

OMATYHY

- Omavalvonnalla työhyvinvointia 2023–2025



Kauramäen kylä

30.6.2025

Anne Lauren

palveluvastaava

Sisällys

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hankeorganisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle	4
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	6
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	7
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	8
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	9
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	11
8 Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	11

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Keski-Suomen hyvinvointialue vastaa noin 273 000 keskisuomalaisen sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluista. Jyväskylän Etelä-Keljossa otettiin käyttöön elokuussa 2023 ikääntyneiden asumisyksikkö Kauramäen kylä, jossa on yhteisöllistä ja ympärivuorokautista asumista ikäihmisille. Siellä on myös erityismuistiyksikkö koko hyvinvointialueen käyttöön. Kauramäen kylän ideologiaksi on paalutettu Green Care – eli luontohoiva-ajattelu.

Kauramäen kylän nimi viestii tavoitteesta olla enemmän kuin ikääntyneiden palvelutalo. Kylä on lämmin sana ja kuvaa yksikköä, joka on samalla kertaa sekä kodinomaisen viihtyisä että pienen kylän kokoinen. Aukkaiden lisäksi kyläyhteisöön kuului alussa noin 90 hengen henkilöstö. Kyläläisiin kuuluvat myös keittiön, kiinteistönhuollon ja pesulan palveluita tuottavien ulkoisten yhteisöjen työntekijät. Lähiyhteisöä edustavat kylän ulkoilupihan aidan takana leikkivät naapuruston lapset, joiden puuhia voi ihailla puutarhakeinusta. Asumisyksikkö oli ilmaissut tavoitteekseen olla kontaktissa myös muihin Kauramäen alueella asuviin ja toimiviin – olla aktiivisen näkyvä, ei näkymätön.

Ajatukseen aktiivisesta ikääntymisestä kuuluu osallistuminen talon toimiin omien voimien ja halun mukaan. Talossa annetaan tilaa esimerkiksi sormien upottamiselle multaan tai vaikkapa mielikuvamatkailuun aistihuoneissa. Mahdollisuudet ulkoiluun ovat erinomaiset turvallisesti aidatulla ja laajalla pihalla sekä kookkailla terasseilla.

Yksiköt:

- A: yhteisöllinen asuminen, 30 kotia heille, joiden palvelutarve on pääsääntöisesti päiväsaikaan
- B, C ja D: ympärivuorokautinen asuminen, 15 + 15 + 15 kotia, palvelutarve ympärivuorokautista ja edellyttää henkilöstön läsnäoloa 24/7
- Erityismuistiyksikkö: ympärivuorokautinen asuminen, erityiset: 15 kotia kahdessa pienryhmässä asukkaille, joiden avuntarve kuten edellä – lisäksi muistisairauteen liittyviä erityistarpeita.

Henkilökunta aloitti työnsä syyskuun alussa ja asukkaat saapuivat lokakuussa. Osa henkilöstöstä oli hakeutunut työyhteisöön töihin juuri Green Care -toimintamallin innoittamina. Edellytykset luoda uudenlainen organisaatio- ja työkuultuuri olivat olemassa. Juuri sen tukeminen kehittämishankkeella nousi esille keväällä 2023 ja hakuprosessi käynnistyi pikavauhtia. Tässä vaiheessa tunnistetut haasteet olivat:

- Vanhuspalvelujen laatu ja työvoiman saatavuus,
- Lakisääteinen omavalvonta ei ollut kokemusten mukaan edistänyt työntekijöiden työn- ja riskienhallintaa eikä siten työhyvinvointia.

- Työhyvinvoinnin turvaaminen nähtiin tärkeänä vanhustyön veto- ja pitovoiman ylläpitäjänä. Omavalvonta, Green Care –toimintamalli ja johtajuuden kehittäminen nostettiin hankeideoinnissa tukemaan työhyvinvointia.
- Huomioitiin ainutlaatuinen mahdollisuus: Uusi kiinteistö tiloineen, pihoineen, mahdollisuuksineen, sekä uusi henkilökunta ja heihin sitoutunut sosiaalinen pääoma, uudet ideat ja muutoshalu olivat asioita, joiden hyödyntäminen arvioitiin tärkeäksi ja mahdolliseksi.

