

SUUNNITELMALLINEN TYÖKIERTOMALLI HEINOLAN KAUPUNGIN ASUMISPALVELUIHIN OSAAMISEN LISÄÄMISEN EDISTÄMISEKSI

Opinnäytetyö

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala / YAMK
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
KEVÄT 2020
Katja Tuomola

Tiivistelmä

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Tekijä(t) Tuomola, Katja | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 73 | Valmistumisaika Kevät 2020 |
| Työn nimi Suunnitelmallinen työkiertomalli Heinolan kaupungin asumispalveluihin osaamisen lisäämisen edistämiseksi | | |
| Tutkinto Sairaanhoidaja (YAMK) | | |
| Tiivistelmä <p>Työelämässä tapahtuvien muutosten keskellä on tärkeä pohtia tulevaisuuden osaamisvaatimukseen vastaavia keinoja ylläpitää osaamista. Työntekijöiden mukana siirtyä paljon hiljaista tietoa heidän jäädessään eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa. Siksi osaamisen lisääminen työkiertoa hyödyntäen on merkityksellistä. Työkierron avulla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja hyödyntää henkilöstöresursseja paremmin. Työkierron onnistumiseen vaikuttaa motivaatio, jota on tutkittu eri teorioiden mukaan. Työmotivaation ylläpitämiseksi tarvitaan hyvää johtamista, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä työyhteisön tukea. Yhdessä nämä vahvistavat työn imua, jonka on tutkittu vaikuttavan työssäjaksamiseen.</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkierron toimintamalli Heinolan kaupungin asumispalveluyksiköille. Toimintamallin avulla työkiertoa voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti kehittäen hoitohenkilöstön osaamista. Kehittämishanke toteutettiin haastattelemalla sairaanhoitajia ja lähihoitajia, jotka olivat itse olleet työkierrossa. Haastatteluja ohjasi kolme pääteemaa, joita olivat työkierron suunnittelu, toteutuminen ja työkierrosta oppiminen. Haastattelujen jälkeen toimintamallia jatkettiin työpajojen avulla, jossa haastattelujen pohjalta saatuja tutkimustuloksia työstettiin käytännön työhön soveltuvaksi.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksista esiin nousi erityisesti omat vaikutusmahdollisuudet työkiertoa suunniteltaessa ja työyhteisön merkitys työkierron toteutumisessa. Oppimista koskevat tulokset viittasivat enemmän henkiseen oppimiseen taitojen oppimisen sijaan. Työkierron hyötyinä koettiin erityisesti vaihtelun tuominen arkeen ja sen vaikutus omaan jaksamiseen. Tulosten perusteella työkierrolla oli positiivinen vaikutus työelämään ja työssäjaksamiseen ja se koettiin hyväksi tavaksi laajentaa osaamista.</p> | | |
| Asiasanat osaaminen, työkierto, työmotivaatio, työhyvinvointi | | |

