viimeistelyssä hyödynsimme toisilta opiskelijoilta ja ohjaavalta opettajalta saatuja muutosehdotuksia.

Väliseminaarien jälkeen sovittiin yhteistyötahon kanssa loppuseminaarin ajankohta, joka pidettiin Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa. Loppuseminaari oli marraskuussa 2019. Opinnäytetyö on valmistunut syyslukukaudella 2019.

Tietoa opinnäytetyöhön haettiin erilaisia tietokantoja ja opinnäytetyön avainsanoja hyödyntäen. Opinnäytetyön aihe on tullut opinnäytetyön tekijöille tutuksi, sillä aiheesta on etsitty tietoa usein. Tiedonhaussa käytettiin keskeisiä käsitteitä, joita olivat itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, muutosprosessi, tiimityöskentely sekä itseohjautuva työyhteisö. Tiedonhaku pyrittiin rajaamaan uusiin julkaisuihin, mutta opinnäytetyössä on myös vanhempia tietolähteitä, joista löytyi asianmukaista tietoa. Tietoa etsittiin HAMKFinna-, Medic-, kirjasto- ja Googlen palveluista.

6 POHDINTA

Itseohjautuva työyhteisö ja tähän liittyvä muutosprosessi sai opinnäytetyön tekijöiden mielenkiinnon heräämään, jolloin valinta oli selkeä. Itseohjautuva työyhteisö on sosiaali- ja terveysalalla melko uusi ilmiö, jota vasta vähitellen tuodaan organisaatioiden työmenetelmämuodoksi. Opinnäytetyön aihe valittiin syksyllä 2018. Tilaajaorganisaatiossa itseohjautuvuus on otettu käyttöön syksyllä 2018, jolloin aihe oli ajankohtainen ja suurin muutos on jo saatu alkuun.

Päädyimme yhdessä tekemään toiminnallisen opinnäytetyön molempia kiinnostavasta aiheesta. Tarkoituksena oli tuottaa opas, joka on työelämälähtöinen ja samalla palvelee kohderyhmää eli tässä yhteydessä henkilökuntaa. Tavoitteena oli viedä Lamminniemen Hyvinvointikeskukseen itseohjautuvasta työyhteisöstä tietoa, jota he pystyvät hyödyntämään työpäivien aikana.

Tavoitteet saavutettiin hyvin, vaikka opinnäytetyön prosessi pidentyi suunniteltua pidemmäksi. Aikataulun suunnittelu ei ole aina helppoa ja siihen tulee kiinnittää huomiota paljon. Opinnäytetyöhön oli melko vaikea löytää teoriatietoa itseohjautuvuudesta hoitotyön näkökulmasta. Teoriatietoa aiheesta löytyi kuitenkin jonkin verran. Oma tietomme itseohjautuvasta työyhteisöstä lisääntyi paljon. Olimme koulussa käsitteen jo kuulleet, jonka myötä tahdoimme opinnäytetyön tästä aiheesta tehdä.

Opinnäytetyön tekoon liittyi monia erilaisia tekovaiheita, joista tuli itse pitää huolta. Erilaisia viestinnän- ja tiedonhaunpajoja järjestettiin myös koululla, jotka koettiin hyödyllisiksi opinnäytetyö prosessin aikana. Opinnäytetyön kirjoittaminen on haasteellista ja siinä täytyy ottaa huomioon monia erilaisia asioita. Tekisimme opinnäytetyön prosessin toisin, sillä nyt tiedetään, kuinka prosessin tulisi edetä. Saimme tästä hyvää osaamista ja nyt tiedämme, että esimerkiksi suunnitteluvaihe on yksi tärkeimmistä osa-alueista opinnäytetyötä tehdessä.