Työhyvinvoinnin työkaluksi omavalvonta nousi, koska sen osalta tunnistettiin haasteita, joihin oli törmätty aikaisemmissa organisaatioissa (Räsänen 2023):

Yksilötasolla: ei oivalla omavalvonnan merkitystä omassa toiminnassaan, ei tunnista puutteita/riskejä/epäkohtia, osaamisvaje, heikot vuorovaikutustaidot, eettinen kuormitus, heikko työmotivaatio tai työmoraali, heikko vastuun kantamisen kyky tai halu, ei tunne asiakkaita, ei noudata hoito-ohjeita, asiakkaan itsemääräämisen sivuuttaminen, jne.

Yhteisötasolla: ei tunnisteta omavalvonnan merkitystä eikä siihen sitouduta, työntekijöiden liiallinen kuormittuminen, yksikön heikentynyt työmoraali, huono työilmapiiri, huono tiedonkulku, pelisääntöjen puute tai niiden noudattamisen kirjavuus, laadultaan heikot toimintamallit, välinpitämättömyys, rutiinimaisuus, jne.

Organisaatiotasolla: työvoimavaje, heikko rekrytointiosaaminen, johtamisvaje, henkilöstön ammattirakenne ei vastaa asiakastyön tarpeisiin, tiedonkulun ongelmat, dokumentoinnin heikko ohjeistus, OV-suunnitelma on vain ihannetilakuvaus, jne.

Työsuojelurahaston rahoituspäätös tuli 6.10.2023 ja hanke käynnistyi välittömästi.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hankeorganisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeen kuvaus

OMATYHY – Omavalvonnalla työhyvinvointia 2023–2025 -hanke toteutettiin Keski-Suomen hyvinvointialueella Kauramäen kylässä, joka tarjoaa yhteisöllistä ja ympärivuorokautista asumista ikäihmisille. Hankkeen tavoitteena oli tukea uuden yksikön käynnistämistä ja kehittää omavalvontaa osana työhyvinvointia. Merkittävää oli myös tukea henkilöstön yhtenäisyyttä, sillä työntekijät tulivat uuteen yksikköön lukuisista muista työpaikoista tuoden mukanaan omanlaisia käytänteitä. Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto.

Hankkeen keskiössä oli yhteiskehittäminen, jossa työpajojen, mentorointien ja työnohjauksen avulla rakennettiin tiimien toimintaa, johtamista ja omavalvontakäytäntöjä. Hankkeessa kehitettiin konkreettisia työkaluja, kuten tiimisopimuksia, pelisääntöjä ja omavalvontasuunnitelman työkalua.

Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli valmentaa ja tukea vastuuhenkilöitä ja heidän tuellaan henkilöstöä muutokseen ja uudenlaiseen toimintamalliin sekä sen todelliseen ylläpitämiseen arjessa. Koska yksikkö oli uusi, mutta henkilöstö tuli muista, jo olemassa olevista organisaatioista, riski vanhakantaiselle toimintakulttuurille tunnistettiin.

Hankkeen tarkoituksena oli tuottaa yhteiskehittämällä (työpajat, itsenäinen työskentely, välitehtävät) uudenlaista johtamista, toimintaa, yksilö- ja yhteisöohjautuvuutta sekä laadun omavalvontaa tuottamaan hyvinvointia niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Hankesuunnittelussa oli huomioitu, että omavalvonta kehittyy harvoin automaattisesti säännöksiä edellyttämällä tavalla (esim. Kiljunen, Kankkunen, Välimäki 2023). Vanhuspalvelulain (2024) mukaan iäkkäiden asumispalveluyksiköissä hoivan laatu riippuu keskeisesti henkilöstömäärästä, johtamisesta sekä toiminnan organisoinnista. Omavalvonnalla varmistetaan palvelujen laatu, turvallinen työympäristö ja asiakkaiden tarpeiden huomiointi. Keskeistä on hoivayhteisön toimintakulttuuri, eettinen vastuu sekä riittävä osaaminen. Omavalvonnan rooli sosiaali- ja terveyspalveluissa on vahvistunut valvontalain myötä. Sen toimeenpanoon liittyy kuitenkin useita haasteita, kuten henkilöstön vaihtuvuus ja johtaminen, vallitseva työskulttuuri, tiedonvälitys, teknologia jne.

