

16. Monimuotoiset työyhteisöt – kuvaus päivitetty 19.6.2019

1. Helsinki 2017: Hyvin toimivan työyhteisön rakentamista Malmi 2 lähipalvelualueella

Kotihoidon ohjaaja Olga Heiskanen kertoo: Olen toiminut Malmi 2 -lähipalvelualueen esimiehenä viisi vuotta ja kotihoidon ohjaajana yhteensä seitsemän vuotta. Vuonna 2015 sosiaali- ja terveysministeriö myönsi Mielekäs-ohjelmassa vetovoimaisuustunnustuksen työpaikallemme. Matka vetovoimaiseksi työpaikaksi oli kestänyt neljä vuotta.

Kokeneita ja kokeilijoita

Kun aloitin alueella esimiehenä, meillä oli paljon kehitettävää. Yksikössä oli muutama vakituinen, kokenut ja työhön sitoutunut hoitaja. He kantoivat suuren vastuun asiakkaiden hyvän ja turvallisen hoidon toteuttamisesta.

Suurin osa (noin 70 %) hoitohenkilökunnasta oli uusia ja työskennellyt yksikössä alle vuoden. Vaihtuvuus oli suurta: monet heistä tulivat kokeilemaan kotihoidon työtä ja jonkun ajan päästä totesivat, että työ ei syystä tai toisesta heille soveltunut. Vakituiset hoitajat olivat hyvin väsyneitä vastuun kantamiseen ja jatkuvaan henkilöstövaihtuvuuteen. He suhtautuivat valmiiksi skeptisesti uusiin työkavereihin ajatellen, etteivät he kuitenkaan pysy.

Aloitin kehittämisprosessin yhdessä työyhteisön kanssa. Muutosprosessissa oli erityisen tärkeää henkilöstön mukanaolo, selkeä muutosstrategia ja oman esimieheni tuki. Kehittämissuunnitelma oli seuraava:

1. Malmi 2:een piti saada ammattitaitoisia ja motivoituneita hoitajia, jotka myös sitoutuisivat työpaikkaansa. Koska alueella oli ollut pitkään paljon vaihtuvuutta, kertoi se mielestäni mm. siitä, että työntekijöiden yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve ei ehkä toteutunut. Syyt vaihtuvuuteen saattoivat olla tietenkin muitakin, esim. terveydelliset syyt, perhesyyt tai vaihteluhalu. Suuri henkilöstövaihtuvuus oli kuitenkin merkki siitä, että työpaikan rakenteet vaativat läpikäymistä ja mahdollisesti uudistamista.

2. Työyhteisössä oli ollut erittäin paljon pitkiä ja lyhyitä sairauspoissaoloja, jotka piti saada vähenemään. Sairastumisen syyt voivat olla erilaisia, mutta poikkeavan korkea sairastavuus työyhteisössä on hälyttävä merkki. Sairauspoissaolojen suuri määrä sai miettimään henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien riittävyttä sekä sitä, oliko työkavereilta ja esimieheltä saatu tuki ja kannustaminen ollut riittävää. Perhe- ja työelämän yhteensovittamisen, työilmapiirin, ryhmän yhteisöllisyyden ja tiimityön toimivuuden tarkistaminen sekä mahdollinen kehittäminen tuntuivat myös ajankohtaisilta.

3. Osaamista ja omaa luovuutta kehittämällä oli tarkoitus saada työntekijöiden työmotivaatio nousemaan. Työntekijä on työnantajan aineeton pääoma, johon kannattaa satsata. Kaikkien on päästävä koulutuksiin tasapuolisesti. Myös yksikön omat näyttöön perustuvat hoitotyön infot (työpajat) tukevat hoitajien osaamisen ja luovuuden kehittämistä. Kun omat ominaisuudet ja osaaminen vastaavat työelämän vaatimuksia, se tuo hallinnan tunteen, joka taas vähentää työstressiä ja tukee työhyvinvointia.

