



Tiimi voi hyvin - työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen Helsingin kaupungin kotihoidon kahdessa tiimissä

Ranta, Pia

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Tiimi voi hyvin - työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen Helsingin kaupungin
kotihoidon kahdessa tiimissä

Pia Ranta
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2014

Sosiaaliryön koulutusohjelma

Ranta, Pia

Tiimi voi hyvin - työryhteisölähtöinen prosessikehittäminen Helsingin kaupungin kotihoidon kahdessa tiimissä

Vuosi 2014

Sivumäärä 53

Tämä opinnäytetyö on toimintakeskeinen ja työelämälähtöinen kehittämistyö. Työn tavoitteena oli tutkia ja havainnoida kohdeorganisaation työilmapiiriä, tiimityöskentelytaitoja sekä laatia niiden parantamiseksi kehittämis- ja toimintasuunnitelma.

Kotihoidossa tehdään vuosittain työhyvinvointiin liittyvä selvitys työterveyshuollon kanssa. Aikaisemmat kyselyt ja muut selvitykset tukivat sitä, että työhyvinvoinnin ja tiimityön kehittämiseen oli tarvetta. Tämän kehittämistyön tarve lähti siitä, kun työhyvinvointikyselyjä tehdään ja tulokset esitellään työryhteisölle niin mitä tapahtuu sen jälkeen? Miksi kehittymistä ei tapahdu?

Työelämässä meneillään olevat muutokset aiheuttavat epävarmuutta työryhteisössä. Tuottavuuden tehostaminen, kotona hoidettavien vanhusasiakkaiden määrän suunniteltu lisääminen sekä muut organisaatiomuutokset vaikuttavat työryhteisöjen toimintakulttuuriin.

Arviointiaineiston saamiseksi käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Kehittämistyössä kartoitettiin ensin nykytilan arviointi kyselylomakkeella ja sen jälkeen aineiston pohjalta selvitettiin ja tunnistettiin hyvinvoinnin sekä tiimityön esteet ja vahvistajat. Seuraavaksi määrittelimme tavoitteet ja toimintasuunnitelman. Tarkoituksena oli löytää haittatekijöille sellaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla tiimityöskentelyä ja työhyvinvointia voitaisiin kehittää parempaan suuntaan. Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvoinnin osatekijöitä, tiimityötä ja niihin vaikuttavia tasoja sekä kehittämistyön menetelmiä.

Kehittämistarvetta koettiin vuorovaikutustaitojen ja ongelmanratkaisutaitojen osalta (ehkä parempi) sekä ajankäytön tehostamisen hallintaan liittyvissä asioissa. Kehittämisen keinoja työryhteisöltä ei suoranaisesti löytynyt, sillä ne olivat ilmaisultaan kehittämistarpeiden kanssa samoja, mutta osa voidaan tulkita myös keinoiksi.

Asiasanat: Kehittäminen, tiimityö, työhyvinvointi, kotihoito

Pia Ranta

Team is well-working community based process development in two home care - teams of the city of Helsinki

Year	2014	Pages	53
------	------	-------	----

This thesis is an action- centered development project based on working life needs. The objective is to study, the target organization`s the working community and teamwork skills and draft a developmental plan of action.

Although the results of annual surveys at Homecare state categorically that development is needed in the areas of work wellbeing and teamwork in order to boost sustainability, no plan of action has been drafted and implemented. This thesis discusses what action could be taken in a work community towards the needed development.

The fundamental changes in the working life cause insecurity amongst the working community. As the aim seems to be to constantly enhance productivity, to increase number of home- cared seniors as well as other changes in the organization influence deeply the working culture.

The research method for acquiring material was qualitative and quantitative. In the developmental part of my work the present situation was first assessed through a questionnaire, and then based on these results the factors strengthening as well as the ones hindering the wellbeing were charted and identified.

Ultimately the objectives and a plan of action were graded with the intention of targeting the hindering factors of work wellbeing.

The theoretical part of this thesis discusses the factors that contribute to wellbeing and team effort at work, as well as possible development methods.

According to the results of the questionnaire the fields in need of development were interaction skills, problem-solving skills and time managing skills. When asked for suggestions for development methods, the answers were mostly redundant, but not all were insignificant.

Keywords : development, homecare, well- being, teamwork

Sisälllys

1	Johdanto.....	7
2	Kehittämistyön teoreettiset lähtökohdat.....	9
2.1	Kehittämistyön toimintaympäristö Helsingin kaupungin kotihoidossa	9
2.2	Kotihoitoa säätelevät lait ja asetukset.....	9
2.3	Työyhteisölähtöisestä prosessikehittämisestä	11
2.4	Tiimityö	11
2.4.1	Tiimin muodostumisen vaiheet	12
2.4.2	Tiimin jäsenten taidot ja valmiudet	14
2.4.3	Toimivan tiimityön merkitys kotihoidolle.....	16
2.5	Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisöille	17
2.5.1	Työhyvinvoinnin tekijät	19
2.5.2	Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli.....	19
2.5.3	Työhyvinvoinnin merkitys kotihoidolle	20
3	Kehittämistyön toteuttaminen	21
3.1	Prosessin kuvaus.....	21
3.2	Kvalitatiivisen menetelmän valinta	24
3.3	Kompetenssi menetelmän valinta	25
3.4	Kehittämistyössä tarvittavan aineiston keruu.....	26
3.4.1	Aineiston hankinta kyselylomakkeella	26
3.4.2	Aineiston hankinta havainnoimalla.....	27
3.4.3	Aineiston käsittely ja analyysi	28
4	Kehittämistyön saavutukset	29
4.1	Tiimien tärkeysjärjestys- kyselyn tulokset	29
4.1.1	Koulutus.....	29
4.1.2	Kehittäminen.....	32
4.1.3	Tiimin toiminta	35
4.1.4	Työhyvinvointi	37
4.2	Tärkeysjärjestyskysymysten tulosten pohdinta	40
4.2.1	Koulutus.....	40
4.2.2	Kehittäminen.....	41
4.2.3	Tiimin toiminta	42
4.2.4	Työhyvinvointi	43
5	Johtopäätökset ja pohdinta	45
5.1	Johtopäätökset	45
5.2	Pohdinta	46

Lähteet	49
Kuviot	51
Liitteet.....	52

1 Johdanto

Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössä, työelämälähtöisen kehittämistyön tarkoituksena on kartoittaa Helsingin kaupungin kotihoidossa työskentelevien työntekijöiden kokemuksia tiimien toimivuudesta sekä keinoista, joilla voisi kehittää ja tehostaa tiimien toimintaa sekä samalla lisätä työhyvinvointia.

Työyhteisöt ovat muuttuneet laadullisilta piirteiltään. Taustalla ovat yleiset yhteiskunnalliset muutokset, muutokset ihmisten arvoissa, tekniikassa, työntehokkuuden ja -tuottavuus määrittelyssä. Sosiaali- ja terveysalan työ on luonteeltaan fyysisesti kuormittavaa ja samanaikaisesti henkinen kuormitus on korkea. Tulevaisuuden skenaariot kotihoidon asiakkaiden lisääntymisestä antavat aiheutta pohtia, että kuormittavuus tulee lisääntymään. Psykososiaalisia paineita aiheuttavat jatkuvat muutokset työelämässä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistuvien työsuojelun ja työterveyshuollon ammattilaisten yhteistyö ja toimintatavat vaativat tiivistä kehittämistä työpaikoilla. (STM 2005, 94.)

Hyvin toimivassa tiimissä on osa-alueita joihin haluan kiinnittää erityistä huomiota. Näiden laadullisten osa-alueiden kehittäminen ja vahvistaminen lisää työhyvinvointia. Yksi tärkeä ominaisuus hyvässä tiimityössä on itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden merkitys työelämässä on korostunut, yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla. Syitä tähän voidaan etsiä muutoksen ja resurssitehokkuuden vaateen kasvusta. Tiimien itseohjautuva toiminta on myös johtamisen kysymys, sillä saadakseen rajallisista resursseista tuottavuuden, tehokkuuden ja samalla työhönsä sitoutuneiden ihmisten panoksen, on tunnettava ja hallittava ihmisten johtamisen taitoja. Itseohjautuvuus, on yhtenäisen ryhmän toimintatapa, missä ryhmän / tiimin jäsenet kantavat vastuuta ja pyrkivät parantamaan toimintaansa. He ratkaisevat ongelmia, suunnittelevat ja kontrolloivat työtään itsenäisesti. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 188.)

Kehittämistyön edetessä huomasin, että työntekijöiden käsitykset hyvästä tiimityöstä ja tiimityön toimivuudesta perustuvat vastuunjakoon, tiedottamiseen ja yhteistyöhön. Vuorovaikutustaitojen hallinta, ammatilliseen osaamiseen liittyvä kehittyminen ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen esimies-alainen -työskentelyssä koetaan tärkeäksi. Työhyvinvointikyselyissä, jotka tehtiin vuosina 2009 - 2012, Helsingin kaupungin kotihoidon työntekijöille saatiin hyvin samansuuntaisia vastauksia. (M. Ekroos, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2013.?) Tämä herätti opinnäytetyön tekijässä mie-

lenkiinnon tutkimuskysymyksiä kohtaan. Miksi muutoksia ei tapahdu, vaikka tietoa ja tuloksia on niin paljon saatavilla?

Mitä asioita tiimit pitävät tärkeinä, jotta työhyvinvointi lisääntyy ja itseohjautuvuus kasvaa? Millaisia, tiimeistä lähteviä toimintamalleja voidaan siirtää käytäntöön? Tämä opinnäytetyöhön liittyvä kehittäminen on työelämälähtöinen. Tulokset ja kehittämis-ehdotukset on tarkoitettu sille ryhmälle, tiimille, joka osallistuu asenne- ja tärkeys-kyselytutkimuksen vastaamiseen. Tavoitteena on tiimityön kehittäminen, työn organisoinnin parantaminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Raja kehittämissuunnitelman alkutilanteen kartoitusta kyselyiden avulla sekä tiimien käytännön toiminnan havainnointia. Tulosten ja havainnoinnin pohjalta teen toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla voidaan käytännönläheisesti toteuttaa kompetenssi-menetelmän mukaista kehittävän arvioinnin prosessia.

2 Kehittämistyön teoreettiset lähtökohdat

2.1 Kehittämistyön toimintaympäristö Helsingin kaupungin kotihoidossa

Kehittämistyöni kohdehenkilöinä toimivat Helsingin kotihoidon kaksi tiimiä. Vakansseja on yhteensä 27. Vakansseilla työskentelee lähihoitajia, sairaan- ja terveydenhoitajia sekä kotiavustajia. Kotihoito-osastoon kuuluu seitsemän kotihoidon palvelualueita eli eteläinen-, itäinen-, kaakkoinen-, keskinen-, lounainen-, läntinen- ja pohjoinen alue. Nämä alueet puolestaan jakautuvat 70 lähipalvelualueeseen, joissa kussakin toimii 2-3 tiimiä.

Kotihoitoon kuuluu olennaisesti perushoiva, terveyden edistäminen ja sairaanhoito. Kotihoitoon sisältyy myös ennaltaehkäisevä työ, kuten palvelutarpeen arviointi, sosiaalityö, neuvonta ja ohjaus. (Ikonen & Julkunen 2007, 17.) Kotihoidon toiminnan tavoitteita ovat elämänlaadun, toimintakyvyn, tyytyväisyyden lisääminen ja kotona asumisen mahdollisuuden parantaminen (Tepponen 2009, 167). Laatusuosituksella pyritään määrittämään ikäihmisten palveluita ja sen mukaan laadukas kotihoito on ennakoivaa ja nopeasti reagoivaa, asiakkaiden terveydentilan sekä toimintakyvyn muutoksiin. Laadukas kotihoito edistää kuntoutumista ja vastaa ikääntyvien fyysisiin, kognitiivisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuntoutumisen tarpeisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 3.)

Kotihoidon työssä käytetään käsitteitä välitön- ja välillinen asiakastyö. Välittömään asiakastyöhön kuuluu kaikki se työ jolloin asiakas on läsnä. Välilliseen työhön kuuluu työ jota tehdään toimistolla tai muualla kuin asiakkaan kotona. Töiden suhdetta on arvioitu 50- prosenttiseksi. (Larmi, Tokola & Välkkiö, 2005, 19.) Hoitajien työ kotihoidossa vaatii laaja- alaista ja kokonaisvaltaista hoito- ja huolenpitoosaamista. Työn hyvä hallinta edellyttää monipuolista taitoja, kuten tietotekniikan hallintaa, prosessiosaamista, työturvallisuus- asioita ja ydinosaamista. Ydinosaamiseen kuuluu kotihoidon työssä myös vuorovaikutustaidot, viestintä, ammattieettinen toiminta sekä jatkuva itsensä- ja työn kehittäminen. (Ikonen & Julkunen, 2007, 145.)

2.2 Kotihoitoa säätelevät lait ja asetukset

Kotihoidosta ei ole säädetty erillisiä lakeja. Kotipalvelua määrittää Sosiaalihuoltolaki. Lain mukaan kotipalvelu on asumiseen, henkilökohtaiseen hoivaan, huolenpitoon, lastenhoitoon ja kasvatukseen sekä muuhun tavanomaiseen ja totunnaiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai niissä avustamista. (Sosiaalihuoltolaki 1982, 20. §.) Sosiaalihuoltoasetuksen (1983, 9.§) mukaan kotipalvelu on kodissa tapahtuvaa yksilön tai perheen työapua, henkilökohtaista huolenpitoa ja tukemista sekä tukipalveluja, kuten aterian-, vaatehuolto-, kylvytys-, siivous-, kuljetus- ja saat-tajapalveluja sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluja.