Hankkeessa paikannettiin omavalvonnan toimeenpanoon liittyviä organisaatiokohtaisia haasteita ja pyrittiin keskittymään juurisyiden eliminointiin. Kehittämishankkeessa edistettiin omavalvonnan juurtumista osaksi työyhteisöjen arkea kehittämällä niitä elementtejä, joka toimivat ajureina omavalvonnan jalkautumiseksi.

Päätavoitteiksi kiteytyivät

1. **Omavalvonnan kehittäminen** – laadun ja turvallisuuden varmistaminen.
2. **Yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen** – yksilön ja yhteisön vastuun korostaminen.
3. **Tiimityön tukeminen** – toimivien tiimien rakentaminen ja vakiinnuttaminen.
4. **Pelisääntöjen luominen** – yhteisten toimintatapojen määrittely.
5. **Palautejärjestelmän kehittäminen** – jatkuvan kehittämisen mahdollistaminen.

Merkitys organisaatiolle

Hanke tarjosi organisaatiolle mahdollisuuden kehittää uudenlaista johtamis- ja työskulttuuria, jossa omavalvonta toimii työhyvinvoinnin ja laadun tukipilarina. Vaikka henkilöstön suuri vaihtuvuus ja johtamisjärjestelmän haasteet vaikuttivat hankkeen toteutukseen, saavutettiin myös merkittäviä tuloksia. Arjen johtamisen tuki korostui ja sen ohella:

- Omavalvontajärjestelmä vakiinnutettiin tiimitasolla. Tuotoksena syntyi kirjallinen omavalvontasuunnitelma minikoossa.
- Työyhteisökyselyt osoittivat korkeaa työhyvinvointia.
- Kehitettiin uusia toimintamalleja, jotka tukevat organisaation oppimista ja jatkuvaa kehittämistä.

Merkitys soveltajalle/asiantuntijalle

Asiantuntijalle hanke tarjoaa arvokasta tietoa omavalvonnan käytännön toteutuksesta ja siihen vaikuttavista eri tekijöistä ikäihmisten asumispalveluissa, sekä kokemusta toteuttaa kehittämistyötä organisaation erityisen haastavissa olosuhteissa (mm. suuri työvoimapula, organisaatiouudistuksen osuminen hankeajalle). Vaikka hanke keskittyi yhteen yksikköön, sen tulokset ja toimintamallit ovat sovellettavissa laajemmin sosiaalihuollon kentällä. Uutuusarvoa tuo erityisesti omavalvonnan ja työhyvinvoinnin yhdistäminen yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen alkaessa ei tehty työhyvinvointia kuvaavaa kyselyä, koska työyhteisö oli uusi ja pitkään kovin hajallaan. Myös tavanomaisesta poikkeava henkilöstörakenne, toiminnallinen filosofia ja henkilöstön suuri vaihtuvuus vaikuttivat siihen, että tiimien toiminta kangerteli. Tiimeissä ei ollut hankkeen alkaessa ns. pysyvää henkilökuntaa vaan henkilöstö kiersi koko ajan. Hanke keskittyikin alussa tiimin muodostamisen perusasioihin ja jäsenten nimeämiseen.