4. Tavoitteena oli, että hoitaja tuntisi ylpeyttä omasta työstään ja työpaikastaan, sillä sellainen näkyy päällepäin ja heijastuu myös muihin, mm. uusiin työntekijöihin. Tämä puolestaan lisäisi sitoutumista. Omien työntekijöiden aito ylpeys yksiköstään nostaisi myös alueen imagoa.

Tulokset

Työyksiköstämme on tullut koulutus- ja kehittämismyönteinen työpaikka, jossa omaa työtä arvostetaan ja pidetään sitä merkityksellisenä ja mielekkäänä.

Työn ytimessä ovat asiakkaat ja heidän hyvä hoitonsa. Asiakastytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä ja myös omaiset ovat meihin tyytyväisiä. Asiakkaiden ja omaisten palautteet otetaan vakavasti ja käsitellään tarvittaessa hyvinkin nopeasti. Asioita ei jätetä kesken, vaan hoidetaan loppuun asti.

Hyvät tulokset edellyttivät työyhteisöltä hyvää yhteistyötä ja suunnitelmallisuutta työn organisoinnissa. Yhdessä on pohdittu, mikä tukee hyvää hoitotyötä ja miten työyhteisön vahvuudet ja voimavarat saadaan tehokkaasti käyttöön. Työstä on opittu puhumaan yhdessä sekä kehittämään sitä. Tämä on luonut avointa vuorovaikutusta työyhteisöön. Hoitajien luovuus on otettu työyhteisössä aktiivisesti käyttöön.

Uusia ohjeita ja toimintamalleja käydään läpi ja arvioidaan yhdessä työyhteisön kanssa aluekokouksissa. Jokainen voi tuoda mielipiteensä esille ja se otetaan huomioon. Selkeät ohjeet helpottavat arkityössä vakinaisten, sijaisten ja keikkalaisten työskentelyä. Ne auttavat työntekijöitä kiireellisissä taikka muuten haasteellisissa tilanteissa muistamaan tärkeät asiat. Lisäksi ne helpottavat työkuormaa ja tuovat turvallisuutta myös asiakkaille, koska työntekijät toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Se, että on olemassa selkeät toimintatavat ja ohjeet, helpottaa myös asioihin puuttumista, mikäli ohjeita ei noudateta.

Työyhteisö kokee, että töihin on kiva tulla aamulla. Alueella vallitsee yhteisöllisyys ja hyvä henki. Työntekijät ovat sitoutuneita, innovatiivisia ja kehittämismyönteisiä. Työtä tehdään positiivisella mielellä ja asiakkaiden vuoksi ollaan valmiita myös joustamaan. Mahdollisiin ongelmiin tartutaan saman tien ja pyritään ratkomaan ne joko työntekijöiden kesken tai tarvittaessa esimiehen avulla.

Työntekijöiden mukaan seuraavat asiat tekevät heidän omasta työpaikastaan mielekkään ja vetovoimaisen:

- Asiakaskeskeisyys ja ammatillinen asenne sekä ylpeys omasta työstään
 - Monipuolinen, haasteellinen, vaativa ja vastuullinen työ sekä moniammatillinen yhteistyö ja tiimin tuki
 - Into näkyy työssä, motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö, osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät
 - Töihin on kiva tulla aamulla, työpaikalla on ihania ihmisiä
 - Kehittämisprosessimme myötä myös sairauspoissaolot alueellamme laskivat huomattavasti.
- Lisätietoa: <https://www.kunteko.fi/katso/378>

2. Työyhteisöt ovat aivan työn murroksen ytimessä

Työn murros eli mahdolliset muutokset työssä tulevat ensimmäiseksi näkyviin työyhteisöissä – nykyisissä ja tulevista – ja niiden muodostamisessa verkostoissa. Vuonna 2018 kunta-alalla työskenteli viidennes palkansaajista, 421 000 henkilöä. Ovatko työyhteisöt kunta-alalla muuttumassa monimuotoisemmiksi? Ovat kyllä, koska ne seuraavat viiveellä väestön ja jonkin koulutus- tai ammattialan monimuotoistumista. Esimerkiksi Vantaan kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelmaan ihannetilaksi on kirjattu se, että kaupungin organisaatiossa olisi ulkomaalaistaustaisia henkilöitä samassa suhteessa, kuin heitä on Vantaan työllisessä väestössä.