Kansanterveyslaki (1972) määrittelee puolestaan kotisairaanhoidon. Sosiaalihuoltola-kiin (1982) sekä kansanterveyslakiin (1972) on lisätty luku (2 a). Lakiin tehty muutos koskee järjestelytapoja, jotka antavat mahdollisuuden järjestää tehtäviä aiemmasta laista poiketen (muutos 1429 /2004). Kokeilusta on tulossa pysyvä käytäntö, sillä ko-tipalvelujen ja kotisairaanhoidon yhdistyminen on lähtenyt hyvin käyntiin Suomessa.

Kotihoitoa ohjaavat myös muut lait ja asetukset. Näitä muita ohjaavia lakeja ja ase-tuksia on esimerkiksi laki omaishoidon tuesta, laki potilaan asemasta ja oikeuksista, laki sosiaali- ja terveysministeriön asiakkaan asemasta sekä laki sosiaali- ja terveydenhuollon mak-suista. Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut vanhustenhoitoa koskevia suosituksia, joiden tarkoitus on ohjata kuntia hyvän hoidon järjestämiseen. (Ikonen & Julkunen, 2007, 27- 29.)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja ter-veyspalveluista astui voimaan 1.7.2013. Lain tarkoituksena on:

- 1) ” tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista.”
- 2) ” parantaa ikääntyneen väestön mahdollisuutta osallistua elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja tarvitsemiensa palvelujen kehittämiseen kunnassa.”
- 3) ” parantaa iäkkään henkilön mahdollisuutta saada laadukkaita sosiaali- ja terveys- palveluja sekä ohjausta muiden tarjolla olevien palvelujen käyttöön yksilöllisten tar-peittensa mukaisesti ja riittävän ajoissa silloin, kun hänen heikentynyt toimintaky- kynsä sitä edellyttää.”
- 4) ” vahvistaa iäkkään henkilön mahdollisuutta vaikuttaa hänelle järjestettävien sosi- aali- ja terveyspalvelujen sisältöön ja toteuttamistapaan sekä osaltaan päättää niitä koskevista valinnoista.”(finlex.fi, 2012.)

2.3 Työyhteisölähtöisestä prosessikehittämisestä

Työyhteisölähtöinen kehittäminen aloitetaan yleensä siitä, kun tunnistetaan tarpeet ja haasteet, jotka liittyvät työhön tai työyhteisöön. Kehittämisen tavoitteiden ja vi-
sioiden saavuttaminen jokapäiväisessä ammattityössä on päämäärä johon pyritään. Päämäärään päästään kun prosessinomaisesti lähdetään arvioimaan omaa työtä ja uudistamaan sitä (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 13).

Kehittäminen aloitetaan hetken kokemuksesta ja käytössä olevien toimintamallien tiedostamisesta. Havainnointi ja reflektointi ovat keinoja, joilla senhetkistä toimintaa arvioidaan. Arviointi on tietoista vahvuuksien ja heikkouksien etsimistä. Arvioinnin pohjaksi saatavaa tietoa pitää säännöllisesti kerätä arviointi- ja palautekyselyillä. (Mäkisalo, 2003, 92.) Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen lähtökohtana pidetään käytännön kehittämistä. Se on yhteistä tekemistä, keskustelemista ja oppimisen tuloksena tuotettua käytäntöä. Työyhteisölähtöisen prosessikehittäminen on alhaalta ylöspäin kehittämistä. Kehittämistarpeiden tunnistaminen on haastava ja työläs prosessi. (Seppänen- Järvelä & Vataja 2009, 24-26.)

2.4 Tiimityö

Tiimityöskentelystä alkoi 1990- luvulla yleinen työyhteisöjen toimintatapa. Tiimityöskentelyllä ajateltiin voitavan madaltaa organisaatorakenteita, sekä lisätä työn tehokkuutta. (Huusko, 2007, 41-45). Tiimi määritellään ryhmäksi, jonka tarkoituksena on itseohjautuvasti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittaa erilaisia työkokonaisuuksia. Tiimin tarkoituksena on hyödyntää tiiminjäsenten erilaista osaamista. Hyvin toimivassa tiimissä pyritään yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Tämä vaatii tiimin jäseniltä sitoutumista yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Tiimityöskentely tuskin onnistuu, jollei tiimillä ole yhteistä päämäärää ja tavoitetta. (Katzenbach & Smith 1993, 14.)

Tiimiä voi määrittää useilla tavoilla ja tiimi-nimitystä käytetään hyvin erilaisista kokoonpanoista. Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmän: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitä-

vät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tiimin ja ryhmän välinen ero liittyy vuorovaikutuksen ja dialogin kautta syntyvään yhdessä tekemiseen. Ryhmässä, pääsääntöisesti työskennellään, rinnakkain. Osaamisista ja tiedoista ei synny yhteistä lopputulosta. (Mäkisalo, 2003, 92.) Tiimimääritelmässä Katzenbach & Smith (1993, 14- 59) huomioivat että, pieni ryhmä on parhaimmillaan 4 - 9 henkilössä.

Tiimityön ydin liittyy työnteon sisäiseen ohjaukseen eli siihen mistä asioista ja millä valtuuksilla työryhmä voi päättää itsenäisesti jäsentensä kesken? Hyvin toimivassa tiimissä ulkoinen ohjaus on muuttunut sisäiseksi ohjaukseksi. Tiimityön kehittämisessä tulee ratkaista useita käytännön seikkoja ennen kuin työn tuottavuus ja työn mielekkyyden kokeminen alkavat selkeästi parantua:

- 1.” Tiimityöhön ei päästä pelkällä organisaation johdon päätöksellä.”
- 2.” Työryhmien itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää muutoksia organisaation tuotannonohjauksessa.”
- 3.” Esimies antaa raamit ja toimintaedellytykset suhteessa organisaation muihin toimijoihin.” (uusi.org.ia)

2.4.1 Tiimin muodostumisen vaiheet

Ryhmän alkaessa muotoutua on ryhmän jäsenillä erilaisia käsityksiä tiimityöskentelystä. Ryhmän odotukset vaihtelevat suuresti. Odotuksia ja käsityksiä muokkaavat ryhmän jäsenten aiemmat kokemukset ja tiedot tiimin työskentelystä. Työntekijät pyrkivät säilyttämään omat roolinsa yhteisössä sillä niistä luopuminen on vaikeaa. Tällöin tiiminvetäjän on vaikeaa saada ryhmän jäseniä luomaan yhteistä visiota, eikä ryhmä saa synnytettyä yhteisiä tavoitteita eikä selkeitä pelisääntöjä. Ihmiset haluavat tuoda ajatuksiaan esille ryhmäytymisessä mutta heillä on taipumus toistaa näkemyksiään ja toimintatapojaan, joilla he ovat saaneet aiemmin hyväksyntää ryhmän keskuudessa ja esimiehiltä. Ensimmäisillä tapaamiskerroilla käydään keskustelua asioista, joista ollaan varmasti yhtä mieltä. Kukaan ei halua erottua ryhmän yleisestä mielipiteestä. Työskentely on ryhmänvetäjä- johtoista ja se muokkaa ryhmän normaalia ja syntyvää kulttuuria. Tiiminvetäjältä odotetaan neuvoja ryhmäytymistaitojen käyttämisessä. (Kopakkala 2011, 59-63; Mäkisalo 1999, 29.)

Rakentuvassa ryhmässä vuorovaikutus lisääntyy, kun tutustutaan ryhmän muihin jäseniin. Ryhmän vetäjän arvovalta vähenee, koska häneen suunnatut odotukset olivat

liian suuria. Pyrkimyksenä on koota ryhmäläisten kesken turvallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusta. Ryhmään saattaa syntyä kestäviä ystävyysuhteita. Ryhmään voi myös muodostua alaryhmiä, joissa ajatukset, ikä, koulutus tai muu yhdistävä tekijä on etusijalla, eikä yhteinen tehtävä. Näiden alaryhmien välillä saattaa esiintyä kilpailua vaikka työtehtävät hoituvat hyvin sillä kilpailu hyödyttää lopputulosta. Mäkisalonen (2003) mukaan tätä toista vaihetta kutsutaan usein myös kuohuntavaiheeksi, sillä itse työn tekeminen on epätasaista. Henkinen ilmapiiri voi olla huono ja loukatuksi tuleminen ja yhteistyön puute tekevät ilmiirin epävakaa. Esimiehen tai tiiminvetäjän on saatava alaryhmät yhteistyöhön keskenään niin että alaryhmien tai klikkityneiden ryhmien rajat tuntuvat merkityksettömiltä. Koko tiimin sisäinen, yhteinen turvallisuuden tunne lisääntyy. (Kopakkala 2011, 67-74; Mäkisalo 2003, 109.)

Tiivis ryhmä syntyy alaryhmien keskinäisen yhteistyön lisääntymisellä. Tällöin yhteisöllisyyden kokeminen ja sitoutuminen yhteiseen toimintaan alkaa vähitellen muodostua. Tiimin jäsenet osaavat arvostaa omaa ammattitaitoaan sekä toisten osaamista. Epäluottamus ja kilpailu väistyvät toiminnasta ja tiiminvetäjä tuntee kuuluvansa myös osaksi ryhmää. Me- hengen syntymistä kuvaa hyvin se että tiimissä löydetään yhteisiä harrastuksia ja tapaamisia työajan ulkopuolellakin. Tiimi koetaan yhtenäisenä, eikä pelkää alaryhmien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Yhteisyyden ja normien luonnin vaiheessa on tärkeää että edellisten vaiheiden ristiriidat on käsitelty yhdessä. Liialliseen itsetyytyväisyyteen ei kuitenkaan ole aihetta. Tiimissä luovuus ja tehokkuus eivät ole parhaimmillaan, koska erilaisuuden hyväksyminen on vaikeaa, eikä erilaista osaamista tuoda esille tai sitä ei arvosteta riittävästi. Ryhmässä keskitytään vain yhtenäisyyden säilyttämiseen ja yhteistyö muiden työyhteisön tiimien välillä on vähäistä. (Kopakkala, 2011, 75-80; Mäkisalo, 1999, 29.)

Mäkisalonen (2003, 110) mukaan neljäs muotoutumisen vaihe on suoritusvaihe eli todellisen tiimityöskentelyn vaihe. Kopakkala (2011, 81-85) nimeää vaiheen luovan ryhmän vaiheeksi. Tiimi pystyy ilmaisemaan erimielisyyttä ilman liiallista ahdistusta. Tästä syystä myös ulkopuolelle suuntautuvasta ärtymyksen ja eristäytymistunteiden siirtämisestä voidaan luopua. Työilmapiiri on reflektiivisempää sekä avoimempaa, jolloin otetaan myös ulkopuolelta saapuvat viestit huomioon. Turvallisuuden tunne tiimissä on lisääntynyt sen verran, että yksilöiden erilaisuus osataan hyväksyä. Esimies tai tiimin vetäjä luopuu organisoijan roolistaan. Tiimin jäsenten itse- ja toistentuntemus on kasvanut niin että tiimiläiset osaavat hakea tukea toisiltaan erilaisissa tilanteissa. Avun ja tuen antaminen on vastavuoroista myös työyhteisön muille tiimeille. Tiimiin

saapuvan uuden jäsenen tulo ei aiheuta enää taantumista kehityksessä. Reflektiivisyys ja avoimuus toimintakulttuurissa on lisääntynyt.

Tiimit kehittyminen työryhmistä tiimeiksi on hidas prosessi ja se vie paljon aikaa. Tiimin rakentaminen ja tiimiksi oppiminen eivät tapahdu hetkessä. Tavoitteena on, että tiimin jäsenien välinen vuorovaikutus kehittyisi aidoksi tiimityöskentelyksi ja tiimityöskentelyn todelliset hyödyt olisi mahdollista saavuttaa. Pelkkä työryhmän nimeäminen tiimiksi ei riitä, vaan sen tulee saada myös riittävästi valtaa ja vastuuta. Pelkkä yhdessä työskentely ei takaa tiimin hyvää toimivuutta, vaan tarvitaan ajan lisäksi koulutusta ja ohjausta. Toiminnasta on laadittava selkeät pelisäännöt ja sopimukset. Tiimin sisäiseen rakentamiseen kuuluu yhteisten, selkeiden tavoitteiden ja prioriteettien luominen sekä pitää selkeyttää tiimin tehtävät, roolit, vastualueet, normit ja päätöksentekoprosessit. Tutkiminen, arvioiminen ja kehittäminen sekä tiimin ihmissuhteisiin panostus ovat tiimin sisäistä rakentamista. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 131-132.)