Abstract

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
| Author(s) Tuomola, Katja | Type of publication Master's thesis | Published Spring 2020 |
| | Number of pages 73 | |
| Title of publication Organized action model to promote the development of skills in the care of the elderly in the city of Heinola | | |
| Name of Degree Master of Health and Social Development and management | | |
| Abstract <p>In the middle of the changes in work life it is important to think ways to maintain ones know-how corresponding to the future challenges. Information is lost when an employee changes jobs or when they retire. Job rotation adds expertise and maintains existing information. Job rotation can influence wellbeing at work and utilize human resources better. In the success of job rotation, motivation is the key which have been studied by various theories. Maintaining a good job motivation requires good management, opportunities to influence ones work and the support of the work community. Combination of these strengthen the work engagement, which have been studied to affect coping with workload.</p> <p>Purpose of the development project was to generate job rotation for the elderly care units in the city of Heinola. With the help of the operation model, job rotation can be executed systematically to improve skills of the nursing staff. Development project was implemented by interviewing the nurses and practical nurses who had been on job rotation. The main three themes which guided the interviews were planning of the job rotation, job rotation implementation and learning new things from the job rotation. After the interview the operation model were continued with the help of workshops, where conclusions of the interviews were adjusted suitable to practical work.</p> <p>The main conclusion especially was employees influence on their job rotation planning. The work community is also important in accomplishing a job rotation. The job rotation taught more about themselves than physical skills. The benefits of job rotation were variance to everyday life and wellbeing. Based on the results, job rotation had positive impact to work life, management of work-related stress and according to nursing staff it was good way to broaden ones know-how.</p> | | |
| Keywords skills, job rotation, job motivation, well-being at work | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 2 |
| 2.1 | Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala | 2 |
| 2.2 | Palveluasumisen muodot | 3 |
| 2.3 | Sairaanhoitajan ja lähihoitajan tehtäväkuvaus Heinolan kaupungin asumispalveluissa | 3 |
| 2.4 | Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus | 4 |
| 3 | HOITOHENKILÖSTÖN AMMATILLINEN OSAAMINEN | 5 |
| 3.1 | Osaamisen osatekijät | 5 |
| 3.2 | Ammattitaidon kehittäminen | 6 |
| 3.3 | Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä | 7 |
| 3.4 | Työkierto osana ammattitaidon kehittämistä | 9 |
| 3.5 | Perehdytyksen merkitys työkierron aikana | 11 |
| 3.6 | Tavoitteellinen työkierto | 12 |
| 4 | JOHTAMISEN MERKITYS OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ | 13 |
| 4.1 | Osaamisen johtaminen | 13 |
| 4.2 | Osaamisen johtamisen muutokset ja tulevaisuuden työelämän vaatimukset | 14 |
| 4.3 | Yhteiskunnan muutokset | 16 |
| 5 | TYÖMOTIVAATION VAIKUTUS HYVINVOINTIIN | 18 |
| 5.1 | Työmotivaation ylläpitäminen | 18 |
| 5.2 | Työhyvinvoinnin vaikutus työssä jaksamiseen | 19 |
| 5.3 | Työn voimavarat ja työn imu | 20 |
| 5.4 | Työn kehittäminen | 22 |
| 6 | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS | 24 |
| 6.1 | Lähestymistapana toimintatutkimus | 24 |
| 6.2 | Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu | 25 |
| 6.3 | Työpajan järjestäminen palvelumuotoilua hyödyntäen | 27 |
| 6.4 | Kehittämishankkeen vaiheet | 27 |
| 6.5 | Haastattelujen toteuttaminen | 30 |
| 6.6 | Haastattelujen analysointi | 30 |
| 6.7 | Työpajojen analysointi | 31 |
| 7 | KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET | 34 |
| 7.1 | Haastattelun tulokset | 34 |

| | | |
|----------------|---------------------------------|----|
| 7.2 | Työpajan tulokset | 40 |
| 8 | KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS | 42 |
| 9 | POHDINTA | 46 |
| 9.1 | Johtopäätökset | 46 |
| 9.2 | Luotettavuus ja eettisyys..... | 48 |
| 9.3 | Prosessiarviointi | 49 |
| 9.4 | Jatkokehittämissuhteet..... | 50 |
| LÄHTEET | | 52 |
| LIITTEET | | 56 |

1 JOHDANTO

Työn kehittäminen on tärkeää, sillä työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen keskellä on tärkeä hahmottaa tärkeimmät kehittämisalueet. Työtehtävät useilla toimialoilla eivät enää ole selkeästi rajattuja, vaan tehtävänkuvat sisältävät useita eri vastuualueita. Laajentuneiden tehtävänkuvien myötä työyhteisö muokkautuu jatkuvasti ja siihen tarvitaan hyvää johtamista. Todellinen muutos ei kuitenkaan tapahdu ylhäältä alas johtaen, vaan se syntyy eri toimijoiden välisen yhteistyön ja yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten avulla. Johtamisen tulee yhtäaikaaisesti olla suunnitelmallista ja etukäteen määriteltyä sekä käytännönläheistä ja joustavaa. (Työterveyslaitos 2019.)

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee useiden eri ammattiryhmien edustajia. Viime vuosina kuitenkin uuden työvoiman saatavuus sekä henkilöstön pysyminen alalla on ollut haasteellista. Yhtenä työssä ja organisaatiossa pysymisen edellytyksenä on ollut työssä vaikuttamisen mahdollisuudet. On kuitenkin todettu, että henkilöstö jää muutoksissa usein huomioimatta, jolloin osaamisen hyödyntäminen ja osallistumisen mahdollisuudet kapenevat. (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska. Joensuu & Ruottu 2016, 5.)

Työntekijöiden ikääntyessä ja jäädessään eläkkeelle poistuu organisaatiosta ns. hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä voidaan hyödyntää yhdessä tekemistä, keskustelua – joko virallista tai epävirallista - palavereita, työssäoppimista, mentorointia ja työkiertoa. Työkierto tarkoittaa henkilön siirtymistä ennalta määritellyksi ajaksi toiseen työpisteeseen tai työtehtävään ja palaa sieltä sovittun ajan jälkeen takaisin omaan työpisteeseensä. Työkierron tavoitteena on muun muassa rasituksen ja uupumuksen ehkäisy, uusien työtehtävien oppiminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen. (Salminen & Suhonen 2008, 13–14.)