Tiimien toiminnan vakiintuessa toteutettiin työhyvinvointia kartoittava työyhteisökysely syksyllä 2024. Kysely sisälsi 5-portaisella asteikolla esitettyjä väittämiä a) minä-muodossa ja b) me-muodossa. Työntekijöitten itsearviointi oli 4,2–4,6 ja me-muodossakin 3,8–4,1. Väittämät koskivat mm. vastuun ottamista työstä ja työyhteisön toiminnasta, pelisääntöjen noudattamista, luottamusta, toisen työn arvostamista, ammattitaidon ja työkyvyn kehittämistä, erilaisuuden hyväksymistä, keskustelutaitoja, käyttäytymistä ja omavalvontaosaamista. Kysely uusittiin toukokuussa 2025. Tulokset olivat pysyneet lähes ennallaan: minä-muodossa tiimien keskiarvot olivat 4,2–4,5 ja me-muodossa 3,7–4. Näyttääkin siltä, että työhyvinvoinnin tilanne on vakiintunut. Valmentajat keräsivät lisäksi tietoa mm. tehtävänkuviin ja palaverikäytänteisiin liittyen.

Koska 4.9.2023 toimintansa aloittanut työyhteisö oli kokonaan aivan uusi, henkilöstön sitouttaminen aloitettiin rekrytointiprosessissa. Hakijoista valittiin ensin hakupapereiden perusteella ne henkilöt, jotka olivat niissä ilmaisseet työ- ja kehittämismotivaationsa, sekä kuvanneet kokemuksensa kehittämistyöstä. Haastatteluvaiheessa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin kehittämisvalmiuksia ja pyydettiin esittämään konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia. Haastatellut työntekijät toivat lähes poikkeuksetta ja vahvasti työhyvinvointiin liittyviä asioita –

asioita, joista kokivat työssäjaksamisen kohentuneen ja myös asioita, jotka ovat heikentäneet sitä. Kaikille valituille työntekijöille lähetettiin työhyvinvointi ja Green Care – teemainen alkukysely (Webropol), johon vastattiin anonyymisti. Näitä esitietoja ja tuloksia hyödynnettiin hankkeessa.

Johtamisen tukemisessa hyödynnettiin aikaisempia tai valmentajille menossa olevia tutkimuksia, kuten esimerkiksi:

Mäkelä, Räsänen & Jaatinen (2023): Hyvän hoivan taustalla on aina hyvä johtaminen. Esitys Gerontologian päivillä, Tampere.

Räsänen, Jaatinen & Mäkelä (2025): HV-alueitten säästötoimet kohdistuvat välijohtoon – Kapenivatko leveät hartiat jo liikaa?
<https://journal.fi/gerontologia/article/view/157028/105681>

Räsänen, Jaatinen & Jaatinen (2024): Työelämän muutokset uudistavat johtamisosaamista – Lähijohtajan osaaminen vanhuspalvelujen kehittämisen keskiöön. JAMK. Hankeviestintä.

Mäkelä, Räsänen & Jaatinen (2023): Esimies, kuka syö lautaseltani. JAMK.
<https://blogit.jamk.fi/soteyamk/2023/02/17/kuka-syo-lautaseltani/>

Paltamaa Jaana, Janhunen Eija & Räsänen Riitta (2023): Työyhteisö ja omavalvonta vanhuspalveluiden henkilöstön työhyvinvointia tukemassa. Gerontologia 4.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke eteni pääsääntöisesti hankesuunnitelman mukaisesti. Hanketoiminnan lähtökohtana oli yhteiskehittäminen sekä interventoiden jalkauttaminen ja implementointiohjaukset niin tiimien sisäisen toiminnan kuin myös tiimien välisen toiminnan edistämiseksi. Työskentelymuodoiksi vakiintuivat yksikön johdon ja tiimivastaavien yhteiset kehittämistyöpajat (vastuutiimin mentoroinnit, n. 1 / kk), sekä työnohjaus johtajakaksikolle, tiimivastaaville ja kahdelle tiimille. Nämä kaksi tiimiä valittiin niissä olevien toiminta- ja johtamishaasteitten vuoksi. Huomionarvoista on se, että tiimivastaavien ja henkilöstötapaamisten ohjelmat olivat etukäteen tarkkaan suunniteltuja. Käytännössä hyvin monta kertaa ohjelma pitikin muokata akuutisti esille tulevan asian purkamiseen de briefing -ajattelun mukaiseksi. Tällä haluttiin ja toisaalta oli pakkokin tukea niin esihenkilö- kuin myös tiimivastaavan työtä.