Oppaan tekemisessä oli aluksi ongelmia, mutta saimme siinä tiivistettyä asiaa hyvin, jotta se on helposti luettavissa. Oppaaseen laitoimme itseohjautuvuuteen liittyviä asioita. Oppaassa on myös asioita siitä, mikä Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa on tällä hetkellä itseohjautuvaa. Oppaassa on kerrottu työtehtävistä tarkemmin sekä kuinka ne tehdään, jotta uuden työntekijän olisi helppo oppia tekemään esimerkiksi tilauksia. Tilaajallamme oli toiveena ehdotuksia tehtävistä, joita työntekijät voisivat tehdä itseohjautuvasti. Keskustellessamme muutaman työntekijän kanssa esille tuli toive budjetista, jonka avulla pystyttäisiin tilaamaan tarvikkeita tietyissä rajoissa. Isommat hankinnat tarvitsevat hyväksyttää ylemmällä taholla. Työntekijät kaipasivat myös yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki sitoutuisivat noudattamaan.

Omaa oppimista kertyi varsinkin tiedonhaun osalta ja lähdekritiikin osalta. Tieto itse aiheesta lisääntyi, joka on hyödyksi tulevaisuudessa. Myös itse opinnäytetyö prosessin vaiheista tietous lisääntyi, jolloin samankaltaisen prosessin tekeminen tulevaisuudessa olisi luonnollisestikin helpompaa. Vastuun ottaminen molemmilla opinnäytetyön tekijöillä kasvoi.

Opinnäytetyön esittely seminaareissa oli jännittävää, sillä siellä oli muitakin opiskelijoita kuuntelemassa työtä. Esittelystä saimme positiivista palautetta, niin esittely tyylistä sekä raportista ja oppaasta. Muutosehdotukset olivat hyödyllisiä, sillä viimeistelyvaiheessa muokkasimme työtämme näiden mukaisesti.

Loppuvaiheessa viimeistelyt onnistuivat hyvin, vaikka muokkaaminen ja tekstien jäsentely olikin haastavaa. Tämä oli haastavaa siksi, sillä opinnäytetyön tekijät itse tiedostavat raportin sisällön, mutta sen täytyy olla myös lukijalle selkeä. Jäsentelyssä otettiin huomioon niin sanottu punainen lanka, jonka mukaan edettiin kirjoituksessa. Asetimme itsellemme viimeistelyjä varten aikataulun, jonka aikana muutosten tuli olla valmiita. Pysyimme aikataulussa hyvin.

LÄHTEET

Balentor. (n.d.). Strateginen johtaminen. Haettu 5.11.2019 osoitteesta https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen

Harjumaa, M. (2018). Ohjaudumme itse. *Sairaanhoitaja* 8, ss. 34—37.

Huhta, M. (2018). *Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus.* Pro gradu –tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Haettu 19.1.2019 osoitteesta http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR1Q1i1FnNTrA_hK6lU4nFZ1Jhu_lV1sasZFXWs-fJWdJ09Kt24WuCOGL5qc

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen*? 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Innokylä. (2019). *SWOT- toimintamalli.* Haettu 3.10.2019 osoitteesta https://www.innokyla.fi/web/malli111751

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (2008). *Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jalava, U. & Matilainen, R. (2010). *Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki:* Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt.* Talentum media Oy. Haettu 28.1.2019 osoitteesta https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:MUUTOSTEN((20)JA((20)EP((c4)VARMUUDEN((20)HALLINTA((20)

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen.* Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Haettu 26.8.2019 osoitteesta https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana/1-johdanto/

Martela, F. (2017). Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Blogijulkaisu 15.5.2017. Haettu 5.11.2019 osoitteesta https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyjimmiltaan-on-kyse

Martela, F., Jarenko, K., Paju, S., Salovaara, P., Kostamo, T., Kilpi, E., Wilenius, M., Kurki, S., Syrjänen, T., Tolonen, A., Järvi, K., Välikangas, L., Hond, F., Liira, P., Kopteff,

M., Elomäki, M., Hellström, J., Otala, L-M., Mäki, T., Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017). *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, J. (2000). *Itsensä johtaminen.* Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Salminen, J. (2017). *Onnistu tiimityössä.* Helsinki: Grano Oy.

Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja.* Helsinki: Multiprint Oy.