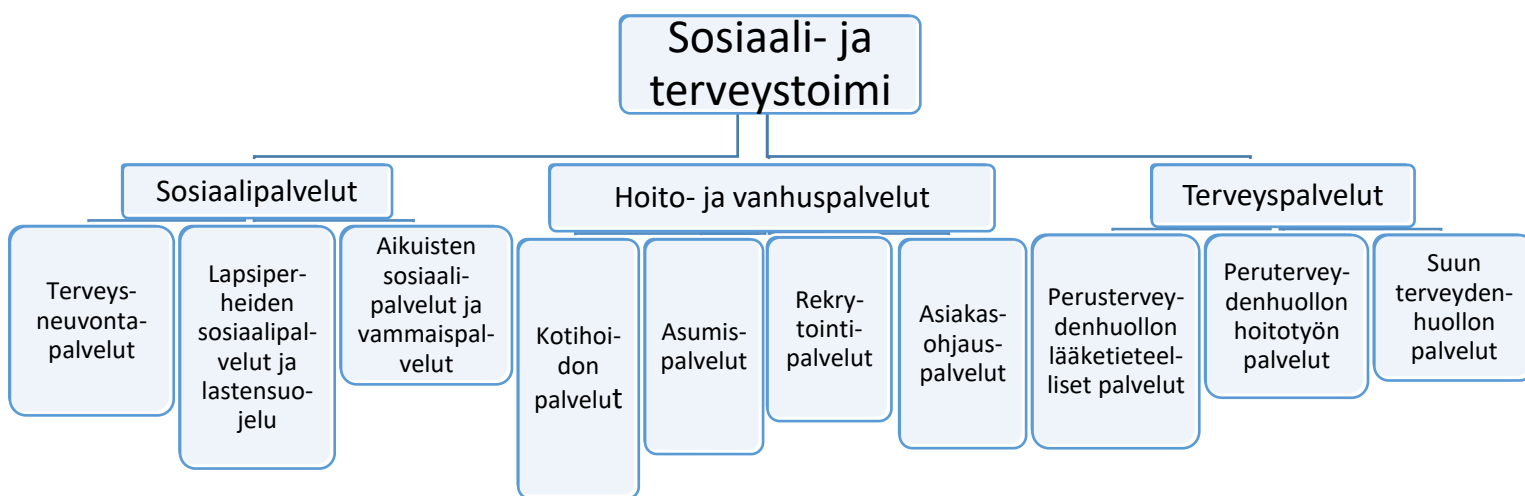
Tässä kehittämishankkeessa pääteemana on osaaminen ja sen kehittäminen. Hankkeessa käsitellään osaamisen lisäämistä työkierron avulla ja asioita, jotka edesauttavat osaamisen lisäämisen toteutumista. Osaamista tulee myös jatkuvasti kehittää ja kehittämiseen vaikuttaa osaamisen johtaminen sekä tulevaisuuden asettamat osaamisvaatimukset.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda työkierron toimintamalli Heinolan kaupungin asumispalveluihin. Tarkoituksena on yhdenmukaistaa työkierron suunnittelua ja toteutumista sekä tehdä työkierrosta keino lisätä osaamista. Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia tai parantaa käytäntöjä työpaikalla.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala

Heinolan kaupungin organisaatio koostuu kuudesta eri toimialasta. Toimialoihin kuuluvat elinvoimatoimiala, hyvinvointitoimiala, lupa- ja valvonta -toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala (Kuvio 1.), tekniikkatoimiala ja yhteiset palvelut -toimiala. Sosiaali- ja terveystoimialan alaisuuteen kuuluu hoito- ja vanhustopalvelut, johon tämä opinnäytetyö kohdistetaan. (Heinola 2019.)



KUVIO 1. Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi (Heinola 2019.)

Heinolan kaupungilla tehostettua asumispalvelua ikäihmisille on tarjolla Palvelukeskus Hopeasillassa ja asumispalveluyksikkö Mäntylässä. Mäntylässä tehostettua asumispalvelua on kuudessa kerroksessa entisen Reumasairaan tiloissa. Lisäksi Mäntylässä toimii arviointiyksikkö yhdessä kerroksessa. Hopeasillan palvelukeskus toimii vuonna 2017 valmistuneissa tiloissa Kymenvirran rannalla. Hopeasillassa tehostettua asumispalvelua on tarjolla kahdessa kerroksessa, neljässä eri ryhmäkodissa. Hopeasillassa ja Mäntylässä työskentelee yhteensä noin 110 henkilöä. Vakituista henkilökuntaa Mäntylässä työskenteli 30.4.2019 tilanteen mukaan yhteensä 63 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä oli 11 henkilöä. Hopeasillan vakituista henkilökuntaa 30.4.2019 tilanteen mukaan oli 35 henkilöä ja 11 määräaikaisessa työsuhteessa. (Heinola 2019.)