2.4.2 Tiimin jäsenten taidot ja valmiudet

Tiimin toimivuuden kannalta, (JYTY-lehti) artikkelissa, Isoherranen (2013) tuo esiin neljä keskeistä taitovaatimusta ja valmiutta. Reflektiivinen arvioinnin taito tarkoittaa että tunnistaa ongelmien ratkaisussa kyvyn tarkastella asioita monelta eri näkökulmalta. Toimivalla tiimillä on valmiutta oman toiminnan arviointiin ja yhdessä kehittämiseen. Moninäkökulmaisia päätöksiä tehtäessä, täytyy osata esittää mielipiteensä, perustella sekä kuunnella erilaisia näkökulmia ja perusteluja, joiden pohjalta ratkaisut sitten tehdään.

Keskustelu- ja dialogin taidot ovat hyviä käsitteitä kuvaamaan käytännön tasolla tiimityöskentelyn edellyttämiä taitoja. Tiimissä tarvitaan myös valmiutta jaettuun johtajuuteen. Jaettu johtajuus antaa jokaiselle vastuun omalla alueellaan vuorotellen. Siihen kuuluu lisäksi vastuu kokonaisuuden toteutumisesta. Hyvin toimivan tiimin jäseniltä vaaditaan valmiutta joustavuuteen eri rooleissa. Tiimille tärkeä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on kaikkien tiimin jäsenten yhteinen aikaansaannos.

Isoherrasen (2012) tutkimuksessa tulee esiin toinen tärkeä oppimishaaste eli tiimityöskentelytaitojen oppiminen. Tiimioppimiseen kuuluu tiimin kehitysprosessin tunnistaminen, seuraaminen, tukeminen ja jatkuva arvioiminen. Yhteistä työskentelyä on kehitetty ja sitä arvioidaan niissä jatkuvasti. Isoherrasen (2012) mukaan hyvän ja toimivan tiimin merkitys työhyvinvoinnille on erittäin suuri. Hyvä tiimi toimii turva-verkkona ja kehittämisen kautta oppimisen paikkana. Tiimiksi oppimiseen kannattaa panostaa. Yhdessä työskentely vaatii yhteisiä, jaettuja merkityksiä siitä, miten yhteistoiminnan kuuluisi tapahtua. Mitkä ovat ne peruseriaatteet ja arvot, joiden mukaan toimitaan yhdessä. Mahdollisuus tiimin yhteiseen koulutukseen ja jatkuvaan toiminnan arviointiin ja kehittämiseen osoittautuu tärkeäksi tiimityön kehittämisessä. (JYTY jäsenlehti nro:1/2013.)

Tiimin oikeanlaista kehittymistä voidaan kuvata myös Amundsonin mallia soveltaen. Malli koostuu kahdeksasta osa-alueesta:

1. ”Ensimmäisenä on määrätietoisuus sillä tiimin on hyvä selkiyttää itselleen työn tarkoitus, perustehtävä. Sisäinen kokemus oman työn tarkoituksesta motivoi ja auttaa sitoutumaan. Tältä pohjalta on helppo kohdata henkilökohtaiset ja työorganisaatioon liittyvät haasteet.”
2. ”Toisena tärkeänä asiana voidaan mainita ongelmanratkaisu. Siihen kuuluu kyky löytää olennaista tietoa monista eri lähteistä, kyky tarkastella ongelmaa kaikista näkökulmista, kyky ajatella luovasti, kyky terveeseen harkintaan ja kyky laatia hyviä toimintasuunnitelmia.”
3. ”Viestintätaidot pitävät sisällään kyvyn viestiä tehokkaasti asiakkaiden, esimiesten sekä muiden organisaation- ja sidosryhmien edustajien kanssa.”
4. ”Teoreettisen tiedon ylläpitäminen vaatii jatkuvaa opiskelua. Tiedon hankkiminen vaatii jatkuvaa opiskelua. Tiedon hankkiminen vaatii myös kykyä etsiä ja hallita informaatiota niin että sen saa tarpeen mukaan nopeasti käyttöön.”
5. ”Teoreettisen tiedon soveltamis-taito kuuluu tiimien hallita tietoisesti. Kriittinen reflektio on tärkeää siksi että se turvaa mahdollisemman tehokkaan oppimisen ja lisää tiimin joustavuutta.”
6. ”Koska tiimien toiminta on osa organisaation toimintaa, se vaatii kykyä toimia osana organisaatiota. Toimintasäännöt on hyvä ymmärtää ja käyttää niitä hyväkseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Tämä vaatii joustavuutta, myönteistä suhtautumista muutokseen ja halukkuutta työskennellä yhteistoiminnallisesti.”

7. ”Ihmissuhteiden muodostamisen ja ylläpitämisen kyky on välttämätöntä. Myönteisten suhteiden luomiseen kuuluvat kyky pyytää ja ottaa vastaan palautetta toisilta ja taito puolestaan antaa toisille rakentavaa palautetta.”
8. ”Itseluottamus syntyy kokemuksista, tuesta, rakentavasta palautteesta, onnistumisista, osaamisen kokemuksesta ja halukkuudesta kehittyä. Jotta tiimin jäsenet tulisivat entistä pätevimmiksi, heidän on uskallettava toimia ja ottaa riskejä.” (Mäkinen, Raatikainen, Rahikka & Saarnio, 2009, 128- 129.)

2.4.3 Toimivan tiimityön merkitys kotihoidolle

Toimiva tiimi lisää yhteisöllisyyden kokemusta ja sitä kautta työhyvinvointi paranee. Terveystilanteen nykyinen tilanne on sellainen että niukkenevat resurssit, ajoittainen henkilökuntapula, vanhan hierarkkisen toimintakulttuurin historia, vahvat ammatilliset työnkuvat ja monikulttuurisuuden lisääntyminen, tekevät muutoksista erityisen vaativia ja vaikeita. (Isoherranen 2012, 135.)

Tiimityössä on useita etuja verrattuna yksilötyöhön. Työn tehokkuus kasvaa tiimityössä, koska työvaiheet vähenevät ja päällekkäisyyttä ei tarvita, vaan työ on tuottavampaa heti ensimmäisestä kerrasta. Työhön menevät kulut pienenee ja työn laatu muuttuu tasaisemmaksi. Uudet innovaatiot, sovellukset syntyvät helpommin tiimissä, koska asiantuntijoita on useampia ja yhteiseen ratkaisuun saadaan usean osaamisen summa. Asiakaskeskeisyys on tiimissä parempi, koska ammattitaitoa on monelta taholta, joten asiakkaiden tarpeet tulevat huomioitua kokonaisvaltaisesti. Henkilöstön työmotivaatio paranee tiimissä, koska tiimi tekee yhdessä isoja työkokonaisuuksia, jolloin oman työn merkitystä on helpompi ymmärtää. Mielekkyyden tunne työnteossa lisää työmotivaatiota. (Isoherranen 2012, 135.)

Sitoutuminen työhön lisääntyy tiimissä, koska organisaation sisäinen yrittäjyys, itseohjautuvuus pääsee kasvamaan. Tämä lisää ihmisten oma-aloitteisuutta ja vastuullisuutta. Tiimityö mahdollistaa työprosessien ja toimintajärjestelmien jatkuvan päivittämisen, koska ihmisiä kiinnostaa työn kehittäminen. Parannustoimenpiteet tulevat esille nopeammin, mikä lisää intoa työn jatkuvaan kehittämiseen. Tiimityö lisää luovuutta, koska tiimissä on erilaisia ihmisiä omine ideoineen. Hyvä dialogi tiimissä auttaa uusien vaihtoehtojen löytämisessä. Tiimissä opitaan uusia asioita, koska asiat tu-

levat helposti julki tiiviissä tiimitoiminnassa, jolloin ne myös jaetaan yhdessä. (Isoherranen 2012, 135; Lämsä & Hautala 2004, 140-143.)

Toimivassa tiimityössä perustehtävä on tärkeintä eli se mitä ja miksi työtä tehdään. Perustehtävän toteuttamiseen vaikuttavat avoin ja rakentava vuorovaikutus, selkeät töiden järjestelyt, työntekoa tukeva organisaatio ja yhteiset pelisäännöt. (Lämsä & Hautala 2004, 140-143.)

2.5 Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisöille

Tänä päivänä työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja-alainen. Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan lähestyä ja tarkastella monesta näkökulmasta kuten esimerkiksi yhteiskunnan, organisaation, esimiesten ja yksilön suunnalta. Minun kehittämistyön lähestymistapa on yksilön ja ryhmän näkökulma työhyvinvoinnin syntymiseen, tiimityön avulla, alhaalta ylöspäin.

Työhyvinvointia voidaan määritellä niin että työhyvinvointia synnyttää ”tekemisen meininki”. Työhyvinvointi käsitetään osana työpaikan normaalia henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa, osana kokonaisvaltaista toimintatapaa (Vesterinen, 2006, 29-31).

Työterveyslaitos (2013) määrittelee työhyvinvointia seuraavasti:

”Työhyvinvointi on turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntaansa.”

”Työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintatavat. Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää kimmoisuutensa muutostilanteissakin.”

”Kukoistavassa työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada pärjäämisen kokemuksia. Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä.

Työhyvinvoinnin tutkimus alkoi 1920-luvulla stressitutkimuksena. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisenä reaktiona työn vaatimuksiin. Näkökulma laajeni myöhemmin pitämään sisällään myös työn aiheuttamat psykologiset reaktiot yksilöön, sekä työn kuormittavuustekijöiden vaikutus sairastuvuuteen. Näkökulma nimettiin tasapainomalliksi. Työhyvinvointitutkimuksen kehittyessä pelkkä tasapainon saavuttaminen ei enää riittänyt vaan työhyvinvointitutkimus sai aktiivisemmän mallin suunnan. Lähtökohtana ajattelussa oli, että työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta, joiden seurauksena voivat joko oppimisen mahdollisuudet että vireyden lisääntyminen kasvaa tai passivoituminen tai jopa sairastavuus lisääntyä. Myöhemmin malliin lisättiin sosiaalisen tuen ulottuvuus. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007, 5 -6.)

Tunnetuin stressiä selittävä lähestymistapa on, että työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Lähestymistapa kertoo sen että työhyvinvointiin vaikuttaa se miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin, uhkiin, haasteisiin sekä mahdollisuuksiin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007, 5 -6.)

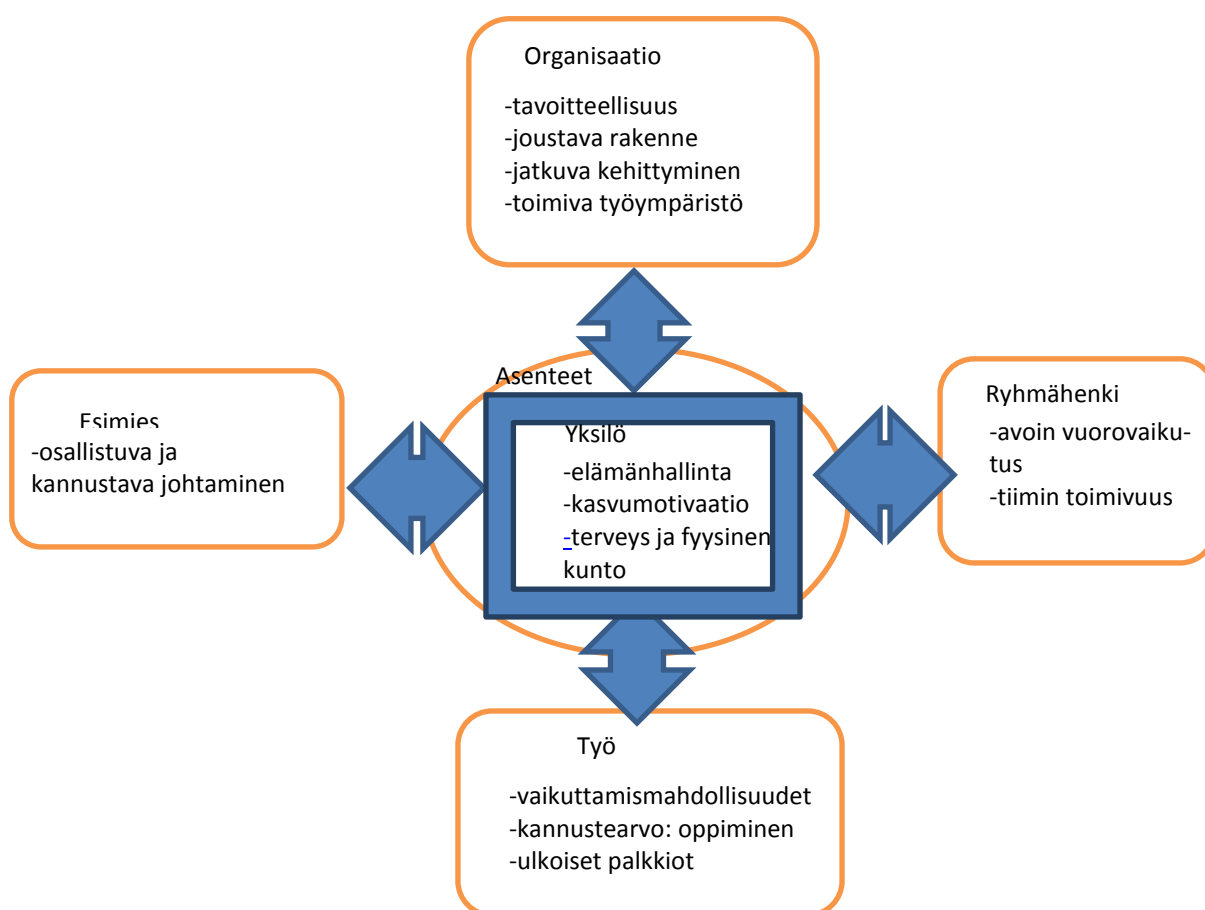
Työhyvinvointia luonnehditaan usein pelkästään fyysisen kunnon ja hyvän terveyden ylläpitämisen ja kehittämisen toiminnaksi. Työhyvinvointi on kuitenkin laajempi käsite kuin vain fyysisen hyvinvoinninriskitekijöiden minimoimista. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät kuten mm. organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja ihminen itse. (Manka ym. 2007, 3; Pakka & Rätty 2010, 6.)