Vantaan yli 220 000 asukkaasta 19,8 prosenttia on ilmoittanut äidinkielekseen jonkin muun kuin suomen tai ruotsin (Kuntatyönantaja 25.10.2018).

Mitä on monimuotoisuus työyhteisöissä?

Monimuotoisuutta voi tarkastella työyhteisön tai tiimin kehitysprosessin kautta, kuten oli tehty Malmi 2:ssa. Silloin oleellista on pohtia, miten rakentaa työyhteisön jäsenten ja tehtävien kannalta hyvä ja turvallinen ilmapiiri, jossa saadaan käyttöön kaikkien osaaminen ja ajatukset, ja jossa on hyvä olla, olipa sitten vasta aloittanut tai kokenut työntekijä. Voi hyvin olla, että juuri tämä on monimuotoisuuden johtamisen ydinasia. Olemmehan me kaikki lopulta erilaisia ajatuksiltamme, osaamisiltamme ja ulkonäöltämme. Ne kaikki lisäksi muuttuvat koko elämämme ajan.

Työyhteisölle monimuotoisuus on käyttövoima. Hyvin toimivissa työyhteisöissä se lisää ongelmanratkaisukykyä, luovuutta ja kykyä katsoa ongelmia eri näkökulmista. Toisinaan joudutaan myös näkemään vaivaa, jotta ymmärtäisimme toisiamme yli kieli- ja kulttuurirajojen.

Monimuotoisuutta tarkastellaan nykyisin usein myös suppeammin tiettyjen melko selvästi erottuvien ulottuvuuksien, kuten ikä ja perhetilanne, kautta. Niin on tarpeen tehdä organisaatioissa jo sen vuoksi, että pystytään varmistamaan työntekijöiden syrjimätön kohtelu. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistä työpaikoilla pohditaan esimerkiksi laadittaessa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia.

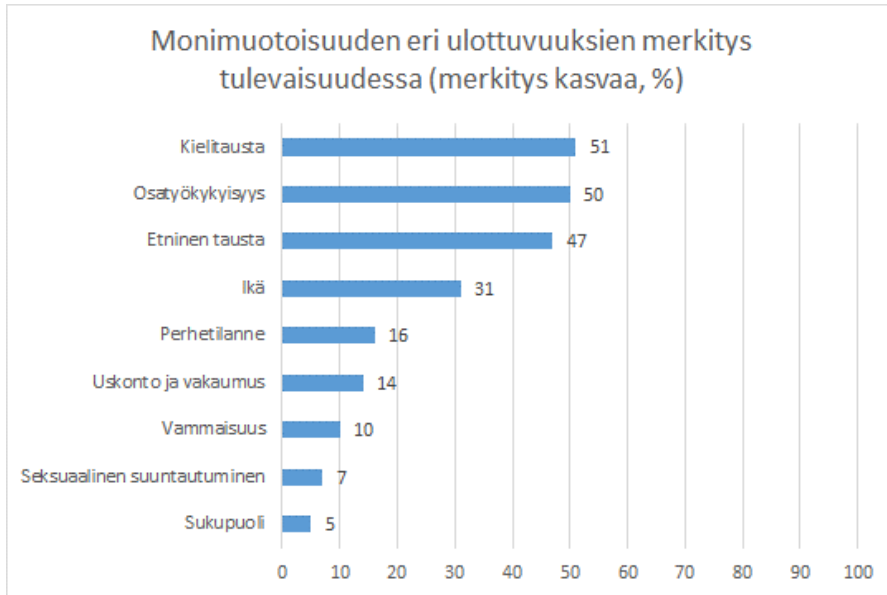
Kokemus siitä, että tulee oikeudenmukaisesti kohdeltua, on ihmiselle tärkeä. Organisaation kannalta puolestaan on tavoiteltavaa, ettei se ainakaan omilla syrjivillä toimillaan rajaisi rekrytoitaviensa joukkoa tai estäisi henkilöstönsä etenemistä tehtäviin, joissa heillä olisi enemmän annettavaa.