Itse olen työskennellyt sairaanhoitajana Mäntylän asumispalveluyksikössä noin kolme vuotta. Kuluneen kolmen vuoden aikana työtehtäviini on kuulunut ajoittain myös esimiestehtäviä, jonka vuoksi olen ollut osallisena työkierron toteutukseen myös

esimiesnäkökulmasta. Tällä hetkellä työskentelen samassa organisaatiossa, mutta eri yksikössä ja tehtäväkuvani on hyvin erilainen verrattuna asumispalveluissa työskentelyyn. Nykyisessä tehtävässäni olen kuitenkin erittäin paljon tekemissä työkierron kanssa, koska toimin rekrytointiyksikössä varahenkilöstössä. Varahenkilöstössä työskentelee sairaanhoitajia ja lähihoitajia sekä vakituisessa että määräaikaisessa työsuhteessa. Varahenkilöstön työskentely sijoittuu kaikkialle hoito- ja vanhuspalveluiden alueelle sekä terveystaloihin poislukien suun terveydenhuolto. Rekrytointiyksikön hoitajat vaihtavat päivittäin työpistettä vastaten akuutteihin poissaoloihin.

2.2 Palveluasumisen muodot

Sosiaalihuoltolain mukaisia asumispalveluja ovat tuettu asuminen, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen. Palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen ovat avohoittoa. Asukas maksaa asunnosta vuokrasopimuksen mukaisen vuokran ja palveluista peritään asiakasmaksuja. Yllä mainitut asumismuodot voivat olla pitkäaikaista tai lyhytaikaista asumista. Tuettua asumista järjestetään henkilöille, jotka tarvitsevat tukea itsenäiseen asumiseen. Tuetun asumisen muodot vaihtelevat kunnittain. (Kuntaliitto 2017.)

Palveluasumisen lähtökohtana on, että kotona pärjääminen on arvioitu ja kotona asumista tukevat palvelut käytetty ennen tehostetun palveluasumisen asiakkaaksi tuloa. Tehostetun asumispalvelupaikan saaminen edellyttää vanhuspäätöslain §15 mukaista selvitystä. Toimintakykyä arvioidaan erilaisin mittarein ja asiakkaalle tehdään laaja-alainen arviointijakso. Paikat täytetään tarveharkinnan mukaan eikä jonotusjärjestyksessä. (Sosiaali- ja terveystalokunta 2015.)

2.3 Sairaanhoitajan ja lähihoitajan tehtäväkuvaus Heinolan kaupungin asumispalveluissa

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ammatinharjoittamisoikeutta säätelee lait ja asetukset terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Laillistettu, luvan saanut tai nimikesuojattu ammattihenkilö on oikeutettu toimimaan asianosaisessa ammatissa ja käyttämään ammattinimikettä. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) myöntää luvat toimia muun muassa sairaanhoitajan ja lähihoitajan ammatissa. (Sairaanhoitajaliitto 2019.)

Sairaanhoitajan keskeisenä tehtävänä Heinolan kaupungin asumispalveluissa on toimia asiakastyön lisäksi tiimivastaavan roolissa ryhmäkodeissa. Tiimivastaava huolehtii yhdessä muiden hoitoalan ammattilaisten kanssa tiimin toiminnan sujuvuudesta, ohjaa ja opastaa tarvittaessa muita tiimin jäseniä. Sairaanhoitaja on päävastuussa lääkehoidon

toteutumisesta ja pääasiallisesti asioi myös lääkärin kanssa. Lisäksi sairaanhoitajan tehtäviin kuuluu asiakkaan päivittäisen ohjaamisen ja kuntouttavan työtteen toteuttamisen lisäksi mahdolliset suonensisäiset lääketiputukset ja näytteenotot ja muut sairaanhoidolliset tehtävät. (Heinolan kaupunki 2018.)

Lähihoitajan tehtäväkuvaus poikkeaa hieman sairaanhoitajan tehtäväkuvasta. Päivittäisessä arjessa tapahtuva hoitotyö toteutetaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti kaikkien ammattihenkilöiden osalta, mutta lähihoitajan rooli painottuu sairaanhoitajaa enemmän yksilöllisen hoivan toteuttamiseen ja vastualueet on jaettu painottuen enemmän arkiselle tasolle. Lähihoitaja ja sairaanhoitaja toimivat tiiminä vahvistaen toistensa ammatillista osaamista. (Heinolan kaupunki 2018.)