Vastuutiimin mentoroinneissa luotiin pohja tiimien rakentumiselle, johtamiselle (esim. oman johtamisen tilannekartoitus: vahvuudet, kehittämisen tarpeet, työaikat tarpeet, yhteisöohjautuvuus, työhyvinvoinnin edistäminen), annettiin eväitä tiimien arjen perusteisiin (mm. arvoperusta, tiimisopimus, vaikeitten tilanteitten hallinta, omavalvonnan perusteet, henkilöstön tehtäväalueiden ja työjaon dokumentointi/nykytilanne). Vastuutiimi oli pitkään esihenkilön ja tiimivastaavien ainoa mahdollisuus kokoontua yhteen, mikä kuvastaa samalla myös esihenkilön työn arkitodellisuutta ja haasteellisuutta. Hankkeessa perustettiin esihenkilön ja tiimivastaavien yhteinen työkokouskäytäntö tukemaan koko talon toimivaa johtamista.

Tiimeihin jalkautuminen toimi osana osallistavaa havainnointia. Se oli myös henkilöstölle mahdollisuus nostaa esille tärkeitä asioita.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Jalkautumisten tuella syntyi erilaisia työkaluja arkeen, kuten esimerkiksi tiimisopimus ja -pelisäännöt, ohjeistus omaisena toimimiseen ja tiivistetty omavalvontasuunnitelma Nurmelaan (tiimit A ja E) ja Viljalaan (tiimit B, C, D). Jalkautumiset olivat osa omavalvonnan tarkkailua ja juurruttamista mutta myös työhyvinvoinnin arviointia. Hyvä työnsuunnittelu tukee omavalvontaa ja henkilöstön työhyvinvointia. Työnsuunnittelu vaihteli tiimien kesken ja osasyynä siihen oli asukaskunta. Ongelmat liittyivät pitkälti työn järjestelyyn, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaalisuuteen. Uudenlainen henkilöstön ammattirakenne aiheutti epäselvyyksiä. Hoitotyöntekijöille ei ollut selvää ohjaajien ja terapeuttien tehtäväkuva, mikä aiheutti jännitteitä henkilöstön keskuudessa. Tehtäväkuvien epäselvyys säilyi pitkään, mikä johtui hyvinvointialueen tavoitteesta tehdä niistä yhdenmukaiset koko hv-alueella.

Henkilöstön poikkeuksellisen suuri (50 %) vaihtuvuus, sekä johtamiseen ja tiimiytymiseen liittyvät tekijät vaikuttivat osaltaan kehittämistyön intensiteettiin ja kohdentamiseen. Se olisi voinut olla korkeampi, jos työvoimapula ei olisi ollut ensimmäisen vuoden aikana niin suuri ja jos johtamisjärjestelmä olisi ollut toimivampi. Kauramäen kylässä oli ensimmäisen vuoden aikana sijaisineen lähes sata työntekijää, ja heidän esihenkilönään vain yksi palveluvastaava. Esihenkilön vastuut ja velvollisuudet sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvä työkuorma olivat kohtuuttomat. Uuden, poikkeuksellisen ison yksikön käynnistämisvaihe syksyllä 2023 olisi edellyttänyt merkittävästi suuremman resursoinnin perustamisvaiheen johtamistyöhön ja myös vastaavan sairaanhoitajan työpanokseen. Vanhustyön kriisi ja heikko veto- ja pitovoima määrittivät esihenkilön tehtäväkuva myös pysyvämminkin siten, että jatkuva rekrytointi, työ sopimusten tekeminen, perehdytys ja sijaisten hankinta veivät merkittävän osan esihenkilön työajasta. Tämä näkyi johtamisvajeena tiimien ja henkilöstön suhteen. Keväällä 2024 henkilöstö oireili monin eri tavoin tilanteen vuoksi. Se näkyi työilmapiiressä, sairaspöissaoloina ja henkilöstön vaihtumisina. Valmentajien puoleen käännettiin hyvin arkisissakin asioissa.