Tutkimustuloksia

Monimuotoisuusbarometrissa vuonna 2016 kuntatyönantajat nostivat merkitykseltään tärkeimmiksi monimuotoisuuden ulottuvuuksista työntekijän iän ja osatyökykyisyyden (kuva 1). Kielitaustan, osatyökykyisyyden ja etnisen taustan merkityksen arveltiin puolestaan kasvavan eniten tulevaisuudessa (kuva 2).

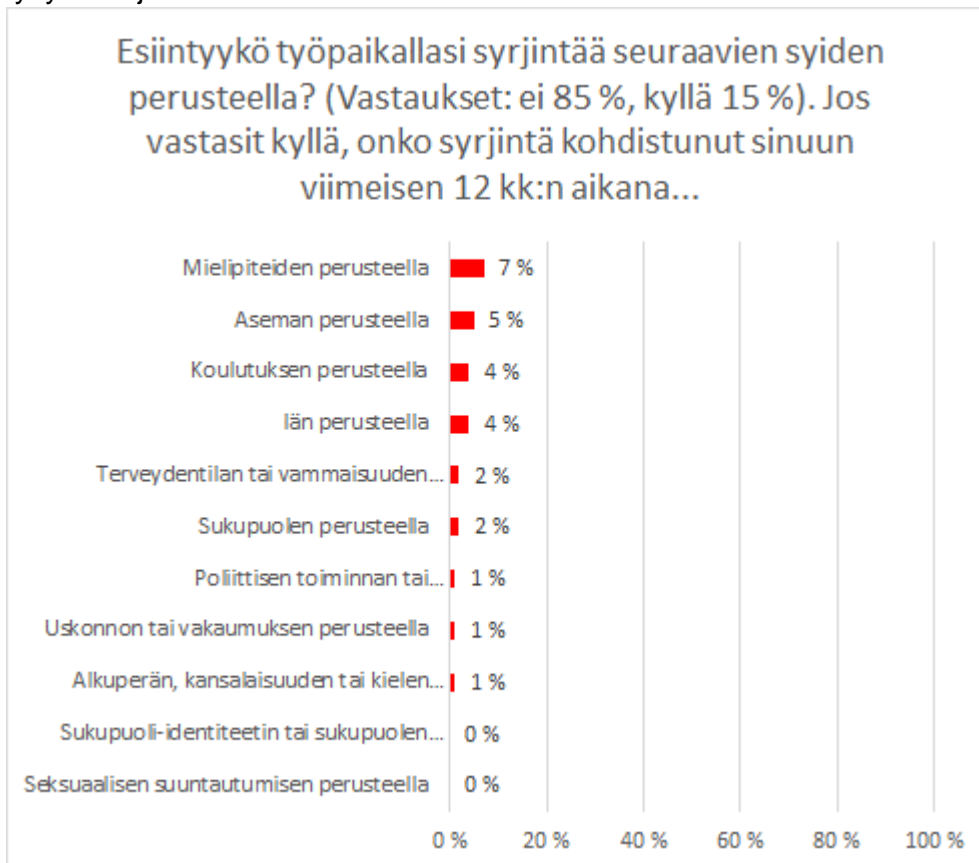


Kuva 1. Monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitys työpaikalla, kuntatyönantajien vastaukset (n=116). Lähde: Monimuotoisuusbarometri 2016.



Kuva 2. Monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitys kasvaa, kuntatyöntekijöiden vastaukset (n=116). Lähde: Monimuotoisuusbarometri 2016.