2.4 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on luoda työkierron toimintamalli, jossa huomioidaan työkierron onnistumiseen vaadittavat erityispiirteet. Tarkoituksena on kehittää hoitohenkilöstön osaamista ja lisätä työkierron sujuvuutta. Suunnitelmallisen työkierron toimintamallin avulla asumispalveluyksiköiden toiminnan tavoitteena on yhtenäistyä sekä madallata työntekijöiden kynnystä työskennellä yli yksikkörajojen. Hoitajien tehtävät muuttuvat aina vain vaativimmiksi ja osaamisen tulee olla monipuolista kaikkialla.

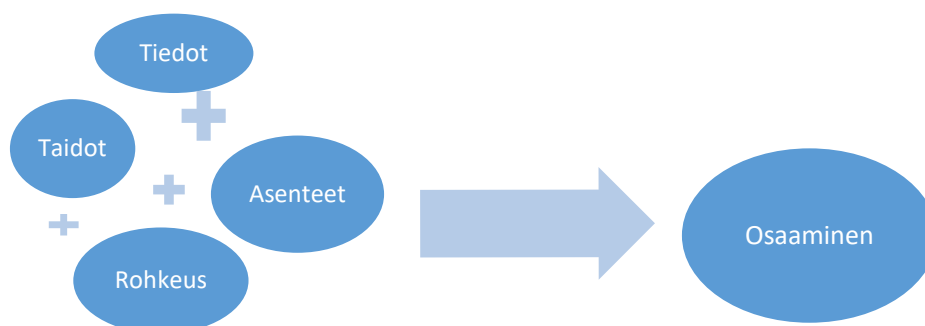
Hoitohenkilöstö tarvitsee työssään monenlaista ammatillista osaamista. Koulutus antaa teoreettiset valmiudet toimia hoitoalan tehtävissä, mutta iso osa oppimisesta tapahtuu työssä, esimerkiksi hiljaisen tiedon avulla. Kumpikin Heinolan kaupungin tehostetun asumispalvelun yksikkö toimii itsenäisesti yhteisten ohjeiden pohjalta. Tiimit muodostavat kukin oman toimintakulttuurin yksikössään ja toimintatapojen jakamiseen toivotaan avoimuutta enemmän. Työkierron avulla toimintatapoja pystytään yhtenäistämään eri yksiköiden välillä.

3 HOITOHENKILÖSTÖN AMMATILLINEN OSAAMINEN

3.1 Osaamisen osatekijät

Tieteellisessä kirjallisuudessa käytetään paljon sanaa kompetenssi kuvaamaan osaamista. Erään näkemyksen mukaan kompetenssi liittyy suorittamiseen tai tekemiseen. Toisen käsityksen mukaan kompetenssilla tarkoitetaan kykyä suoriutua tiettyjen kriteerien mukaisesti työssään. Tällöin kompetenssissa yhdistyvät yleiset, ammattiin liittyvät sekä erityisalan tiedot ja taidot työntekijän kyvykkyudeksi. Kolmas kompetenssin näkökulma yhdistää henkilön ominaisuudet suoritusnäkökulmaan, jolloin puhutaan työntekijöiden valmiuksista suoriutua tietyistä tehtävistä. (Hanhinen 2010, 52–54.)

Kamenskyn (2015, 159–162.) mukaan osaamista on hyvä tarkastella eri näkökulmista, kuten liiketoiminnan, organisaation tai työntekijöiden kehittämisen näkökulmasta. Osaamiseen sisältyy tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. On tärkeä huomioida, että jokaisen yksilöllinen osaaminen pääsee esiin. Vain tiedossa oleva osaaminen pystytään tehdä näkyväksi. Osaamisessa yhdistyy tiedot, taidot ja asenteet. Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Onnistuakseen työssä ja kehittäkseen toimintaa, ihmiset tarvitsevat monenlaista osaamista. Kuviossa 2 kuvataan osaamisen osa-alueita.



KUVIO 2. Osaamisen osatekijät (mukaillen Kamensky 2015.)

Kokemuksen ja käytännön kautta saadusta tiedon tyypistä käytetään käsitystä proseduaalinen tieto eli se on tietoa siitä, miten asiat toteutetaan. Choon (1998) määrittelyn mukaan tietämyksessä yhdistyy sanaton tieto ja opittu tieto. Hän jakaa tietämyksen kolmeen perustyyppiin: Hiljainen tieto, Formaali ja systemaattinen explisiittinen tietämys, jolla tarkoitetaan numeroita ja sanoja ja kolmas perustyyppi liittyy kulttuurilliseen tietämykseen, joiden

varassa ihmiset selittävät ja ymmärtävät yhteisönsä todellisuutta. Taidoilla tarkoitetaan kompetenssiin liittyvää toiminnallista kykyä. Taidolla tarkoitetaan myös kykyä käyttää tietoa suorittaessaan tiettyä toimintoa. Taitoa ilman tietoa, ei voi toteuttaa. Taidolla kohdennetaan tieto tavoitteena olevaan asiaan. Proseduaalinen tieto siis ilmenee erilaisena taitona. (Hanhinen 2010, 63–64.)