Työhyvinvoinnille löytyykin monta erilaista määritelmää riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Vesterisen (2006, 7 - 8) mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltainen yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat fyysisenkunnon kehittämisen ja

terveydenhoitamisen lisäksi yksilön ja organisaation toimivuus ja johtaminen, yhteisön ilmapiiri ja työ itsessään.

2.5.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Mankan ym. (2007) määritelmä työhyvinvoinnista on yhteisöllinen sillä siinä työhyvinvointia ei ymmärretä vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi, vaan sitä tarkastellaan koko työyhteisön toimivuutena. Manka ym. (2007) kuvaa työhyvinvointia työhyvinvointikaavion avulla. Kaaviossa kuvataan yksilö ja hänen voimavaransa sekä muita vaikuttavia tekijöitä yksilön työhyvinvointiin liittyen (Manka ym. 2007, 7).

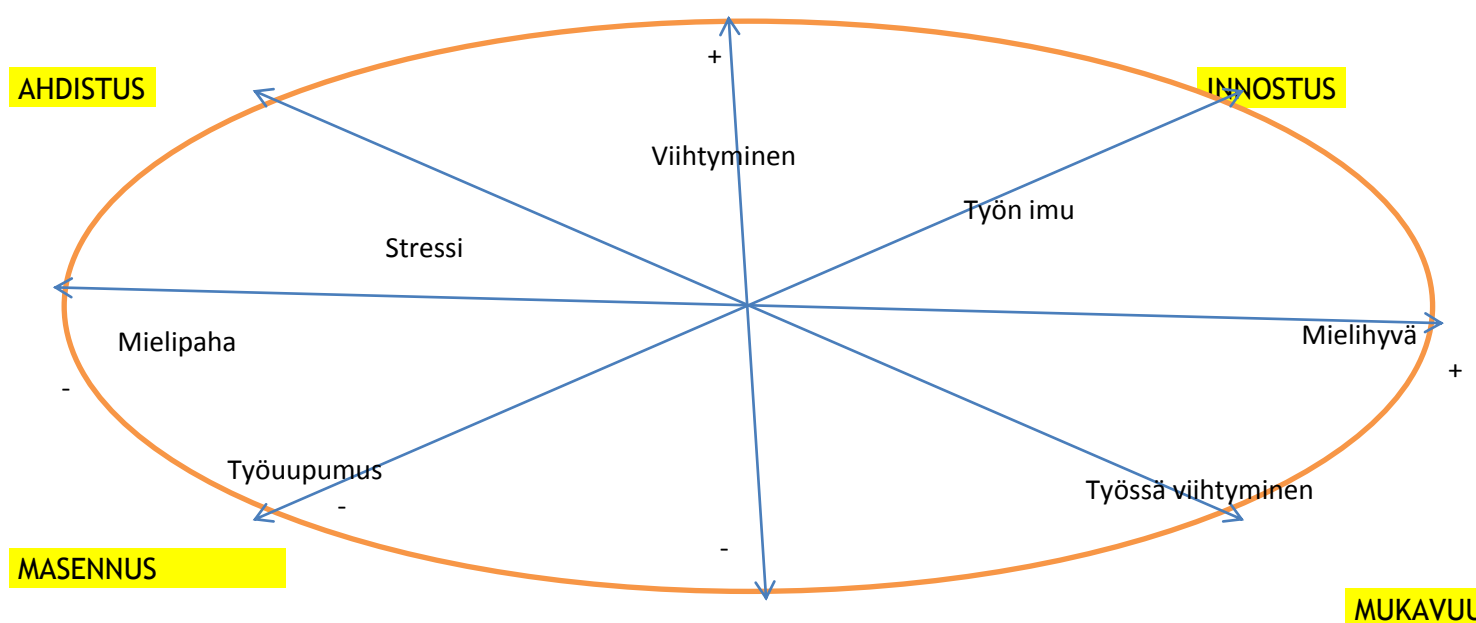


Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7).

2.5.2 Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli on jaettu siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin. Hakasen (2004) malli kertoo sen että mielihyväkselillä on suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä. Mielihyvä-mielipaha -ulottuvuutta on tutkittu paljon juuri työtyytyväisyyden selville saamisille. Esimerkkinä tulkinnasta voisi olla tilanne jossa työntekijä kokee vähäistä mielihyvää mutta on korkeasti virittäytynyt. Tästä voidaan analysoida että työntekijä kokee stressiä tai työholismia. Rentoutuneisuus ja työssä viihtyminen voivat olla kokemuksia mielihyvästä, mutta seurauksena voi olla vähäinen aktiivisuus.

Työn imu kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, jota kuvaavat määritelmät; tarkokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. (Manka ym. 2007, 6.) Hakanen (2004) on kuvannut tätä työmallia ellipsin muotoisena.



Kuvio 2. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Hakanen 2004.)

2.5.3 Työhyvinvoinnin merkitys kotihoidolle

Kotihoitotyössä on useita piirteitä, jotka aiheuttavat henkistä kuormitusta. Näitä ovat yleisimmin kireä työtahti varsinkin iltaisin ja viikonloppuisin ja yksin tekemiseen

liittyvä vastuu. Kotihoitotyö koetaan kuitenkin varsin tyydyttäväksi. Kotihoidossa tehtävä työ on sisällöltään ja luonteeltaan palkitsevaa, vaikka palkkaus ei vastaakaan työn vaativuutta. Kotihoidossa tehtävä työ on henkisesti ja fyysisesti kuormittavaa. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on tärkeää säilyttää resurssien riittävyys niin, että kuormitus ei ohita työn sisällön ja luonteen tuottamaa tyydytystä. Työhyvinvoinnin kehittäminen yksilöstä yhteisöön päin tulee lisäämään tuottavuutta, resurssien hallintaa ja sitoutumista työyhteisöön. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työssäjaksamiseen sekä sitoutumiseen työyhteisön tiimin tavoitteisiin ja toimintaan.

3 Kehittämistyön toteuttaminen

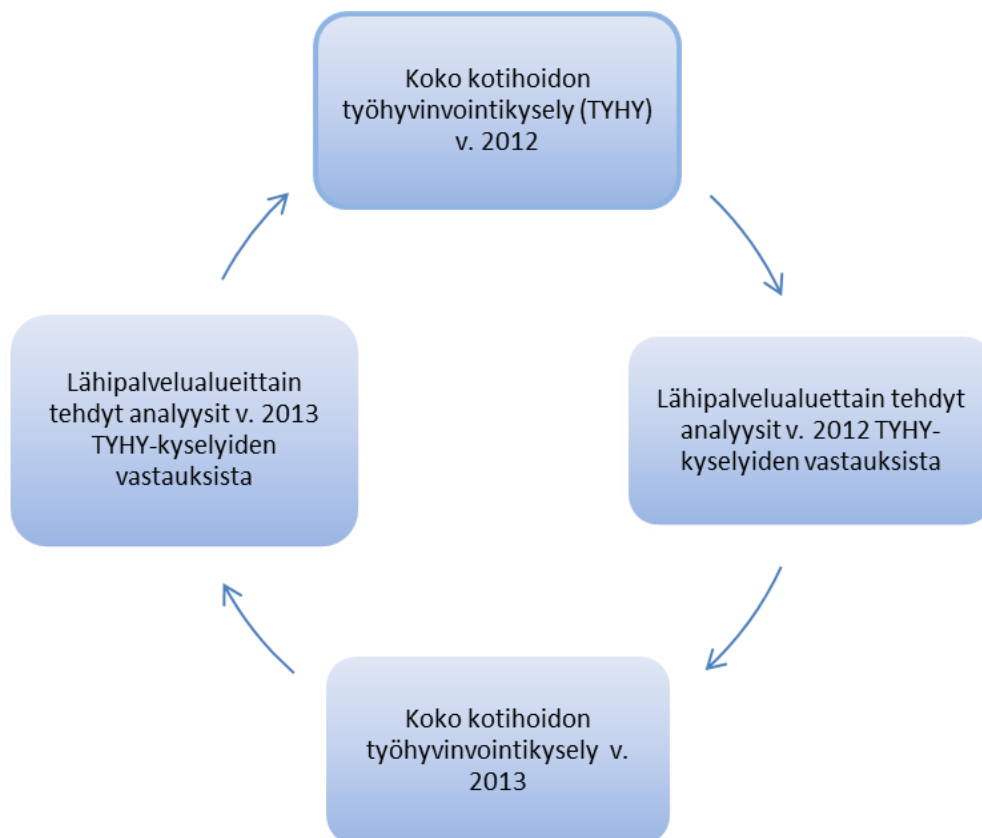
3.1 Prosessin kuvaus

Haastattelin Helsingin kaupungin kotihoidon ohjaaja Merja Ekroosia joka kertoi että Helsingin kaupungin kotihoidon työntekijöille järjestetään mahdollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen vuosittain. Henkilökunnalta kysytään sähköisesti työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Helsingin kaupungin kotihoidon yhteistyökumppanina kyselyn suunnittelussa on työterveyshuolto. Kyselyjen tulosten merkitystä ja luotettavuutta vähentää vastausprosentin (n. 50 %) alhaisuus. (M. Ekroos, henkilökohtainen tiedonanto 16.1.2013.)

Vuosittain kehittämisen kohteet ovat pysyneet samana. Kehittämistä ei osata ottaa tiimeihin luontevaksi työmenetelmäksi. Työyhteisön ja tiimien on vaikea sitoutua ylhäältä annettaviin kehittämishjeisiin, koska ne koetaan etäisiksi ja vaikeiksi liittää oman arkisen perustehtävän tekemiseen. Ohjeet valottavat usein ainoastaan sen mikä lopputuloksen tulisi olla mutta ei sitä miten sinne päästään. (M. Ekroos, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2013).

Lähiesimies eli kotihoidon ohjaaja esittelee vuosittain työhyvinvointi- kyselyn tulokset. Niitä verrataan aina edellisen vuoden tuloksiin; lähipalvelualueittain sekä koko suuralueen tuloksiin. Analyysien tekeminen ja kehittämisen jatkotoimenpiteet on aina kiinni lähiesimiehen johtamisen taidoista.

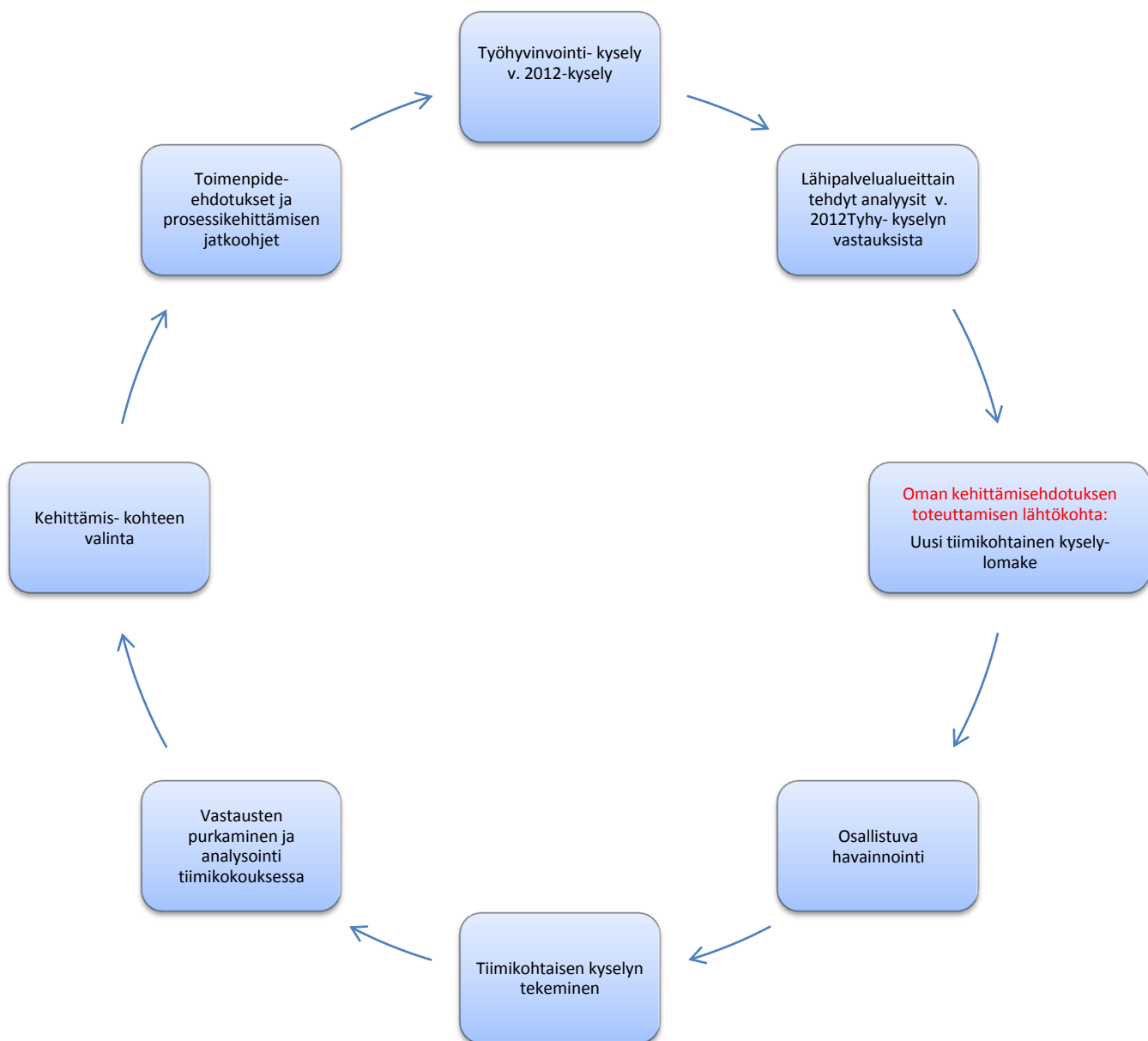
Prosessikehittämisen nykytila kotihoidossa



Kuvio 3. Prosessin nykytila

Prosessikehittämisen nykytilanteen pohjalle kehitin uudenlaisen prosessikuvauksen, jonka avulla pyrin mallintamaan ja uudistamaan prosessin etenemisivaiheet kohti työyhteisöstä lähtevää kehittämistä. Tämä malli voidaan siirtää tiimikohtaisiksi kehittämisprosesseiksi.