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimustulosten mukaan 4–7 % vastaajista kertoi tullessa syrjityksi ainakin yhden seuraavista perusteella: Mielenpito, asema, koulutus ja ikä (kuva 3). Kokemus syrjityksi tulemisesta ei ole kunniaksi millekään organisaatiolle. Useilla kuntaorganisaatioilla on omia, syrjinnän ehkäisemiseen liittyviä ohjeita¹. Kokemukset syrjinnästä ovat huomattavasti vähäisempiä silloin, kun työpaikan ilmapiiri on turvallinen ja hyvä. Työn murroksessa hyvin toimivia työyhteisöjä tarvitaan lisää.



¹ Esimerkiksi: <https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/Sopuisasti-Stadissa-opas.pdf>

Kuva 3. Millä perusteilla kuntatyöpaikoilla esiintyi syrjintää vuonna 2018. (Työterveyslaitos, Kunta10-tutkimus, N = 65 089)

3. Mikä saa aikaan muutoksia työyhteisöissä?

- Suurten ikäluokkien eläköityminen ja uusien sukupolvien astuminen työelämään
- Työssä olevat ikäluokat pienenevät ja kilpailu työvoimasta kasvaa
- Tehtävien jakaminen uudelleen työyhteisön sisällä, muutokset työyhteisön koossa ja henkilövaihdokset
- Maahanmuutto, eri kulttuuritaustat
- Asiakaskunta on monimuotoistunut ja myös työpaikoille on tulossa eritaustaisia ihmisiä
- Osatyökykyisten rekrytointi ja työssä jatkaminen
- Vahvistunut yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoajattelu
- Erilaisilla työsuhdemuodoilla ja eri organisaatioiden palveluksessa olevat työntekijät (itsenäiset ammatinharjoittajat, projektityöntekijät, vuokratyöläiset) ja työssä oppijat osana työyhteisöä ja yhteistä työpaikkaa. Milloinkohan ensimmäinen robotti liittyy työyhteisöön?
- Tarve moniammatillisille tiimeille ja työyhteisöille kasvaa, kun tavoitellaan vaikuttavuutta
- Etätyö ja avokonttorit muuttavat perinteistä toimistoa
- Työntekijät ja esimiehet itse vaikuttavat kaikkein eniten siihen, millainen työskentelyilmapiiri työyhteisöön muodostuu
- Entä missä ovat ne, jotka eivät vielä ole päässeet työelämään? Mihin he päätyvät? Löytyisikö myös heille jatkossa töitä tai tehtäviä?