Henkilöstöjohtamisen resursseja lisättiin vasta toisen hankevuoden aikana. Sen sijaan tiimivastaavien tehtäväkuva ei saatu dokumentoitua, koska se oli suunnitelmassa rakentaa hyvinvointialueelle yhteisenä. Tehtäväkuvaus puuttuu edelleen, samoin tiimivastaavien palkitseminen työstään. Viidestä tiimivastaavasta hankkeen loppuun asti pysyi tehtävässään vain yksi, mikä kertoo tehtävän haasteellisuudesta. Tiimivastaavien vaihtuvuus ei voinut olla vaikuttamatta myös hankkeen läpivientiin. Tiimivastaavat kokivat, ettei heillä ollut riittäviä työkaluja ja edes asemaa johtamistyöhön eikä tukea tai ymmärrystä ylemmältä johdolta. Tämä yksinäisyys ei ollut vain tunne, vaan se vaikutti suoraan heidän johtamistyönsä laatuun, jaksamiseen ja siten myös koko työyhteisön ilmapiiiriin.

Ensimmäinen työyhteisökysely oli suunniteltu toteutettavaksi maaliskuussa 2024, mutta organisaation toiminnan vakiintumattomuuden vuoksi se toteutettiin vasta syksyllä 2024 hankkeen

kestettyä yhden vuoden. Kysely tehtiin ennen yt-neuvottelujen alkamista. Tulokset osoittivat tiimien toimivan jopa hyvin, ja tiimeissä koettu työhyvinvointi oli korkea. Hyvä tunnelma välittyi hyvin myös valmentajien jalkautumisissa. Kysely uusittiin toukokuussa 2025 ja tulokset olivat edelleen samalla tasolla haasteista huolimatta.

Haasteista huolimatta hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin. Hankkeen aikana luotiin ja vakiinnutettiin omavalvonnasta vastaava järjestelmä, joka kattaa tiimitason. Toimintamalli huomioi laadun lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä kuten työajat, yhteisöohjautuvuuden, tiimirakenteen, palautejärjestelmän jne.

Kokonaisuutena omavalvonta ylläpitää uudenlaista toimintamallia, työkulttuuria ja johtajuutta, joka korostaa yksilön omaa ja yhteisön jaettua vastuuta. Tällä on oma merkityksensä, sillä vakiintuneiden hierarkkisten toimintamallien muuttaminen yhteisöohjautuviksi on prosessi, jossa yhteisöohjautuvuutta esiintyy rinnan hierarkkisten toimintamallien kanssa. Ja vaikka yhteisöohjautuvuutta ei virallisesti sovellettaisi, niin itse- ja yhteisöohjautuvuutta esiintyy jokaisessa tiimissä.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Arviointia

Kehittämistoiminnan lähtökohta oli mielenkiintoinen: uusi kiinteistö ja henkilökunta sekä näihin sitoutunut sosiaalinen pääoma, uudet ideat ja muutoshalu. Osa henkilöstöstä oli hakeutunut työyhteisöön töihin Green Care -toimintamallin innoittamina. Edellytykset luoda uudenlainen organisaatio- ja työkulttuuri olivat olemassa. Muutama tekijä olisi kannattanut kiinnittää jo aloitusvaiheessa tehtyä selkeämmin huomiota. Ongelmana oli kuitenkin johtamisjärjestelmä, sen haavoittuvuus ja johdossa tapahtuneet muutokset mutta myös henkilöstön pakotettu työkierto ja suuri vaihtuvuus.