Tekemäni uudistuneen prosessikehittämisen jälkeistä prosessia voi hyvin kuvata seuraavalla kaaviolla:



Kuvio 4. Prosessin eteneminen työelämä-
lähtöisen prosessikehittämisen jälkeen.

Toimin tiiminvetäjänä kotihoidossa, Vironniemen lähipalvelualueella vuosina 2010 - 2012. Tiiminvetäjien ja lähiesimiehen yhteisessä palaverissa sovimme että yritämme viedä tiimeihin sellaisia ehdotuksia kehittämistyötä varten, joihin tiimin jäsenten on helppoa sitoutua. Kehitin kysely- lomakkeen, jossa kysymysten tarkoituksena oli testata kehittämäni uuden prosessikuvauksen toimivuutta käytännössä ja, jossa pyrin myös tuomaan työhyvinvointi-kyselyn (TYHY) pohjalta nousseita arviointeja lähemmäksi vastaajaa.

Järjestin tiimikokouksen, jossa aiheena oli tulossa oleva kyselytutkimus. Kerroin alustuksena kyselylleni työhyvinvoinnin merkityksestä, hyvän tiimitoiminnan vaikutuksesta työhön ja selvitin kyselylomakkeen rakennetta. Sovimme että teemme kyselyt havainnointi- jaksoni jälkeen. Puramme ja analysoimme vastauksia viimeisessä tiimi kokouksessa. Annan silloin myös omat ehdotukseni siihen, kuinka tiimin toimintaa voidaan parantaa ja kuinka kompetenssi- kehittäminen jatkuu käytännönläheisesti.

3.2 Kvalitatiivisen menetelmän valinta

Kun työyhteisö on oman toimintansa arvioijana ja kehittäjänä, liittyy siihen yhtä monta ajatusta ja tunnetta kuin työyhteisössä on henkilöitä. Valitsin toiseksi tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Aineistoon tulee paljon myös avointen kysymyksien kautta tietoa jota ei voi tutkia muutoin. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiön ymmärtämistä, selittämistä, luonnehdintaa, kuvailua, ja usein myös soveltavuutta. Laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöstä ja havainnoista yleiselle tasolle. Laadullisen tutkimuksen tavoite on löytää selitys tutkittavalle ilmiölle ja mallintaa se. (Pitkäranta 2010, 119).

Laadullisessa tutkimuksessa on kysymys todellisuuden kuvaamisesta. Kohdetta tai ilmiötä pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti. Tuloksissa on aina asetettava ehto tiedolle samoin kuin selityksetkin sillä aikaan ja paikkaan sidottuna voi vain löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteisiä ja tyypillisiä piirteitä yli tieteen rajojen ovat Hirsjärvi ym. (2000) seuraavat piirteet:

1. ”Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilanteessa.”

2. ”Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.” Omat havainnot työyhteisön toiminnassa ja keskustelut työyhteisön jäsenten kanssa antavat sellaista tietoa jota ei saa pelkästään mittausvälineitä käyttämällä saaduista tiedoista.
3. ”Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä. Aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Mikä on tärkeää, ei määrää välttämättä tutkimuksen tekijä.”
4. ”Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.” Tutkittavien näkökulmat pääsevät paremmin esille.”
5. ”Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.”
6. ”Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.”
7. ”Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.”

Todellinen elämä ja ihmisen itsensä antama tieto ovat laadullisen menetelmän lähtökohta kun tietoa hankitaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus todistaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan löytää ja tuoda esiin tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä. Tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen on tavoite johon laadullisen menetelmän käyttö pohjautuu. Määrälliseen tutkimukseen käytettäviä kyselyitä voidaan käyttää tiedon hankintaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 155-157.)

3.3 Kompetenssi menetelmän valinta

Seppänen-Järvelä & Vataja (2009) määrittelevät kompetenssin olevan väline työyhteisön kehittävään arviointiin, joka tarjoaa systemaattisen arvioinnin ja dokumentoinnin mallin työyhteisölähtöiseen työn kehittämiseen. Työyhteisö käy keskustelua itsearviointiin pohjautuen tehdäänkö työyhteisössä oikeita asioita oikealla tavalla. Kehittäminen perustuu tehtyjen havaintojen pohjalta jakamiseen ja keskusteluun.

Kompetenssissa pyritään edistämään demokraattista arviointiprosessia, jossa osallistujille itselleen annetaan vastuu toteuttamisesta. Lähestymistapa pohjautuu siis osallistamiseen. Arvioinnin keskeinen idea on työntekijöiden toiminnan kehittäminen saadakseen uusia ideoita ja strategioita sekä parantaakseen työnsä tuloksia. Sen avulla yksilön ajattelua voi tehdä näkyväksi.

Kompetenssi sopii erityisesti pienehköjen työyhteisöjen käyttöön. Sopivana työyhteisön kokona voi pitää sitä, että keskustelu onnistuu ryhmässä. Kompetenssin avulla pyritään hyödyntää työntekijöiden käytännössä hankittua asiantuntijuutta, ideoita, näkemyksiä ja kokemuksia työstä. Menetelmän toteuttaminen lähtee siitä että ensimmäiseksi käydään läpi työlle laaditut tavoitteet, jotka toimivat näkökulmana kehittämisen aiheen arvioinnille. Seuraavaksi määritellään työn todelliset keskeisimmät tehtävät sekä yksikön perustehtävät ja tavoitteet. Kolmanneksi tunnistetaan työyhteisön toiminnan vahvuudet ja etsitään kehittämisen kohteet. Itse arvioinnin tuloksia tarkastellaan suhteessa yksikön tavoitteisiin. Viimeiseksi seurataan ja arvioidaan, miten kehittämistavoitteet on saavutettu ja mitä tuloksia on saavutettu. Seuranta tehdään sovitun ajan kuluttua. Mallin toteuttaminen vaatii aikaa työyhteisöltä, joka voi olla pois asiakastyöstä. Se vaatii aikatauluttamista ja vaiheistusta sekä selkeää veto vastuuta. Menetelmällä voidaan tehdä työyhteisössä olevia jännitteitä konkreettisemmiksi, jolloin ne voidaan ottaa helpommin kehittämisen kohteiksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 48-50.)

3.4 Kehittämistyössä tarvittavan aineiston keruu

3.4.1 Aineiston hankinta kyselylomakkeella

Kyselylomakkeen tarkoitus on saada vastauksia ja ratkaisuja erilaisiin ongelmiin sekä ilmiöiden ymmärtämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Kyselylomakkeella tapahtuva tiedon kerääminen antaa tietoa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä sekä asenteista ja arvoista. Kyselylomake on mittausväline ja sen soveltuvuus tiedonhankintaan on poikkitieteellinen. Mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin kyselylomake soveltuu parhaiten. (Vehkalahti, 2008, 11 - 12). Kyselylomakkeen suunnittelun aloitin jo hyvissä ajoin, sillä oman kokemukseni perusteella vastaaminen avoimiin kysymyksiin koetaan vaikeaksi kotihoidon työntekijöiden keskuudessa.

Halusin tehdä tärkeysjärjestyskyselylomakkeen johon vastaajat voisivat arvioida asioiden tärkeyttä itselleen ja tuoda mukaan oman henkilökohtaisen sitoutumisen. Kehittämiseen on helpompi sitoutua kun voidaan välittää sellainen tunne että asioihin voidaan vaikuttaa ja omalla mielipiteellä on merkitystä.

Aineiston hankinnassa käytän strukturoitua kyselylomaketta (liite 1).

Strukturoidun kyselyn pohjaksi valitsen neljä aihekokonaisuutta jotka ovat lähiesimiesten, yhteisten työhyvinvointi- kyselyjen perusteella sekä omakohtaisen kokemuksen kautta merkityksellisiä tiimien toimivuudelle, työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Koulutus, kehittäminen, tiimin toiminta ja työhyvinvointi. Aihekokonaisuuksien valinnassa huomioin Helsingin kaupungin työhyvinvointi- kyselyiden tulokset vuosilta 2010- 2012 (Haastattelu, Merja Ekroos, kotihoidon ohjaaja, 6.1.2013).

Jokainen kokonaisuus sisältää viisi väittämää työyhteisön toiminnasta, jotka vastaajan pitää arvioida asteikolla yhdestä viiteen. Vastaajalle tärkein saa numeron yksi ja vähiten tärkein numeron viisi. Tavoitteena on että kyselyn avulla saadaan yhdessä analysoinnin jälkeen tiimeistä kehittämistarpeet. Kehittämistarpeiden eteenpäin viemiseksi kokoon muutamia käytännönläheisiä, konkreettisia suosituksia, toimintamalleja joiden avulla voidaan tavoitteet saavuttaa.

Tekemässäni kyselyssä kartoitan niitä asioita mitä tiimien jäsenet pitävät tärkeinä. Tarkoituksena on että tiimit koettaisiin myös voimavarana ja niihin haluttaisiin sitoutua. Tärkeysjärjestys kyselyn perusteella saatu tieto ja havainnoinnin mukanaan tuottamat konkreettiset muutosehdotukset käytäntöihin tuottivat tietoa jossa toteutuu työelämälähtöisen prosessikehittämisen tunnuspiirteet. Toimintamuutosehdotukset lähtivät arjen rutiineista, ruohonjuuritasolta ja heidän omasta tiimistään.

3.4.2 Aineiston hankinta havainnoimalla

Kun tutkitaan ihmisten arvoja, kyselyt ja haastattelut antavat hyvin usein erilaisia tuloksia kuin havainnointi menetelmää käytettäessä. Tämä kuilu menetelmien välisissä tuloksissa kuvaa huonoa itsetuntemusta, mutta hyvää tietoa yleisesti hyväksytyistä arvoista. Kehittämistyössäni halusin käyttää myös havainnointia, sillä usein ihmiset toimivat erilailla kuin sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2000, 199.)

Käytännön työn, aikataulutuksen tai työjärjestysten todellisen toimivuuden näkee havainnointia tekevä henkilö. Tieteellinen havainnointi ei ole pelkästään näkemistä vaan työtä johon täytyy keskittyä. Havainnoinnissa pitää pystyä olemaan objektiivinen ja se vie paljon aikaa. Havainnointia voi tehdä järjestelmällisesti tai osallistamalla ryhmän normaaliin työhön. (Hirsjärvi ym. 2000, 200- 202.) Tiimit joille kehittämistyöni suunnittelin, eivät olleet oman työyhteisöni tiimejä. Minun työkokemuk-

seni kotihoidosta ja tiimityöskentelystä antoivat minulle lähes osallistujan statuksen havainnoinnissa.

Käytännön havainnointityön aloitin niin että aamuisin menin mukaan tiimien aamuraportteille kirjaamaan huomioitani tiimien sisäisistä toimintatavoista, vuorovaikutuksesta, ihmisten välisistä suhteista, asioiden toimivuudesta, esille nousevista arkisista käytännön ongelmista ja asioista jotka sujuivat hyvin.

3.4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Käytin opinnäytetyössäni kysymysten analysoinnissa analyysimenetelmänä sisällön analyysiä. Analyysimenetelmä on sellainen, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällön analyysi on tutkimusmenetelmänä sellainen että sillä voidaan analysoida kirjoitettua, kuultua ja nähtyä sisältöä. Eri nimillä tunnetut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat jollain tavoin usein sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan tarkkailla yhtäläisyyksien sekä eroavaisuuksien osalta samalla tiivistäen niitä. Sisällönanalyysiä käyttämällä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiiviimpi kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön tai asian laajempaan yhteyteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysillä pyritään aineiston järjestämiseen selkeämpään ja tiiviimpään muotoon kadottamatta sen sisältämää oleellista tietoa. Sisällönanalyysistä puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107-110.)