4. Esimerkkejä uudenaikaisista toimintatavoista ja arvioita niiden yleisyydestä ja merkityksestä



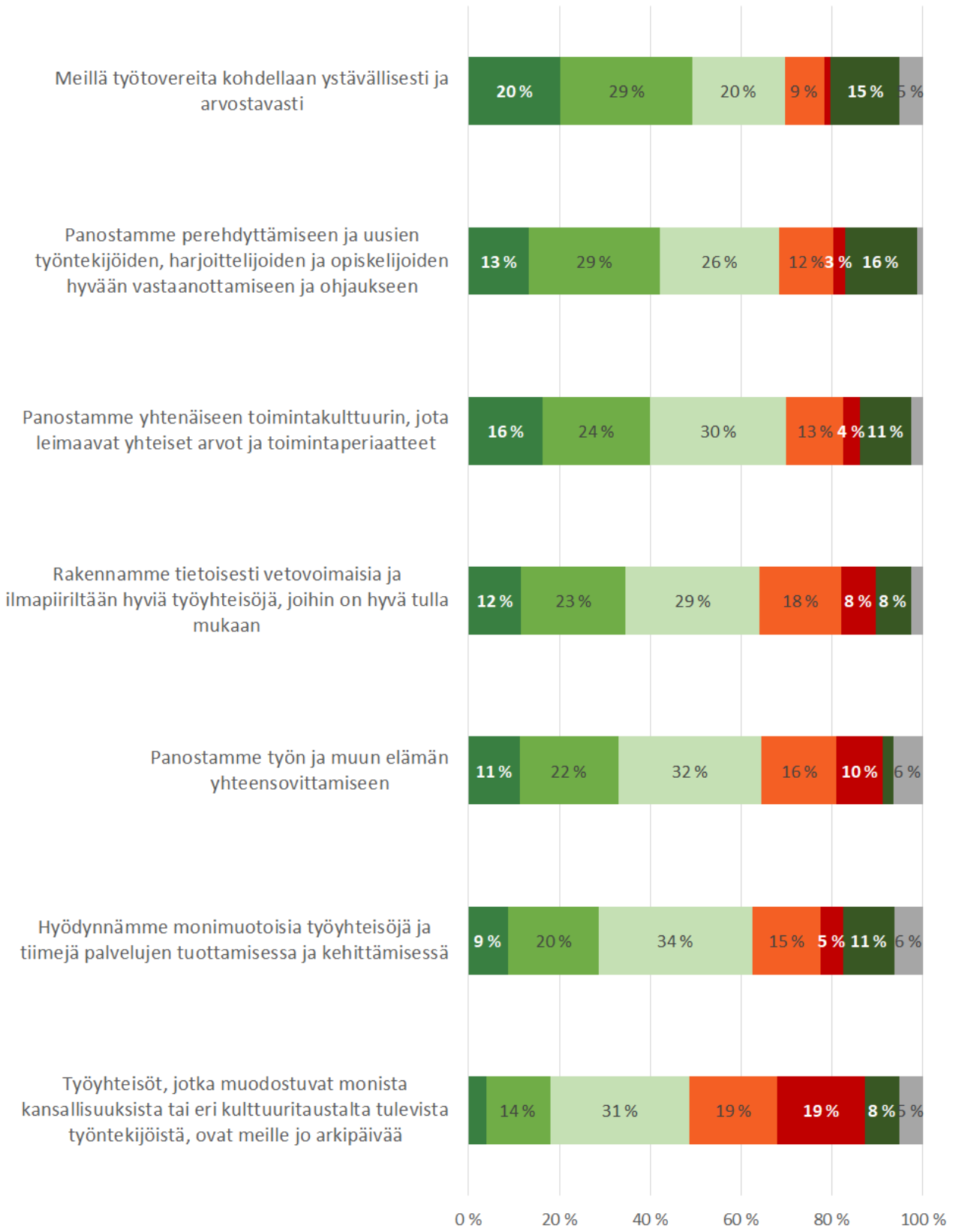
Top 6 -kyselyvastaukset: Mitä nostaisit merkittävimäksi asiaksi työyhteisöjen monimuotoisuudessa?

- Rakennamme tietoisesti vetovoimaisia ja ilmapiiirtään hyviä työyhteisöjä, joihin on hyvä tulla mukaan
- Panostamme perehdyttämiseen ja uusien työntekijöiden, harjoittelijoiden ja opiskelijoiden hyvään vastaanottamiseen ja ohjaukseen
- Panostamme työn ja muun elämän yhteensovittamiseen
- Hyödynnämme monimuotoisia työyhteisöjä ja tiimejä palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä
- Meillä työtovereita kohdellaan ystävällisesti ja arvostavasti
- Panostamme yhtenäiseen toimintakulttuuriin, jota leimaavat yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet

Hyvän esimiestyön ja johtamisen merkitys nousi vastauksissa tähän osioon vielä tavallista näkyvämmiin esiin.

Arvio toimintatavan leviämisenopeudesta kuntakentässä

■ Hyvin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Hyvin pieni ■ On jo laajasti levinnyt ■ En osaa sanoa



Merkitys asiakkaalle ja kuntalaiselle toteutuessaan

■ Erittäin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Ei merkitystä ■ En osaa sanoa



Merkitys henkilöstölle toteutuessaan

■ Erittäin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Ei merkitystä ■ En osaa sanoa