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan.* Helsinki: Alma Talent.

TTL. (n.d.a.). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Työterveyslaitos. Haettu 2.5.2019 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/

TTL. (n.d.b.). Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

TTL. (n.d.c.). Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Työterveyslaitos. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu – Uusi johtaminen.* Helsinki: Suomen liikekirjat, Saarijärven Offset Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Jyväskylä: Grummerus Kirjapaino Oy.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua.* Helsinki: Alma Talent Oy.

LAMMINNIEMI

Opas itseohjautuvuuteen

Lamminniemen Hyvinvointikeskus

Sisällys

Johdanto……1
Itseohjautuva työyhteisö……..2
Itseohjautuvan työyhteisön vaiheet……3
Työntekijöiden vaiheet muutoksessa……3
Muutosprosessi työyhteisössä……4
Motivaatio ja sitoutuminen……5
Strateginen johtaminen……6
Tavoite ja merkitys……7
Osaaminen, edellytykset ja voimavarat……8
Tiimityöskentely ja työhyvinvointi……9
Itseohjautuvuus Lamminniemessä……..10

Lähteet

Johdanto

Itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat selkeän merkityksen ja suunnan omalle tekemiselleen, tämän asian toteutumisesta vastaa johtaja. Johtaja ei määrittele merkitystä eikä suuntaa, vaan vastaa ainoastaan siitä, että nämä asiat tulevat määritellyiksi.

Itseohjautuva työyhteisö on sosiaali- ja terveysalalla uusi ilmiö, jota vähitellen tuodaan eri organisaatioiden työmenetelmämuodoksi. Itseohjautuvan työyhteisön yksi suurimpia muutoksia on työntekijöille annettava valta ja vastuu, jolloin he saavat päätösvaltaa omaan tiimiinsä. Tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijöiden täytyy myös olla työpaikan muutoksesta selvillä, sillä he ovat iso osa työyhteisöä ja heidän tehtävänsä on luoda yhteisöstään toimiva.

Toimiva itseohjautuvuus parantaa työhyvinvointia. Sen ideana on tiimin vaikutusvallan lisääntyminen ja osallistuminen asioiden päättämiseen. Itseohjautuvuuden esteenä on usein johdon vastarinta. Esimiehet eivät luota siihen, että työntekijät saavat asiat hoidettua keskenään. Tiimin tulee silti noudattaa lakia ja sopimuksia, vaikka työskentely olisikin vapaampaa. Tärkeää itseohjautuvuudessa on sitoutuminen ja vastuun kantaminen. Työntekijät kasvattavat keskinäistä luottamusta sillä, että jokainen huolehtii sitoutumisestaan ja vastuualueestaan.

Tämä opas on tarkoitettu Lamminniemen hoitohenkilökunnalle sekä uusille työntekijöille. Oppaan tarkoituksena on tiiviisti kertoa mitä itseohjautuvuus on ja mitkä osa-alueet siihen kuuluvat. Tarkoituksena on myös tuoda niitä asioita esille, joita hoitohenkilökunta voi itsenäisesti tehdä sekä ottaa vastuuta omasta työstään.

Oppaan ovat tehneet sairaanhoitajaopiskelijat Tiina Merivirta ja Sanni Kolattu opinnäytetyönään Hämeen ammattikorkeakouluun. Opas on valmistunut syksyllä 2019.

Itseohjautuva työyhteisö

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja tuen tarvetta. Ihmisen täytyy ymmärtää mitä itseohjautuvalla työtavalla tavoitellaan, jotta hän voi itseohjautua omassa työssään. Motivoituminen on yksi tärkeimpiä osatekijöitä itseohjautuvuudessa. Työntekijöiltä odotetaankin tietynlaista rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä, joka antaa samalla enemmän valtaa ja vastuuta työtehtäviin. Työntekijän oma-aloitteellisuus, luovuus, joustavuus, tavoitteiden asettaminen ja määrätietoisuus ovat osa itseohjautuvuutta.