Kyselyomakkeen ns. tärkeysjärjestyskysymykset valikoituvat TYHY-kyselyn vastausten perusteella. Tein arviointi kysymysten merkityksen vastaajalle henkilökohtaisemmaksi käyttämällä strukturoidussa lomakkeessa ilmaisua itselle tärkeä. (liite). Vastaajan pitää arvottaa itselleen tärkeät asiat asteikolla 1- 5. Arviointi 1 tarkoittaa että asia on vastaajalle tärkein. Arviointi 5 tarkoittaa että asia on vastaajalle vähiten tärkein.

4 Kehittämistyön saavutukset

4.1 Tiimien tärkeysjärjestys- kyselyn tulokset

Tärkeysjärjestys- kyselyn kyselykaavake oli rakennettu lukumäärää mittaavaksi. Tarkoitus oli kuitenkin mitata laadullisia asioita. Valitsin viisi aihekokonaisuutta jotka vuosittaisten työhyvinvointi- kyselyjen perusteella ovat olleet kehittämisen tarpeessa olevia kohteita. Pohdinta ja kehittämis ehdotukset tehtiin kunkin tiimin kanssa yhdessä tiimikokouksessa joka oli varattu vain tätä varten. Kysymykset jaottuivat neljän eri pääotsakkeen alueelle: 4.1.1 koulutus, 4.1.2 kehittäminen, 4.1.3 tiimin toiminta ja 4.1.4 työhyvinvointi. Jaoin aihekokonaisuuden viiteen väittämään, aiheeseen, lauseeseen jotka olennaisesti kuuluvat aihekokonaisuuden piiriin. Tiimien jäsenet arvottivat aihekokonaisuuden sisällöt asteikolla 1 - 5. Numeroinnit kuvasivat laadullisia arvioita siitä mikä on vastaajalle tärkein asia aihekokonaisuudessa ja mikä vähiten tärkein. Numeroidut viisi lausetta piti siis laittaa itselleen tärkeysjärjestykseen.

4.1.1 Koulutus

Arvioitava asia: **Mahdollisuus täydennyskoulutukseen**

Tiimi 1: Vastaaajia 10

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
6	2	0	2	0

Peräti 6 vastanneista piti sitä itselleen tärkeimpänä asiana.

Tiimi2: Vastaaajia 12

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
3	3	6	0	0

Täydennyskoulutusta tärkeimpänä itselleen piti vain 3 vastanneista. Kolmanneksi tärkeimpänä asiaa piti 6 vastanneista.

Arvioitava asia: **Koulutuksen oikea kohdentaminen**

Tiimi1: Vastaajia oli 10

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	3	5	0	0

Tärkeimpänä asiana vastanneista piti tätä 2 työntekijää. 4 työntekijää piti koulutuksen oikeaa kohdentamista toiseksi tärkeimpänä asiana.

Tiimi2: Vastaajia oli 12

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
5	4	2	0	1

Viisi työntekijää piti koulutuksen oikeaa kohdentamista itselleen tärkeimpänä asiana.

Arvioitava asia: **Lisäkoulutuksella on mahdollista edetä ammatillisesti**

Tiimi1: Vastaajia oli 10

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	4	3	2	0

Yksi työntekijä piti tätä itselleen tärkeänä asiana ja neljä piti asiaa toiseksi tärkeimpänä. Vähiten tärkein arviointi (5) ei saanut yhtään mainintaa.

Tiimi2: Vastaajia oli 12

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
3	3	3	3	0

Kolme piti asiaa itselleen tärkeimpänä, kolme arvotti sen toiseksi tärkeimmäksi. Vähiten tärkeimmäksi sitä ei arvioinnut kukaan.

Arvioitava asia: **Koulutusta työn ohessa on liikaa**

Tiimi 1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	0	0	0	10

Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä että koulutusta olisi työn ohessa liikaa. Kaikki 10 työntekijää antoi arvioinnin viisi.

Tiimi 2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	0	0	1	10

Ainoastaan yksi vastanneista oli sitä mieltä että koulutusta on liikaa työn ohessa. Yksitoista muuta vastaajaa antoi arviot neljä tai viisi.

Arvioitava asia: **Koulutus pitää järjestää työpisteisiin**

Tiimi 1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	1	2	4	0

Kuusi vastaajaa antoi arvioinnin neljä. Arviointi numeron kaksi antoi yksi vastaaja ja arviointi numeron kolme kaksi vastaajaa.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	2	1	8	1

Kahdeksan vastaajaa kahdestatoista antoi arvioinnin numero 4.

4.1.2 Kehittäminen

Arvioitava asia: **Oman työn kehittämiseen pitää saada aikaa**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
5	2	2	1	0

Viisi vastaajista arvioi tämän itselleen tärkeimmäksi asiaksi. Arviointi numero viisi ei saanut yhtään mainintaa.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
4	2	2	1	3

Neljä vastaajaa arvioi että ajan saaminen oman työn kehittämiseen ei ole heille tärkeä asia ja he antoivat arviointinumeroita neljä ja viisi. Tiimissä oli kuitenkin neljä työntekijää jotka arvioivat että asia oli heille kaikista tärkein.

Arvioitava asia: **Vaikutusmahdollisuuksia pitää lisätä**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
3	2	1	3	1

Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen koettiin tiimi 1:ssä niin että arvioinnin 1 tai 2 antoi yhteensä viisi vastaajaa. Arvioinnin 4 tai viisi antoi neljä vastaajista.

Tiimi 2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	2	6	1	1

Kuusi työntekijää kahdestatoista piti asiaa suhteessa itseensä aika neutraalina. He antoivat arvioinnin 3. Painopiste numeroinnissa oli kuitenkin enemmän tärkeäksi koettu. Numerot 1 ja 2 saivat neljä mainintaa.

Arvioitava asia: **Työnsuunnittelun tehostaminen**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	3	3	2	1

Tähän kirjoitettuun ajatukseen vastaajien maininnat jakautuvat tasaisesti. Yksi vastaaja piti tätä kaikkein tärkeimpänä, 3 vastaajaa oli sitä mieltä että tämä oli itselle toiseksi tärkein. 3 vastaajaa arvotti tämän kolmanneksi tärkeimmäksi. Muut 3 vastaajaa ei pitänyt tätä toimenpidettä itselleen kovinkaan tärkeänä.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
3	3	2	4	0

Eniten mainintoja sai numero neljä, joten vastaajat arvelivat että työnsuunnittelun tehostamisella ei ole heille arvoa. Mainintoja 1 ja 2 valitsi kuitenkin 6 vastaajaa, joten puolet vastaajista piti tätä tärkeänä tai melko tärkeänä itselleen.

Arvioitava asia: **Kehittämiskeskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	2	2	3	2

Vain yksi vastaaja kymmenestä piti kehityskeskusteluja esimiehen kanssa itselleen tärkeänä. Vähemmän tärkeänä piti asiaa 5 vastaajaa.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	3	2	4	1

Kehittämiskeskusteluja ei pidetty kovin tärkeänä itselle. Numeron 4 antoi neljä vastaajaa ja numeron 5 antoi 1 vastaaja. Tärkeänä sitä piti 2 vastaajaa ja toiseksi tärkeimpänä 3 vastaajaa. Kaksi vastaajaa arvioi kehityskeskustelut esimiehen kanssa numerolla 3.

Arvioitava asia: **Säännölliset kehittämispäivät**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	1	2	1	6

Kehittämispäiviä ei koettu tärkeiksi. Kuusi vastaajaa kymmenestä antoi numeron 5. Kukaan ei kokenut niitä tärkeäksi.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	2	0	2	7

Seitsemän vastaajaa kahdestatoista ei pitänyt säännöllisiä kehittämispäiviä itselleen tärkeinä. Arvion 4 antoi kaksi vastaajaa. Ainoastaan 3 vastaajaa piti asiaa itselleen jollain tavalla tärkeänä.

4.1.3 Tiimin toiminta

Arvioitava asia: **Rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	4	1	2	3

Peräti neljä vastaajaa arvioi että tämä on heille toiseksi tärkein asia. Itselleen vähiten tärkeäksi asiain arvioi kolme vastaajista.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	5	3	2	1

Ykkösen antoi yksi vastaaja. Toiseksi tärkeimmäksi itselleen koki tämän taidon oppimisen viisi vastaajaa ja kolmosen antoi kolme vastaajaa.

Arvioitava asia: **Tiedonkulun vahvistaminen**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
4	4	2	0	0

Kahdeksan vastaajaa kymmenestä piti tiedonkulun vahvistamista tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä. Kaksi vastaajaa arvotti asian itselleen numerolla 3. Numeroita 4 ja 5 ei maininuttu.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
7	1	1	2	1

Seitsemän kahdestatoista vastaajasta piti tiedonkulun vahvistamista itselleen tärkeimpänä kehittämiskohteena.

Arvioitava asia: **Uuden tiedon jakaminen (koulutus-info)**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	0	0	3	6

Kuusi vastaajaa kymmenestä ei pitänyt uuden tiedon jakamista tiimeihin työaikana itselleen ollenkaan tärkeänä. Kolme vastaajista antoi arvion 4 ja vain yhden vastaajan mielestä asiaa voisi kehittää.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	3	0	4	5

Yhdeksän vastaajaa kahdestatoista antoi arviot 4 tai 5. Kolme vastaajaa piti toiseksi tärkeimpänä uuden tiedon jakamista työaikana itselleen tärkeänä.

Arvioitava asia: **Vastuualueiden, käytänteiden ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
3	2	4	1	0

Kolme vastaajaa piti tätä itselleen tärkeimpänä, kaksi vastaajaa toiseksi tärkeimpänä. Neljä vastaajaa antoi arvioinnin 3 ja yksi vastaaja arvioinnin 1. Arviointia 5 ei antanut kukaan.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	2	5	0	4

Painopiste vastauksissa oli tärkeän puolella, vaikka neljä vastaajaa antoi arvion 5.

Arvioitava asia: **Työn suunnittelun tehostaminen ja priorisointi**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	0	3	4	1

Itselleen tärkeäksi asiaksi koki tämän kaksi vastaajaa. Arvioinnin 4 antoi neljä vastaajaa ja arvioinnin 3 kolme vastaajaa. Painopiste on vähemmän tärkeänä koetun puolella.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	2	3	4	1

Painopiste oli tärkeän puolella. Arvioinnin neljä antoi kuitenkin 4 vastaajaa.

4.1.4 Työhyvinvointi

Arvioitava asia: **Omien ja toisten voimavarojen tunnistaminen**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
7	3	0	0	0

Seitsemän vastaajaa kymmenestä piti tätä asiaa itselleen tärkeänä. Kolmelle se oli toiseksi tärkein asia. Muut arviointi numerot eivät saaneet yhtään mainintaa.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
7	2	3	0	0

Toisen tiimin vastausjakauma oli hyvin pitkälle samanlainen. Painopiste oli siinä että omien ja toisten voimavarojen tunnistamista pidettiin tärkeänä.

Arvioitava asia: **Mahdollisuus työohjaukseen**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	1	3	4	2

Kukaan vastanneista ei pitänyt mahdollisuutta työohjaukseen itselleen tärkeänä. Tärkeysjärjestysarvioinnissa numerot 3 ja 4 saivat eniten mainintoja.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	4	3	4	1

Tämän tiimin vastanneet jakautuvat niin että 4 vastaajista piti työohjauksen mahdollisuutta itselleen toiseksi tärkeämpänä asiana. ja 4 vastaajaa antoi arvion 4.

Arvioitava asia: **Säännöllisen yhdessätekemisen (työssä) lisääminen**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	0	1	2	7

Painopiste tärkeysjärjestyksessä on vähemmän tärkeän puolella. Seitsemän vastaajaa kymmenestä antoi arvioinnin 5.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	3	4	0	3

Painopiste vastauksissa oli tärkeän puolella. Yhdeksän vastaajaa kahdestatoista arvioi säännöllisen työssä tapahtuvan yhdessä tekemisen itselleen numeroilla 1, 2 ja 3.

Arvioitava asia: **Työhyvinvointi- kysely**

Tiimi1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
0	0	1	2	7

Painopiste vastauksissa oli, etteivät tiimiläiset pidä työhyvinvointikyselyjä itselleen tärkeinä eivätkä hyödyllisinä.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	1	2	0	8

Kahdeksan vastaajaa kahdestatoista oli sitä mieltä, etteivät työhyvinvointiin liittyvät kyselyt ole heille tärkeitä.

Arvioitava asia: Esimiehen on puututtava epäkohtiin

Tiimi 1: 10 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
1	2	4	2	1

Arvioinnin 3 antoi neljä vastaajaa. Tärkeäksi itselleen esimiehen puuttumisen tiimin epäkohtiin antoi vain yksi vastaaja.

Tiimi2: 12 vastaajaa

1.tärkeä	2.tärkeä	3.tärkeä	4.tärkeä	5.tärkeä
2	2	1	7	0

Seitsemän vastaajaa ei pitänyt asiaa itselleen kovinkaan tärkeänä.