5. Nousevia ammatteja ja osaamistarpeita

- Pehdyttäminen
- Työkykykoordinaattori, työyhteisöjen kehittäjä
- Moniosaajat ja yhdistelmätyöntekijät
- Työnohjaaja, työyhteisösovittelija
- Kulttuurivälittäjä, enemmän maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä työpaikoille
- Kulttuuritulkki ja arvohemmo, joka ymmärtää, millaisilla viesteillä kaikkia palveleva organisaatio ja työyhteisö rakentuu
- Työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot
- Hyvän hengen luojat, mentorit
- Hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen
- Kulttuuriosaaminen
- Tieto- ja viestintäteknologian osaaminen
- Palvelumuotoilu, työyhteisömuotoilu
- Monimuotoisuuden johtaminen
- Valmentava johtaminen
- Tasapuolinen kohtelu ja esimiestäidot, joissa osataan tiukasti mutta ystävällisesti pitää kaikki samassa ruodussa. Työntekijöiden opittava hyväksymään erilaisuus työkavereissa, hyviä ystäviä ei tarvitse olla, mutta työt pitää saada tehtyä yhdessä
- Tarvitaan myös henkilöitä, jotka osaavat katsoa asiaa boxin ulkopuolelta ja kehittää toimintaa sitä kautta

6. Miten työyhteisöjen monimuotoisuutta kannattaa seurata?

- Seurataan tilastoja (ikäryhmät, osatyökykyiset, ulkomaalaistaustaiset)
- Hyödynnetään aiheeseen liittyviä tutkimus- ja kehityshankkeita
- Teetetään tarvittaessa case-selvityksiä, esim. sairaala, peruskoulu
- Kootaan kiinnostavat ratkaisut ja kehittämisteot Tekojen Torille
- Pidetään teematapaamisia

7. Mitä on tarpeen tehdä, jotta kunta-ala onnistuu työn murroksessa?

- Strategia ja kärkihankkeet ohjaamaan isossa kuvassa kehittämistyötä, resursointia ja tukemaan kokeilu- ja kehittämishankkeita.
- Kunta-alalla on pyritty kuntalaisten osallistamiseen ja kuulemiseen palvelujen kehittämisessä. Tätä lisää
- Oleellinen osa kehittämistä on myös henkilöstön kuunteleminen ja henkilöstöstä huolehtiminen
- Johtamisella pitää luoda tilaa myös pienille kokeiluille ja epäonnistumisille kehittämisessä
- Osaamisen kehittäminen riittävälle tasolle
- Monimuotoisuudesta syntyy paremmin uutta kuin samanlaisuudesta: Yhdistetään kokemus, erilaiset ideat ja innostus, kaikkien osaaminen käyttöön
- On tärkeää arvostaa erilaisuutta, vaikka muuten pyritään yhtenäiseen toimintakulttuuriin
- Johtamisen, palkitsemisen, rekrytointiprosessin ja osaamisen kehittämisen pitää tukea kaikkia edellä mainittuja
- Kehitetään johtamista ja esimiestyötä. ”Meillä on meneillään valmennus, jolla tähdätään toimintakulttuurin muutokseen, johtajuus on uudelleen arvioinnissa, osallisuus keskiössä.” ”Ilmapiiri luodaan suurelta osin hyvällä johtamisella.”
- Johtamisen, tietotekniikan ja työntekijöiden osaamisen on oltava kunnossa
- Kunta-alan pitää markkinoida sitä hienoa tarkoitusta, jota kuntatyössä toteutetaan. Tässä ollaan selvästi vielä oppimisvaiheessa. Kunnan nettisivuillakin voisi olla kaksi vaihtoehtoa: ”Valitse moderni ulkoasu, tai harmaa byrokraattinen tekstimassa.”