Sosiaali- ja terveysalan perustehtävänä on asiakkaan hoito, hänen tutkimus- ja hoitoprosessinsa. Kun työntekijä toteuttaa organisaation perustehtävää ja on aktiivinen toiminnan kehittämisessä, osoittaa hän aitoa sitoutumista työhön. Sitoutumiseen kuuluu, että työntekijällä jää energiaa myös työn ulkopuolelle. Liiallinen työhön sitoutuminen johtaa käytännön kokemuksien mukaan työuupumukseen.

- **Itseohjautuvalla työllä tarkoitetaan, että työntekijöillä itsellään on valtaa vaikuttaa työskentelyyn, työtapoihin ja enemmän vapautta tehdä päätöksiä itsenäisesti**
- **Työntekijältä tämä vaatii:**
  - **oma-aloitteisuutta**
  - **luovuutta**
  - **joustavuutta**
  - **tavoitteita**
  - **määrätietoisuutta**

Hoitotyössä hoitajilta edellytetään, että he tietävät voimavaransa ja tunnistavat oman osaamisen tason sekä kehittämisen tarpeet.
Työntekijä tiedostaa olennaisimman tehtävänsä, jonka pystyy suorittamaan hänen osaamisellansa ja koulutuksellaan.
Työntekijöiden koulutukset organisaation järjestämänä ovat tärkeitä, sillä tällöin tapahtuu kehittymistä ja koulutus edistää itsensä johtamista.

Itseohjautuvan työyhteisön vaiheet

1. **Ideointi ja muutoksesta innostuminen**
2. **Alkuun pääseminen**
3. **Perustehtävässä pysyminen, sinnikkyys ja motivoituminen, muutoksen loppuunsaattaminen**
4. **Arviointi, palaute jokaiselta, reflektointi**

Työntekijöiden vaiheet muutoksessa

Työntekijä:

1. **tiedostaa, että saa riittävää informointia muutoksesta**
2. **ymmärtää muutoksen tärkeyden työyhteisössä**
3. **on mukana suunnittelemassa muutosta ja antaa omia mielipiteitä**
4. **on mukana tekemässä päätöksiä omalla vastuualueellaan**
5. **vie muutosta eteenpäin sekä edistää työyhteisön muutosta omalla toiminnalla**

Muutosprosessi työyhteisössä

muutos vaikuttaa

- työtehtävät
- työnkuva
- sidosryhmät

Perustehtävä ja toteuttamistapa → kriittinen tarkastelu → positiiviset ja negatiiviset asiat

Kun työntekijä kokee muutoksen myönteisenä:
- työtehtävät tuntuvat mielekkäämmiltä
- työhyvinvointi paranee

Kun työtekijä ei sitoudu muutokseen:
- työhyvinvointi huononee
  - yksilöllä
  - koko tiimillä
- epävarmuus kasvaa
- uupumus ja stressi kasvaa
- unen laatu heikkenee
- sairaspoissaolot lisääntyvät
- ennen aikainen eläköityminen lisääntyy

Motivaatio & sitoutuminen

- **Itseohjautuvan työntekijän tulee olla motivoitunut muutoksesta, jotta hän voi itseohjautua omassa työtehtävässään.**
- **Myönteistä on, että työntekijä haluaa työskennellä yksin sekä pysyä liikkeessä, ilman toisten neuvonnan tarvetta.**
- **Työntekijä tietää päämäärän, eli käsityksen siitä, mitä itseohjautuvalla työskentelytavalla tavoitellaan.**
- **Riittävää osaamista tarvitaan, jotta päämäärää pystytään tavoittelemaan. → Taitojen puuttuessa työntekijä tarvitsee tukea toisilta enemmän, jolloin itseohjautuvuus ei toteudu toivotulla tavalla.**
- **Osaamisella tarkoitetaan taitoa johtaa itseään, johon kuuluu:**
  - **ajanhallinta**
  - **tehtävien asettelu**
  - **resurssien hallinta**
  - **priorisointien hallinta**