4.2 Tärkeysjärjestyskysymysten tulosten pohdinta

4.2.1 Koulutus

Mahdollisuus täydennyskoulutukseen: tiimi 2: n ikärakenne oli vanhempi. Helsingin kaupungin kotihoito kouluttaa työntekijöitä työn ohessa paljon. Lähiesimiehen eli kotihoiton ohjaajan täytyy seurata ketä ja koska työntekijöitä on koulutettu ja kelle siitä on perustehtävän suorittamisen kannalta hyötyä. Pitkään töissä olleille jatkuva koulutus saattaa rasittaa. Tulosta voidaan tulkita niin että tässä tiimissä oli paljon nuoria työntekijöitä ja heillä oli selkeästi halu kouluttaa itseään.

Koulutuksen oikea kohdentaminen: tulos kertoo että Helsingin kaupunki kouluttaa työntekijöitä paljon, mutta koulutustarjonnassa on paljon sellaista mitä ei koeta omalle työlle tärkeäksi. Purkutilaisuudessa tiimiläiset sanoivat turhan koulutuksen rasittavan. Oikea-aikaisuus ja oikeat kohde-ryhmät koulutustarjonnassa poistaisivat ongelmaa.

Lisäkoulutuksella on mahdollista edetä ammatillisesti: tulos kertoo että nuoret hoitajat uskovat enemmän etenemismahdollisuuksiin Helsingin kaupungin lisäkoulutusten avulla. Vanhemmilla hoitajilla oli selvästi skeptisempi asennoituminen asiaan.

Koulutusta on työnohessa liikaa: tulos kertoo, että esimies on onnistunut tiimien koulutuksissa ja niiden tarjoamisessa ja oikea-aikaisuudessa hyvin.

Koulutus pitää järjestää työpisteisiin: tiimit eivät pitäneet tällaista opiskelutapaa mielekkäänä. He ajattelivat että kuinka työt ehditään tekemään ja pelkäsivät että työn rasittavuus lisääntyy. Tiimin mielestä on mukavaa mennä muualle, eri ympäristöön oppimaan. Minä avasin heille ajatuksen taustaa niin että opitun soveltaminen heti käytäntöön jättää pysyvämmän muistijäljen kuin luento tilaisuudet johon osallistuu 200 kuuntelijaa ja luennoitsija jolla ei välttämättä ole muita taitoja oppimisen kannalta kuin kompetenssi- osaaminen. Tiimiläiset halusivat kuitenkin kehittämistyön kohteeksi sen että tieto kulkisi hyvästä koulutusannista koko tiimille.

4.2.2 Kehittäminen

Oman työn kehittämiseen pitää saada aikaa: tiimi 1 koostuu hiljattain valmistuneista hoitajista jotka tarvitsevat aikaa tiedon soveltamiseen. Tiimi1 arvioi palautetilaisuudessa että heillä ei vielä ole ajan mukanaan tuomaa rutiinia.

Vaikutusmahdollisuuksia pitää lisätä: tiimiläiset pitivät itselleen tärkeänä, että he voivat vaikuttaa työssään ja työhönsä. Vasta hiljattain ammattiin valmistuneet hoitajat uskoivat vaikutusmahdollisuuksiinsa.

Työsuunnittelun tehostaminen: purkukokouksessa ehdotettiin mielikuvaharjoittelun kokeilemistä. Ajankäytön hallinta ja suunnitelmallisuus perustehtävän suorittamisessa vähentää stressiä ja sen vuoksi työn etukäteen suunnittelu lisää hallinnan ja varmuuden tunnetta joka lisää tiimin toimivuutta ja työhyvinvointia.

Kehittämiskeskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä: kehityskeskustelujen merkitys työntekijälle jää esimiehen taitojen varaan. Tiimien yhteisessä palaute- palaverissa tuli esiin se että kehityskeskusteluissa ei kerrota mitään uutta ja usein käsitellään negatiivisia asioita. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri saattaisi muuttaa työntekijöiden asennetta kehityskeskusteluja kohtaan.

Säännölliset kehittämispäivät: kehittämispäivät mielletään vastaajien taholta ylimääräiseksi työksi. Tiimin jäsenien mielestä kehittämispäivillä on ollut pelkästään tiedollista antia työhön ja uuden oppiminen on aina prosessi joka vie voimia perustehtävän suorittamisesta.

4.2.3 Tiimin toiminta

Rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu: vuorovaikutustaitojen hiominen, kuuntelemisen tietoinen opettelu ja avoin dialogi ohjattuna kurssina olisivat molemmille tiimeille hyödyllisiä. Ikärakenteeltaan nuorempi tiimi oli purkulanteessa sitä mieltä että jokaisen pitäisi opetella tietoisesti ja rakentavasti kertomaan työkaverille onnistumisista ja epäonnistumisista työhön liittyvissä asioissa. Tiimi oli sitä mieltä että työilmapiiriin vaikuttavat henkilökohtaisetkin asiat pitäisi voida käsitellä tiimissä.

Tiedon kulun vahvistaminen: vaikka tiimeissä on kokeneita hoitajia, niin tiedonkulku takeltelee. Purkulanteessa tiimin kanssa päädyimme sellaiseen mahdollisuuteen että rutinoituminen saattaa aiheuttaa asioiden itsestäänselvyytenä pitämisen.

uuden tiedon jakaminen (koulutus info): tiimien jäsenet kokevat koulutuksen tärkeäksi, mutta eivät koe tärkeäksi saada tietoa työaikana niiltä jotka ovat osallistuneet koulutukseen. Koulutuksiin osallistuminen työpaikan ulkopuolella tuo kaivattua vaihtelua perustehtävän tekemiseen. Koulutuksesta saadut hyvät, käytäntöön helposti siirrettävät, menetelmät toivottiin kerrottavan tiimeille.

Vastuualueiden, käytänteiden ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen: tässä kysymyksessä tiimien erilaisuus tulee hyvin esille. Tulokinnassa voi ajatella että tiimi 2:ssa asiat ovat kunnossa ja tätä aluetta ei tarvitsisi kehittää. Vertaillessa tätä muihin tiimin antamiin arviointeihin, herää kysymys että tiedetäänkö tiimissä tämän aiheen yhteys tiimin toimivuuteen ja sitä kautta henkiseen työhyvinvointiin. Toimivassa tiimityöskentelyssä oli tiimien mielestä tärkeää että yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa ja niitä noudatetaan. Erimielisyyksiä aiheuttivat erityisesti erilaiset hoitokäytännöt.

Työn suunnittelun tehostaminen ja priorisointi: kaikki olivat samaa mieltä että priorisointi on tärkeää ja se että kaikki tekevät samalla tavalla asiat.

4.2.4 Työhyvinvointi

Omien ja toisten voimavarojen tunnistaminen: purkutilanteessa tiimiläiset olivat yhtä mieltä siitä että voimavarojen tunnistamiseen kuuluu myös positiiviset voimavarat. Työntekijän jaksamiseen liittyvien voimavarojen tunnistamista pidettiin koko tiimin jaksamisen kannalta erittäin tärkeänä. Kehittämisen keinoksi tuli avoimuuden lisäämiseen pyrkiviä menetelmiä sekä kuuntelemisen opetteluun tähtääviä keinoja.

Mahdollisuus työnohjaukseen: työnohjausta käytetään Helsingin kaupungin kotihoitossa vain jos työyhteisöä kiusaavia tilanteita ei muulla tavoin saa purettua. Työnohjausta käytetään tiimiläisten mukaan ainoastaan negatiivisten asioiden selvittämiseen. Sovimme että tiimiläiset selvittää mihin kaikkeen työnohjausta voidaan hyödyntää ja pyytävät esimiehiä aktiivisemmin hakemaan tiimien käyttöön työnohjausta. Tiimi 1:n työntekijöistä ei kukaan ollut saanut työnohjausta. Tiimi2 suhtautui myönteisemmin työnohjaukseen, koska heillä oli kokemusta asiassa.

Säännöllisen yhdessä tekemisen (työssä) lisääminen: tiimi 1:n ikärakenteesta johtuen heidän kokemuksensa työn painoarvosta elämälle oli vähäisempi kuin tiimi 2:n. Työajalla tapahtuvan yhteisen tekemisen merkitys tiimin yhteenhioutumisen kannalta on tärkeää. Aiheet tiimiläisten mielestä voivat liittyä perustehtävään tai muuhun työyhteisöä hyödyttävään toimintaan. Tiimit päättivät ideoida jotain, säännöllisesti tapahtuvaa yhteistoimintaa molemmille tiimeille.

Työhyvinvointi-kysely: Helsingin kaupungin kotihoito on niin suuri kokonaisuus, etteivät yhteiset työhyvinvointi- kyselyt palvele lähipalvelualueiden tiimien jäseniä. Asioiden kehittäminen parempaan suuntaan kestää kauan ja lähiesimiehen taidot eivät aina riitä paikalliseen kehittämistyöhön. Tiimien jäsenet pitivät opinnäytetyön tekijän lähestymistapaa itselleen parempana. Tiimit uskoivat että työhyvinvoinnin kehittäminen ruohonjuuritasolta käsin voi muuttaa koko kotihoitoa koskevien työhyvinvointikyselyjen vastauksia.

Esimiehen on puututtava epäkohtiin: tiimien toiminnan näkökulmasta tämä voi tarkoittaa että he ovat itseohjautuvia myös ongelmatilanteissa. Tämä voi tarkoittaa

myös sitä että näiden tiimien esimiehestä ei ole todellista apua ongelmatilanteissa. Tiimit päättivät että lähiesimiestä pyritään osallistamaan enemmän siihen mitä tiimeissä tapahtuu, päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Pelkkien ongelmatilanteiden ilmoittaminen saattaa etäännyttää lähiesimiehen omaan huoneeseensa. Sovimme tiimikokouksissa että pohdintojen perusteella laadin tiimityöskentelyä ja työhyvinvointia lisääviä toimenpide- ehdotuksia. Toimenpide- ehdotusten pitäisi olla selkeitä, helposti toteutettavia ja päämäärään tähtääviä. Tiimiläiset pitivät hyvänä ehdotuksena sitä että kaksi kertaa vuodessa tehtäisiin samanlainen tärkeysjärjestys- kysely. Silloin voidaan arvioida onko kehittämistyö onnistunut ja samalla voitaisiin miettiä tiimikohtaisesti jatkotoimenpiteitä. Vuosittain järjestettävän työhyvinvointi- kyselyjen tuloksissa voidaan arvioida kehittämistyön onnistumista.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Kehittämäni työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen prosessikuvauksen soveltuminen käytäntöön tärkeysjärjestyskysymysten avulla vaikutti mielestäni toimivan tiimin kehittämisen pohjalla.

Tavoitteena oli että tiimeistä nousee tärkeysjärjestys- kyselyn pohjalta kehittämistarpeet. Esille nousseiden kehittämistarpeiden eteenpäin viemiseksi kootiin muutamia käytännönläheisiä, konkreettisia suosituksia, toimintamalleja, joiden avulla voidaan kehittämisprosessi käynnistää ja saavuttaa tavoitteita joita on asetettu. (liite 2.)

Tärkeysjärjestys- kyselyn tulokset vahvistivat sitä tietoa, jota minulla oli omakohtaisten kokemusten perusteella siitä, mitä asioita tiimi pitää tärkeinä työhyvinvoinnin ja tiimien toimivuuden näkökulmasta. Mielenkiintoista oli se, että esimiesten ja organisaation toimet työhyvinvoinnin, tiimityön toimivuuden ja työilmapiirin parantamiseksi olivat tähän mennessä olleet sellaisia, että ne koettiin tärkeysjärjestys-kyselyssä kaikkein vähimmän tärkeiksi useammin kuin tärkeiksi. Näitä olivat työnohjaus, säännölliset kehittämisspäivät sekä mahdollisuus täydennyskoulutukseen.

Erittäin tärkeiksi koettiin ns. pehmeät työilmapiirilliset asiat, kuten voimavarojen tunnistaminen, yhdessäolon lisääminen, rakentavan palautteen antaminen ja - vastaanotto. Tiimin sisäisistä vahvuuksista nousi esille: huumorintaju, positiivisuuden pilkahdus, toisen auttaminen ja kuormittavuuden jakaminen.

Tiimikoulutuksessa voisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitojen harjoitteluun, itsetuntemukseen ja yhteistyötaitojen hiomiseen. Viisas esimies osaa arvioida tiimin kehittymisen tilaa ja ajoittaa asioita sekä muutoksia oikea aikaisesti oikeaan kohtaan. Tiimiä auttavia asioita on oikean ja ajantasaisen tiedon saaminen, avoin tiedonkulku ja läpinäkyvyys esimerkiksi päätöksen teossa. Työntekijöillä tulisi olla myös mahdollisuus muutoksen herättämien tunteiden jakamiseen samoin kuin tilan antaminen erilaisille tavoille kokea muutosta. Uudenlainen tiimien toimivuus voi ravistella vanhoja organisaatio-rakenteita koska tavoitteena oli löytää prosessimallin avulla jatkuva kehittäminen kohdistuen tiimien toimintaan.

Vastauksia kyselyyni sain yhteensä 22 kappaletta. 10 kappaletta Tiimi 1:stä ja 12 kappaletta Tiimi 2:sta. Talvilomat ja sairauspoissaolot vähensivät vastaajamäärää neljällä henkilöllä. Prosessin etenemisen mallintaminen oli tässä työelämälähtöisessä prosessikehittämisessä merkittävää ja sitä voidaan tulevaisuudessa käyttää Helsingin kaupungin kotihoidon tiimien kehittämiseen. Prosessin eteneminen on aina samanlainen, mutta yksilölliset kehittämistarpeet tiimeissä tekevät prosessikehittämisestä joka kerta ainutlaatuisen.