Alisuoriutumisesta puhutaan silloin, jos työntekijä ei käytä osaamistaan. Alisuoriutumiseen voi vaikuttaa moni asia, esimerkiksi työntekijä ei tunnista osaamistaan, ei luota omaan osaamiseensa tai on tehtävässä, jossa ei voi käyttää aikaisempaa osaamistaan. Osaamisen hyödyntämisen tueksi tarvitaan työyhteisön sekä esimiehen tukea. (Kamensky 2015, 159–162; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 52–54.)

Osaamisen osa-alueena rohkeus tahtoo jäädä vaille huomiota. Ilman rohkeutta tehdä päätöksiä, haluttu tulos jää saavuttamatta. Rohkeuden puutteeseen vaikuttaa usein sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Myös kulttuuriset tekijät vaikuttavat rohkeuteen. Kulttuurimme ei salli epäonnistumista tai ainakin suhtautuu epäonnistumisiin negatiivisesti. Toisaalta myös hyvään menestykseen suhtaudutaan kovin suppeasti, menestyviä yrityksiä pidetään itsekäinä ja ahneina. Tällä hetkellä Suomi on tilanteessa, jossa olisi oltava avoimempi ja valmis muuttumaan. Meneillään oleva moniulotteinen muutosprosessi edellyttää uudenlaista osaamista ja resilienssiä. Maahanmuutto ja globaalit taloudelliset muutokset vaikuttavat muun muassa kilpailuasetelmaan. (Kamensky 2015, 169; Timonen 2015, 15–17.)

3.2 Ammattitaidon kehittäminen

Ammattikäsitteen määrittäminen ei ole helppoa. Ammattia voidaan määritellä työpsykologian kannalta tai organisaatio- tai yhteiskuntakeskeisesti. Perinteisesti ajatellaan, että ammatti sisältää lukuisia työtehtäviä, jotka on sidottu työntekijän työpaikkaan. (Hanhinen 2010, 44.)

Ammatillinen osaaminen voidaan kuvata monella tavalla. Perinteinen ammattitaidon käsitys on se, että ammattitaito on henkilökohtainen ominaisuus ja se saavutetaan opettelemalla asiantuntijoiden työtavat. Perinteinen mielikuva on se, että kullakin alalla on yksi oikea ammattitaidon ja asiantuntemuksen malli. Nykyisin työtehtävät eivät enää ole selkeitä, yksiselitteisiä vaan ne ovat hyvin yhteistoiminnallisia koko työyhteisön kanssa ja työhön liittyy jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Lähtökohta tänä päivänä on, että työtä käsitellään jatkuvasti muuttuvana toimintatapana. Ammattitaidon kerrotaan muotoutuvan useista osataidoista. Ammatillisesti ajan tasalla oleva työntekijä kehittää itseään ja vastaanottaa haastavia, kehittäviä työtehtäviä. Hän kehittää suoritustaan systemaattisesti ja on teknologisesti ajan tasalla. Myös verkostoitumista ja asiantuntemusta hyödyntävä

työntekijä kykenee kriittiseen ajatteluun ja pystyy hyödyntämään saamaansa palautetta kehittymisen tukena. (Aarnikoivu 2010, 65–67.)

Rutiiniluontoiset työt ovat väistyneet ja tilalle on tullut uuden ajan talouden tuotteita kuten tieto, innovaatiot, ohjelmistot, design, näkemykset, kokemukset ja elämykset. Uuden aikakauden työ on luonteeltaan enemmän ajatustyötä vaativaa sekä tietämyksen rakentamista ja ongelmien ratkaisua. Yhä useampi käytännön työ vaatii kokonaisuuksien ja itsensä ymmärtämistä, jatkuvaa ammatillista kehittämistä ja ammattitaidon ylläpitoa. (Hanhinen 2010, 42.) Suomalaiset kouluttautuvat nykyisin aikaisempaa enemmän. Tilastokeskuksen (2019) mukaan vuonna 2018 korkeakoulututkintoa suorittavia henkilöitä oli yhteensä 142 022, kun taas esimerkiksi vuonna 1998 korkeakoulututkintoa suorittavia oli vain 82 211 henkilöä.