1. Tiimiytymisprosessi – erityisesti sen eri vaiheet (alkuvaihe, myrskyäminen, sopiminen, vakiintuminen) ja kesto. Tästä on paljon tutkittua tietoa. Uusien tiimien kiinteytyminen ja tiimikohtaisten käytäntöjen vakiintuminen kesti pääosin vuoden, mikä osaltaan vaikutti kykyyn innovoida sekä luoda ja omaksua uutta.

2. Organisaation johtamisrakenne. Organisoituminen ja oikea johtamisjänne on ollut vuosia akateemisen keskustelun kohteena. Useimmiten lähtökohta palautuu ns. Dunbarin lukuun, joka määrittää vaikuttavien sosiaalisten kontaktien lukumäärän eri ympäristöissä (esim. Ollila 2008). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta yli 90 alasta on aivan liian korkea luku yhdelle esihenkilölle välittömän johtamisen näkökulmasta. Tämä osaltaan johti mm. työuupumiseen, joka puolestaan johti tilapäisiin johtamismuutoksiin. Kaikki tämä vaikutti vahvasti myös kehittämistyöhön, joka vaatii aina johdon vahvan tuen, ohjauksen ja suunnan näyttämisen.

3. Hyvinvointialueen syksyllä 2024 alkaneet ja joulun alla loppuneet YT-neuvottelut henkilöstövaikutuksineen veivät energiaa kehittämistyöltä.

Huomionarvoista koko hankkeen osalta oli henkilöstön vaihtuvuus, joka oli hankkeen aikana hyvin korkea ja siten vaikutti hyvin merkittävästi toiminnan käynnistämiseen ja vakiinnuttamiseen. Hankkeen aikana myös viidestä tiimivastaavasta vaihtui kolme. Kun pääosa työpajoissa tehdystä kehitystyöstä tehtiin tiimivastaavien kanssa, niin avainhenkilöiden vaihtumisella oli oma vaikutuksensa, koska uusi jäseniä piti toistuvasti päivittää tehdyistä ratkaisuista ja toimista. Sama ilmiö oli ongelmana myös tiimeissä.

Toinen huomionarvoinen ilmiö oli liminaalitila. Työyhteisö ajatui liminaalitilaan usean eri tekijän vaikutuksesta. Arki näyttäytyi tasapainotteluna monien ristiriitaistenkin odotusten ja vaatimusten keskellä. Hyvin moni asia oli ”selvityksen alla” ilman lopullista päätöksentekoa. Esimerkiksi laatupoikkeamien käsittely oli pitkissä kantimissa, mikä tavallaan heikensi omavalvonnan toteutumista, mikä oli hankkeen keskeinen tavoite. Hankkeessa pyrittiin kuitenkin siihen, että liminaalitilasta päästäisiin uuteen normaaliin. Tätä asiaa käytiin läpi useissa valmennuskerroissa pohtimalla mm. mistä tiimivastaavien tulisi voida luopua saadakseen työaikaan tiimivastaavan työhön. Tiimivastaavien roolit, vastuut ja status jäivät edelleen epäselviksi työnantajasta johtuen. Tämä aiheutti kuormittumista ja siirtymistä tehtävästä pois.

Hyöty eriteltynä:

1. Työntekijälle

- Tietää työnsä ja kuinka se tulee tehdä, tietää vastuunsa, onnistumisen kokemuksia ja vähemmän epäonnistumisia, jne.

2. Työyhteisölle

- Työkuorman tasaisempi jakautuminen, riskitilanteiden ”parempi hoitaminen”, yhteisön työhyvinvoinnin tekijä, riskien minimointi, jne.

3. Organisaatiolle

- Riskitilanteiden parempi hallinta, laadun varmistaminen, mainetekijä, alan ja työn veto- ja pitovoimatekijä, jne.