Tämän kehittämistyön luotettavuus ja pätevyys liittyy prosessin etenemismallin kehittämiseen. Helsingin kaupungin kotihoito on suuri yksikkö, jossa on paljon työntekijöitä. Joka vuotisen työhyvinvointi- kyselyn tulosten perusteella kehittämistyö jää vain aikaisemman vuoden tulosten vertailuun ja siitä eteenpäin menevän kehittämistyön aloittaminen tiimeissä on vaikeaa. Yksilöllisyys tiimien kokoonpanoissa aiheuttaa sen että mitään yleispätevää kehittämistyötä ei voida aloittaa. Työntekijät sitoutuvat tiimien kehittämiseen paremmin, silloin kun asiat lähtevät heistä itsestään. Työhyvinvointi- kyselyjen vastausten perusteella, prosessi voidaan siirtää tiimikohtaiseksi kehittämisprosessiksi, jonka pohjalla voisi toimia nyt kehittämäni prosessimalli.

5.2 Pohdinta

Merkityksellisyys on ihmisille tärkeä kokemus. Työn pitää olla sopivan haasteellista ja haasteet voivat myös kasvaa asteittain, kun taidot kasvavat. Flow-sanalla tarkoitetaan huippukokemusta, psykologista tilaa, jolloin aika ja paikka tuntuvat katoavan ja keskitymme kaikella olemuksellamme käsillä olevaan tehtävään. Flow-tilassa työkennellessä energia ei kulu, vaan virtaa ja jopa lisääntyy. Työskentelyn loppuessa olo ei tunnu uupuneelta vaan elinvoimaiselta. Flow- tila koetaan tyydyttäväksi ja jopa tavoiteltavaksi olotilaksi. Ihmiset, jotka kokevat usein flow-tiloja, tuntevat myös elämänsä merkitykselliseksi ja he ovat myös keskimääräistä tuotteliaampia. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010. 38-41.)

Työelämälähtöisen prosessikehittämisen prosessissa havainnoin innostuneisuutta ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, jotka ovat henkistä kasvualustaa Flow-kokemuksen saavuttamiselle. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010. 38-41.)

Tiimityön rakenteellinen tunteminen ja sen hallinta synnyttää yhteisöllisyyden tunnetta ja siitä seuraa työhyvinvoinnin kasvua.

Flow- kokemuksen edellytyksenä on, että tehtävät ovat haastavia, mutta tavoitteet ovat kuitenkin saavutettavissa olevia. Taitojen ja osaamisen pitää olla asiantuntijuuden tasolla, jotta todellinen uppoutuminen tehtävään olisi mahdollista. Sitoutuminen asiantuntijuuden saavuttamiseen ja taitojen kasvattamiseen ja kehittämiseen askel askeleelta on siis tärkeää sekä esimiehen omassa työssä että tiimin työn tukemisessa. Tiimin flow- tilassa keskittyminen tehtävään ja yhteistyöhön on syvää ja palkitsevaa, ja tuloksiakin syntyy tehokkaasti. Osanottajista tuntuu, että toinen jatkaa omaa ajatusta ja että saadaan aikaiseksi todella enemmän mitä yksin olisi koskaan saatu. Flow- tilassa työskentelevä tiimi uskaltaa ottaa vastaan suuriakin haasteita, luottaa jäseniinsä ja voi näin olla luomassa uusia ja vaativia kokonaisuuksia. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010. 38-41.)

Tällainen tiimi tarvitsee harvoin ulkoista auktoriteettia vaan on itseohjautuva. Huipukokemus tarvitsee kuitenkin aina sen tasapainon, että osaaminen, taidot ja haasteet vastaavat asiantuntijatasoa ja tiimin jäsenten välillä on syvä arvostus ja luottamus. Flow- tilassa ei voida olla jatkuvasti, sillä työ sisältää aina myös rutiineja. Flowkokemus on merkittävä, sillä jos sen kerran on kokenut, niin siitä tulee tavoiteltava tila. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010. 38-41.)

Tiimikoulutuksessa voitaisiin tulevaisuudessa kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitojen harjoitteluun, itsetuntemukseen ja yhteistyötaitojen hiomiseen. Johtamisen työkaluna opinnäytetyöni prosessi-mallin käyttäminen varmistaisi työelämälähtöisen kehittämisen. Viisas esimies osaa arvioida tiimin kehittymisen tilaa ja ajoittaa asioita sekä muutoksia oikea-aikaisesti oikeaan kohtaan. Tiimiä auttavia asioita on oikean ja ajantasaisen tiedon saaminen, avoin tiedonkulku ja läpinäkyvyys, esimerkiksi päätöksen teossa. Pitää olla myös mahdollisuus muutoksen herättämien tunteiden jakamiseen samoin kuin tilan antaminen erilaisille tavoille kokea muutosta. Tiimityön rakenteellinen tunteminen ja tiimitoiminnan käytännön hallinta synnyttävät pitkällä aikavälillä työhyvinvointia.

Itseohjautuvuus käsite tarkoittaa kun puhutaan työntekijöiden toivottavista ominaisuuksista tämän päivän työelämässä. Oppimiskykyinen, joustavan ja itsenäisen työtyylin omaava sekä yhteistyökykyinen työntekijä on toivottavaa resurssia Helsingin

kaupungin kotihoitoon. Erityisen tärkeätä tällöin on ymmärtää, mitä henkilön itseohjautuvuus voisi olla? Onko se kehitettävä, taidon omainen ominaisuus, vai syvempi, yksilön persoonallisuuteen sisältyvä ja sitä kautta yksilön toimintaan vaikuttava tekijä? Yksilöt eroavat paljonkin sen suhteessa, kuinka itseohjautunutta heidän toimintansa on. Itseohjautuvuus on syvempi, yksilön toimintaan ja kehitykseen vaikuttava tekijä, jonka kehittämiseen ja ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa. (psycon.fi/ajankohtaista.)

Yksilön omaan toimintaan vaikuttaa halu tyydyttää kolmea perustarvetta. Näitä ovat tarve ymmärtää toiminnan syuseuraussuhteita ja halu tuntea olevansa kyvykäs vaikuttamaan luotettavasti näihin syuseuraussuhteisiin, halu tuntea toiminnan olevan itsestä lähtevää sekä liittymisen tarve eli halu olla merkityksellisissä vuorovaikutussuhteissa muiden yksilöiden tai yhteisön kanssa. Monissa työmotivaatiotutkimuksissa onkin todettu, että työssä motivoitumiseen on selkeässä yhteydessä halu hahmottaa selkeästi työn tavoitteet, halu toimia itsenäisesti ja pystyä vaikuttamaan asioihin sekä halu olla merkityksellinen eli työnsä osaava työyhteisön jäsen. Työmotivaatiota lisää se, missä määrin työ mahdollistaa edellä mainittujen kolmen perustarpeen täyttymisen. (psycon.fi/ajankohtaista.)

Itseohjautuva tiimi on sitoutunut organisaatioon ja itseensä. Tiimin jäsenten välillä vallitsee useimmiten luottamus. Kaikilla tiimin jäsenillä on selkeä käsitys perustehtävästä ja visiosta, mitä kohden mennään. Tiimi kykenee joustavammin mukautumaan muutosten edessä. Kommunikaatio ja viestintä toimivat yhtä hyvin kaikkiin suuntiin. Tiimiläiset haluavat rohkeasti osallistua työnsä tekemisen suunnitteluun ja kehittämiseen. Tiimit eivät pelkää prosessimaista työtettä. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 197.)

Lähteet

- FINLEX: Viitattu 8.12.2013 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120980>).
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Ikonen, E. - R. & Julkunen, S. 2007. Kehittyvä kotihoito. Edita Prima. Helsinki.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Juuti, P. 1999, Organisaatiokäyttäytyminen - johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Kustannusyhtiö Otava. Keuruu.
- JYTY-lehti. Nro: 4/13. Artikkelin väitöskirjasta: Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN>: ISBN:978 -952-10-7764-0
- Kansanterveyslaki 66/ 1972
- Katzenbach, J. R & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin & Göös. Jyväskylä.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. TammiPro. Helsinki.
- Larmi, A., Tokola, E. & Välkkiö, H. 2005. Kotihoidon työkäytäntöjä. Tammi. Helsinki.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Manka, M - L, Kaikkonen, M - L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Euroopan sosiaalirahasto. Tampere.
- Mäkinen, P., Raatikainen, E., Rahikka, A. & Saarnio, T. 2009. Ammattina sosionomi. WSOY-pro Oy. Helsinki.
- Mäkisalo, M. 1999. ”Me teemme sen” Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Kirjayhtymä. Tampere.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi. Helsinki.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen työkirja. Satakunnan AMK. Verkkomateriaali. Viitattu 2.12.2013

www.samk.fi/.../13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.p

Psycon.fi: Viitattu 3.4.2013. www.psycon.fi/ajankohtaista Itseohjautuvuus työssä.

Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Sosiaalihuoltoasetus 607/83, 9.§.

Sosiaalihuoltolaki 710/1982, 20. §.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille, kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-Kustannus. Juva.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Ikäihmisten palveluiden laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisut. 2008:3. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

STM.fi: Viitattu 3.12.2013.

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/ikaihmiset/palvelujen_laatu/laatusuositus

Tepponen, M. 2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinentiedekunta. Väitöskirja.

Wanda.uef.fi:<http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2009/isbn978-951-27-1230-4.pdf>. Viitattu 15.11.2013.

TTL.fi. Työhyvinvointi /terveyden edistäminen. Viitattu 12.12.2013

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen paino-alueet. Viitattu 4.1.2014. www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1061185.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. (Toim.) P. Vesterinen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Julkaisemattomat lähteet:

Ekroos, M. 2013. Henkilökohtainen haastattelu 6.1.2013.

Kuvat

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät	19
Kuvio 2. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli	20
Kuvio 3. Prosessin nykytila	22
Kuvio 4. Prosessin eteneminen työelämälähtöisen prosessikehittämisen jälkeen	23

Liitteet

Tärkeysjärjestys- kyselylomakkeen kysymykset.

NUMEROI TÄRKEYSJÄRJESTYKSEEN ASTEIKOLLA 1-5, SEURAAVIEN AIHEKOKONAISUUKSIEN SISÄLLÖT

Koulutus

1. Mahdollisuus täydennyskoulutukseen
2. Koulutuksen oikea kohdentaminen on tärkeää
3. Lisäkoulutuksella on mahdollista edetä ammatillisesti
4. Koulutusta työn ohessa on liikaa
5. Koulutus pitää järjestää työpisteisiin

Kehittäminen

1. Oman työn kehittämiseen pitää saada aikaa
2. Vaikutusmahdollisuuksia pitää lisätä
3. Työsuunnittelun tehostaminen
4. Kehittämiskeskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä
5. Säännölliset kehittämispäivät

Tiimin toiminta

1. Rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen oppiminen ja harjoittelu
2. Tiedonkulun vahvistaminen
3. Uuden tiedon jakaminen (koulutus-infot)
4. Vastuualueiden, käytänteiden ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen
5. Työn suunnittelun tehostaminen ja priorisointi

Työhyvinvointi

1. Omien ja toisten voimavarojen tunnistaminen
2. Mahdollisuus työnohjaukseen

3. Säännöllisen yhdessätekemisen (työssä) lisääminen
4. Työhyvinvointi kysely
5. Esimiehen puututtava epäkohtiin

Liite 2: Kehittämistyön aloittamisen suositukset tiimeille.

Suosituksia tiimikokouksiin

1. Tiimin päätökset yhteisymmärryspäätöksiä joten kaikki sitoutuvat tehtyihin päätöksiin
2. Palaverin jälkeen kaikki tietävät mihin on sitouduttu
3. Tiimikokoukset kannattaa pitää joka viikko, tästä säännöllisyydestä seuraa työhyvinvoinnin kasvua. Avoimuuden opetteleminen ja luottamuksen syntymisen varmistuvat
4. Tiimikokoukset kannattaa pitää, vaikka ei olisi mitään päivänpolttavaa asiaa. Kiire on tekosyy.
5. Järjestäkää aina jotain pientä tarjottavaa
6. Tiimin vetäjä voi kysyä tiimiläisten mielipiteitä, ensi alkuun vaikka järjestyksessä. Ajan kuluessa syntyy turvallinen ja salliva ilmapiiri jokaiselle. Tiimi on turvallinen paikka tuulettaa.

Suosituksia aamupalavereihin

1. Raporttien alkamisajankohta pitää sopia ja siitä pidetään kiinni
2. Kaikki rauhoittuvat istumaan. Työnjakaja varmistaa että kaikki rauhoittuu pöydän ympärille
3. Jokainen puhuu omalla vuorollaan. Opetellaan pois päällepuhumisen pahasta tavasta.
4. Päivän asiakkaat jaetaan työntekijöille keskeyttämättä. Jakamisen jälkeen asiakkaaseen liittyvä, tätä päivää koskeva tieto raportoidaan.
5. Yksi työntekijä resursoi tietojärjestelmään hoitajien resurssitunnuksen