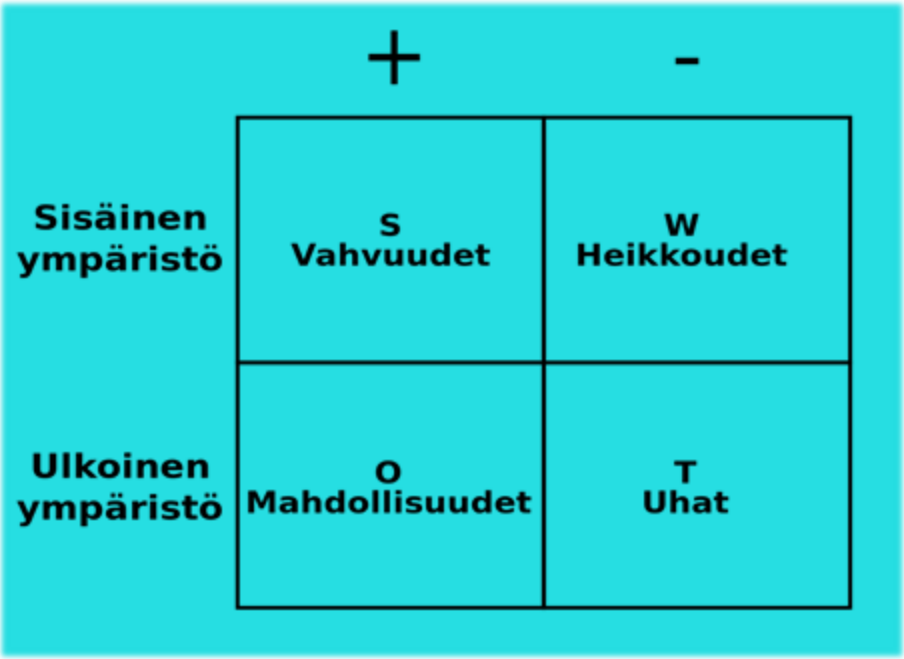
Sitoutumista tarkastellaan jatkumon avulla, aidosti sitoutuneesta työntekijästä täyteen apatiaan.
Aito sitoutuminen työhön näkyy voimakkaana tahtona toteuttaa perustehtävä ja näkyy aktiivisuutena sekä toimintatapojen kehittämisessä ja uudistamisessa.
Sitoutumisen täytyy olla kohtuullista, jotta energiaa jää työn ulkopuoliseen elämään. Liiallinen panostaminen työhön saattaa näkyä työuupumuksena.

Strateginen johtaminen

Strategiatyön tavoitteena on saada aikaan kehitystä strategian mukaisesti. Strategia kohdistuu aina tulevaisuuteen. Jotta organisaation kilpailukyky säilyy, paranee tai muuttuu eduksi, on sen vahvuudet suunnattava oikein. Strategiaprosessin vaiheet vastaavat kysymyksiin kuka on asiakas, mikä on asiakkaan ongelma ja miten ongelma ratkaistaan.

Kuva 1. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (Näsi & Aunola 2002).

SWOT-analyysin hyödyntäminen organisaation kehittämisessä on hyvä apuväline. SWOT-analyysiä voidaan käyttää ideoiden luomiseen sekä jatkokehittelyihin.



Tavoite & merkitys

- Valta vaikuttaa omaan työhön.
- itsenäiset päätökset
- oma-aloitteisuus
- luovuus
- joustavuus
- päämäärätietoisuus
    - ymmärrys mitä tavoitella

johtaja
↓
työntekijät
↓
merkitys ja suunta

- Johtaja vastaa, että asiat tulevat määritellyiksi.
- Työntekijät määrittelevät omalle tekemiselleen selkeän merkityksen ja suunnan.