Jatkokehittämisessä tulisi paneutua entistä syvemmin arkijohtamiseen. Vrt. linkin julkaisuun:

<https://journal.fi/gerontologia/article/view/157028/105681>

Kehittämistyöllä on myös uutuusarvoa, sillä hankkeen puitteissa syntyi uusia näkökulmia ja toimintatapoja sekä käytänteitä omavalvontaan liittyvän kehittämisprosessin toteuttamiseksi. Kehittämishankkeeseen ei sen lyhyen kestoajan vuoksi sisältynyt varsinaista tutkimus- tai seurantavaihetta, joka olisi osoittanut millaista lisäarvoa omavalvonnan käyttöönotto toisi verrattuna aiempiin ratkaisuihin. Hankkeessa kuitenkin toteutettiin tiimeittäin työyhteisökysely. Kun organisaatio hyödyntää ja kehittää omavalvontasuunnitelmaa systemaattisesti, joka parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää esimerkiksi vaihtuvuutta, voidaan sanoa, että kyseisellä kehittämistoimella on korkea uutuusarvo – etenkin, jos vastaavaa ei ole aiemmin kokeiltu kyseisessä ympäristössä. Tavalla tai toisella olisi hedelmällistä toteuttaa tällainen seurantatutkimus.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Huomasimme hankkeessa, että kokonaisuutena omavalvonta ylläpitää uudenlaista toimintamallia, työkulttuuria ja johtajuutta, joka korostaa yksilön omaa ja yhteisön jaettua vastuuta. Tällä on oma merkityksensä, sillä vakiintuneiden hierarkkisten toimintamallien muuttaminen yhteisöohjautuviksi on prosessi, jossa yhteisöohjautuvuutta esiintyy rinnan hierarkkisten toimintamallien kanssa. Ja vaikka yhteisöohjautuvuutta ei virallisesti sovellettaisikaan, niin itse- ja yhteisöohjautuvuutta esiintyy jokaisessa tiimissä. Tätä asiaa voi hyödyntää millä toimialalla tahansa.

Hankkeessa keskityttiin vielä varsin vähän tutkittuun aiheeseen, omavalvontaan. Kehittämishanke tuotti tietoa omavalvonnan toimeenpanoon vaikuttavista tekijöistä iäkkäiden asumispalveluissa. Vaikka hanke keskittyi yhteen asumispalveluyksikköön, niin hankkeessa kehitettyjä toimintamalleilla voidaan tukea omavalvontatyön jalkautusta vastaavissa yksiköissä, ja tulokset tarjonnevat ideoita laajemminkin sosiaalihuollossa tehtävän omavalvonnan kehittämiseen.

Hanke osoitti, että omavalvonnan toimeenpanoon liittyy useita haasteita. Omavalvontatyötä on syytä tukea organisaatioissa eri tavoin, sillä omavalvonnan kehittämiseen panostaminen palkitsee. Omavalvontatyötä on tärkeä tukea mm. varmistamalla kehittämistyön vaatiman (aika)resurssin olemassaolo, johdon systemaattisella tuella, hyödyntämällä olemassa olevaa moniammatillista asiantuntijuutta sekä verkostoja. Omavalvonnan kehittäminen ei ole mitenkään yli yön -tapahtuma vaan pitkäaikainen prosessi, jossa eri osapuolet joutuvat uudistamaan ajatteluaan ja oppimaan uusia taitoja. Ylipäättänsä organisatorinen oppiminen on keskeisessä asemassa tuloksien saavuttamisen näkökulmasta.

Hankeviestintä toteutettiin Hyvinvointialueen ja JAMK:n kanavissa. Hankkeella oli myös omat www-sivut ja hanketta esiteltiin laajasti yhteistyötahoille.

8 Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Keski-Suomen hyvinvointialue, Kauramäen kylä

Pyrstötiaisentie 2

40530 Jyväskylä

Projektipäällikkö, palveluvastaava Anne Lauren

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Rajakatu 35 40200 Jyväskylä

Riitta Räsänen etunimi.sukunimi@jamk.fi

Kari Jaatinen etunimi.sukunimi@jamk.fi

Tapio Mäkelä etunimi.sukunimi@jamk.fi