Osaamisesta ja ammattitaidosta puhuttaessa voidaan käyttää termiä työelämätaidot. Hyvät työelämätaidot omaava työntekijä on itse aktiivinen ammattitaitonsa kehittämiseen. Työelämätaidoista on puhuttu jo 1980 -luvulta lähtien. Työelämätaidot ovat jaettavissa kolmeen pääteemaan. Osa-alueita ovat uran hallintaan liittyvät taidot, työtehtävään liittyvä osaaminen ja yleiset työtehtävästä riippumattomat taidot. Työtehtävään liittyvä osaaminen sisältää ammatillisen osaamisen käsitteen eli ammattitaidon. (Aarnikoivu 2010, 39.)

Ammatillisen huippuosamaisen tavoittamiseksi tarvitaan hyvät itsesäätelytaidot. Itsesäätelytaitojen hallitsemiseksi ihminen ohjaa omaa kehitystään arvojensa mukaisesti. Arvot ohjaavat ihmisen elämää, käyttäytymistä ja valintoja. Ammatillinen huippuosaaja tietää, millä tasolla hänen työskentelynsä tapahtuu ja mihin tarvitsee lisää osaamista. (Isokorpi 2013, 13–14.)

3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä

Polanyi (1958) jakoi tiedon karkeasti kahteen osaan, eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on kontekstikohtaista, henkilökohtaista ja sitä on vaikea muotoilla. Se on osa kaikkea, mitä teemme tai sanomme. Hiljaisella tiedolla on alitajuntainen vaikutus ja se on upotettu syvälle toimintatapoihin. Eksplisiittinen tieto on helpompi tunnistaa, koska se on kirjallisessa muodossa. Eksplisiittistä tietoa voidaan mitata, jakaa ja tallentaa. Se on selkeää tietoa, jota voidaan toistaa johdonmukaisella tavalla. (Lämsä 2008, 30.)

Hiljainen tieto on tietoa, joka vaikuttaa ihmisessä jatkuvasti, vaikka sitä ei ole ilmaistu tai muotoiltu. Se on siis vastakohta näkyvälle eli eksplisiittiselle tiedolle. Esimerkiksi kädentaitoja vaativissa töissä on paljon osaamista, joka siirtyy vain tekemisen kautta. Hiljaisen tiedon avulla voidaan saada ryhmässä aikaan sellaista, mihin yksilöt erikseen eivät kykene. Nonaka (1994) nosti hiljaisen tiedon osaamisen johtamisen keskusteluun huomattuaan,

että luovat ratkaisut, innovaatiot ja laadukas toiminta rakentuvat usein jonkin sellaisen varassa, joka on ollut joltakin osin salattua. Boisot (1998) jakaa hiljaisen tiedon vielä kolmeen eri kategoriaan. Kategoriat koostuvat 1) asioista, joita ei sanota ja jota kaikki pitävät itsestäänselvyytenä 2) Asiat, joita ei sanota, koska kukaan ei ymmärrä niitä täysin ja 3) Asioita, joita ei sanota, vaikka jotkut ymmärtävätkin niitä, mutta eivät osaa artikuloida sitä selkeäksi asiaksi. Hiljaisen tiedon esiin saaminen vaatii, että tiedon haltija osaa sen tuoda julki ja että joku huomaa sen. Usein esimies on tässä tärkeässä roolissa. (Viitala 2014, 142–145; Lämsä 2008, 31; Viitala 2006, 132.)

Japanilaiset Nonaka, Takeuch ja Konnon (1995) julkaisivat yksilön oppimista kuvaavan mallin, jonka avulla tietoisuutta jaetaan muillekin. Mallissa on kuvattuna hiljaiseen tietoon perustuva ja täsmälliseen, näkyvään tietoon perustuva jaottelu. Mallissa kuvataan, miten ihmiset jakavat omaa osaamistaan vuorovaikutuksen avulla ja miten tietoa vastaanotetaan. Malli on neljävaiheinen, jonka mukaan tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas hiljaiseksi neljän vaiheen kautta. Malli sisältää vaiheet sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Kesti 2013, 44–46.)



KUVIO 3. Organisaation hiljaisen tiedon malli (Mukaillen Kesti 2013.)