Osaaminen, edellytykset ja voimavarat

voimavarat
- edellytyksenä tieto omasta osaamisesta
- itsensä johtaminen

↓

tunnista ja kehitä

↑

osaaminen
- ydinosaaminen
- tietämyksen laajentaminen
- osaamisen päivittäminen osa prosessia

Tiimityöskentely & työhyvinvointi

Tiimi:
- sitoutuminen
  - työskentelyyn
  - saavutuksiin
- taidot täydentävät toisiaan
- antaa energiaa
- vuorovaikutus toimivaa

Tiimi tarvitsee:
- yhteiset tavoitteet
- päämäärähakuisuutta

Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa:
- organisaation maineeseen
- tuottavuuteen
- taloudellisuuteen
- tulokseen
- kilpailukykyyn

Työhyvinvointi on:
- turvallista
- terveellistä
- tuottavaa työtä

Itseohjautuvuus Lamminniemessä

Yksinkertaisesti sanottuna itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työryhmää ei ole enää johtamassa esimies vaan hänen työnsä on jakautunut työryhmälle itse hoidettaviksi. Oikein johtamalla, tukemalla ja kouluttamalla työntekijää voidaan lisätä yksilön onnistunutta ja tehokasta suoriutumista työtehtävistä sekä onnistumisen ja pystyvyyden tunteita.

Työvuorolistat

- Työvuorolistojen suunnittelussa on käytössä toivelista, jossa työntekijä itse pystyy katsomaan mieleisen vuoron itselleen. Toiveita laittaessa listaan, tulee kuitenkin huomioida hoitajamitoitus. Toiveet täyttyvät paremmin, kun työntekijät laittavat toiveita laskelmoiden.
- Aamuvuorossa 4, iltavuorossa 3 ja yövuorossa 2 hoitajaa.

Sijaisten hankinta

- Sijaiset hankitaan sairastapauksissa työpaikalta. Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa on käytössä puhelinnumerolista, jossa on kaikkien sijaisten puhelinnumerot.

Lääketilaus

- Joka keskiviikko tilataan, jos on tarvetta talon lääkkeisiin.
- Tilaus tehdään sähköisesti Forssan lääkekeskukselle, joko faksaamalla tai skannaamalla lääkekeskuksen sähköpostiin paperikaavake, jota on lääkkeiden loppuessa täytetty.
- Tilauksen voi tehdä kuka vain työntekijöistä.
- Asumispalvelu asiakkaiden lääkkeet tilataan apteekin sähköisen tilausohjelman kautta.

Päivittäinen työnjako

- Lamminniemen Hyvinvointikeskuksessa ei ole määritelty erikseen minkä käytävän hoitaja kukin on, vaan työnjako tehdään yhdessä sovitusti ennen aamutöiden ja iltatöiden aloitusta.

Lähteet

Huhta, M. (2018). *Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus.* Pro gradu – tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Haettu 19.1.2019 osoitteesta http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR1Q1i1FnNTrA_hK6lU4nFZ1Jhu_lV1sasZFXWsfJWdJ09Kt24WuCOGL5qc

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen*? 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Innokylä. (2019). *SWOT- toimintamalli.* Haettu 3.10.2019 osoitteesta https://www.innokyla.fi/web/malli111751

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (2008). *Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö.* Sanoma Pro Oy.

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen.* Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Haettu 26.8.2019 osoitteesta https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana/1-johdanto/

Martela, F., Jarenko, K., Paju, S., Salovaara, P., Kostamo, T., Kilpi, E., Wilenius, M., Kurki, S., Syrjänen, T., Tolonen, A., Järvi, K., Välikangas, L., Hond, F., Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M., Hellström, J., Otala, L-M., Mäki, T., Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017). *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, S., Miettinen., Nousiainen, I. & Kuokkanen, J. (2000). *Itsensä johtaminen.* Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, J. (2000). *Itsensä*
Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja.* Helsinki: Multiprint Oy.

Salminen, J. (2017). *Onnistu tiimityössä.* Helsinki: Grano Oy.

TTL. (n.d.a.). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Työterveyslaitos. Haettu 2.5.2019 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/

TTL. (n.d.b.). Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu – Uusi johtaminen.* Helsinki: Suomen liikekirjat, Saarijärven Offset Oy.