- Vahvistetaan myönteistä mielikuvaa merkityksellisestä ja kehittyvästä kuntatyöstä. Vahvistetaan kuntayöpaikkojen vetovoimaisuutta ja nostetaan esille, että kunta-ala on hyvä työnantaja
- Talouden pitää olla kunnossa tai se pitää laittaa kuntoon
- Tarvitaan myös palkitsemista, joka tukee haluttua toimintakulttuuria ja nostaa esiin onnistumiset
- Pidetään huolta, ettei liikaa vähennetä työntekijöitä palveluammateista. Jos tässä ei onnistusta, se kustautuu henkilöstön uupumisena, poissaoloina, liiallisena vaihtuvuutena ja palvelun laadun laskuna
- Pysytään ajan hermolla, siten että osataan ottaa vastaan uutta (kuitenkin sopivan kriittisesti), ollaan avoimia, osataan pitää kiinni vanhoista hyvistä asioista ja luopua jämähtäneistä työtavoista
- Kesätöiden merkitys on valtavan suuri. Se miten nuori otetaan vastaan ensimmäisessä kesätyöpaikassa, on todella iso asia ja pitää tehdä hyvin. Samaa ajatusta voi soveltaa harjoittelijoihin, opiskelijoihin ja uusiin työntekijöihin. Kunta-alan töiden pitää olla houkuttelevia nuorille
- Enemmän työntekijälähtöistä ja osallistavaa kehittämistä
- Hyödynnetään verkostoja, verkostoyhteistyötä, valmiita malleja, muiden kuntien ja yritysten kiinnostavia ratkaisuja. Esimerkiksi Vantaalla on hyvät mallit vammaisten työllistämiseen, samoin Vates-säätiöllä, esim. https://www.vates.fi/media/esitteet/vates_rekryseite_net-3.pdf
- Osatyökykyisiltä on mahdollisuus saada edes osa työpanoksesta. Sillä voi olla suuri merkitys työntekijälle. Myös säästö yhteiskunnalle voi olla merkittävä. Miten palkkaus suhtautuu osatyökykyisyyteen?
- Anonyymiä rekrytointia on kokeiltu muun muassa Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla
- Voisiko olla esimiehille ja muille verkosto, jossa tehdään yhteistä hyvää Suomen sosiaalityölle?
- Kuntatyössä ja johtamisessa tarvitaan paljon ihmissuhdeosaamista. Sen oppii elämällä omaa elämäänsä, toimimalla erilaisissa tehtävissä, kouluttautumalla ja kuuntelemalla asiakkaita ja toisia työntekijöitä. Tervetuloa kentälle mukaan katsomaan työpäiväämme!
- Kyllä on muutoksen aika tullut

8. Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

- Jatkamalla vanhaan malliin, tekemällä kaikki kuten ennenkin
- Ei uskalleta uudistua tai kokeilla uudenlaisia toimintatapoja, vaikka nykyaikana eivät enää päde samat asiat kuin 40 vuotta sitten
- Kiireellä, joka vie ajan kehittämiseltä ja ajaa pelkkiin rutiineihin
- Tuodaan kärjistäen ja yksipuolisesti esiin jonkin ammatin raskautta ja ongelmia – kuka sen jälkeen haluasi sellaisessa ammatissa työskennellä, saati sitten hakeutua alalle?
- Annetaan latistajien puuhata työyhteisössä, ”aina on tehty näin ja kyllä minä tiedän, mitä pitää tehdä.”
- Pehdyttämiseen ei panosteta. Työyhteisöjä ja esimiestyötä ei kehitetä
- Poliittiset intressit ja ohjaus ovat ristiriidassa virkamiesten tavoitteiden ja ajatusten kanssa
- Käskytyksellä, vallankäytöllä, sanelulla
- Jättämällä henkilöstö oman onnensa nojaan
- Ei osata hyödyntää henkilöstön laajaa osaamista
- Mennään tuottavuuden ehdoilla ja unohdetaan työntekijä ja asiakas
- Mennään työntekijöiden ehdolla ja unohdetaan tuottavuus ja asiakas
- Laiminlyödään palvelujen, osaamisen, työhyvinvoinnin ja resursoinnin kehittäminen

- **Mahdollisia seurauksia ja kytkeitä työmarkkina- ja kehittämistoimintaan**
- Pohdittavaksi neuvottelu- ja työryhmissä
- Monimuotoisuuden johtaminen johdon ja esimiesten koulutuksessa (KT)
- Tarvitaan suosituksia ja päätöksiä, joilla nuoriso innostuu työnteosta ja vanhakin jaksaa työssään