Kuvio 3 kuvaa hiljaisen tiedon mallia, joka sisältää neljä eri vaihetta. Sosialisatiovaiheessa tietoa, kokemuksia ja tunteita jaetaan epämuodollisissa tilaisuuksissa. Toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin eli luo uutta hiljaista tietoa. Ulkoistamisvaiheessa tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä. Tällaisia tilaisuuksia voi olla

esimerkiksi kehittämispalaverit tai vastaavat tiimipalaverit, jonka tarkoituksena on vaihtaa kokemuksia ja suunnitella toimintamalleja. Eli ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muute-taan ohjeiksi tai säännöiksi ja tietoa voidaan jakaa organisaation jäsenille. Sisäistämisvai-heessa hiljainen tieto näyttäytyä käytännön toiminnassa. Kun uudenlainen tekeminen muuttuu rutiiniksi, se ei vaadi enää ylimääräistä energiaa ja sen myötä muuttuu vähitellen taas hiljaiseksi tiedoksi. Esimiehellä on suuri vastuu, että nämä kaikki vaiheet toteutuvat ja organisaatio kehittyy. Lisäksi koko organisaatiokulttuurin tulisi tukea näiden kaikkien vai-heiden läpiviemistä. (Viitala 2014, 142–145; Kesti 2013, 44–46.)

Hiljaisen tiedon jakaminen tuo organisaatiolle varmuutta ja jatkuvuutta toimintaan. Tietoa jakamalla toimintatapoja voidaan kehittää entisestään. Myös työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan edistää ja tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia. Kun ihmiset sitou-tuvat yhteisiin päämääriin, hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu hyvässä yhteishengessä ja esimerkiksi avun pyytäminen koetaan helpommaksi. Tietämyksen jakaminen avaa tiedon paremmin myös henkilölle itselleen. Mikäli henkilöstössä tapahtuu vaihtuvuutta, hiljaisen tiedon jakaminen nousee tärkeään rooliin. Hiljaisen tietämyksen johtaminen vaatii osaa-mista, jotta vaikutus näkyy organisaation toimivuudessa. (Virtainlahti 2010, 107–110.)

3.4 Työkierto osana ammattitaidon kehittämistä

Tänä päivänä työntekijöiden odotetaan laajentavan näkemystään kapea-alaisista tehtä-vistä laajempiin työrooleihin ja monitaitoisuuteen. Asiakkaiden odotukset laadun kehittämi-seen vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja kykyä kehittää kokonaistoimintaa. Työkierron ydin on uuden oppiminen, joka on tänä päivänä myös tuottavan toiminnan ydin. (Hanhinen 2010, 41–42.)

Työkiertoa voidaan kutsua myös ristikoulutukseksi, jossa työntekijä voi oppia uusia taitoja tietyn ajan sisällä. Työkiertoa pidetään myös tärkeänä uusille työntekijöille, jotta työn voi nähdä kokonaisuutena. Työkierron avulla voidaan ehkäistä työstä johtuvaa väsymystä muuttamalla työtehtäviä. Sitä suunniteltaessa on hyvä huomioida yksilölliset valmiudet. Työkiertoa voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: Työntekijän oppimisen kan-nalta, työnantajan näkökulmasta ja motivaation lisäämisen näkökulmasta. Tarkasteltaessa työkiertoa työntekijän oppimisen kautta, huomio kiinnittyy silloin työntekijän osaamisen li-säämiseen. Kun taas tarkastellaan työnantajan oppimisen näkökulmasta, voidaan ajatella, että työnantaja oppii työntekijän yksilöllisistä vahvuuksista lisää. Lisäksi työkiertoa voidaan tarkastella motivaation lisäämisen näkökulmasta, jolloin huomio keskittyy tylsistymisen eh-käisyyn. (Shan Huang, Yu-Hua Lin, Chia-Chan Kao, Hsing-Yu Yang, Ya-Li Anne & Cheng-Hua Wang 2016. 114; Wen-Hsien Ho, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih and Rong Da Liang 2009, 1–3.)

Vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin työkierron vaikutuksista sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen, vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen, roolipaineen vaikutuksista työtyytyväisyyteen ja roolipaineen negatiivisista vaikutuksista organisatoriseen sitoutumiseen. Roolipaineella tarkoitetaan työntekijälle asetettuja vaatimuksia ja odotuksia. Tutkimustuloksista ilmeni, että tutkijoiden aikaisemmat näkemykset vastasivat tutkimuksesta saatuja tuloksia. Työtyytyväisyydellä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia organisatoriseen sitoutumiseen ja sairaanhoitajan roolin ollessa liian vaativa tai epäjohdonmukainen heikensi se sitoutumista organisaatioon. (Wen-Hsien Ho, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih and Rong Da Liang 2009, 3–6.)

Miinalainen (2017, 26) on tutkinut hoitohenkilöstön kokemuksia työkierrosta ja sen merkityksestä ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Haastateltavat kuvasivat runsaasti myönteisiä ja ammatillista osaamista kehittäviä tekijöitä. Tutkimuksesta selvisi, että yhteistyö helpottui ja sitä pystyttiin paremmin hyödyntämään kollegoiden kanssa, ennakkoluulot vähenivät ja toisen työn arvostus lisääntyi. Ammatti-identiteetti ja motivaatio vahvistui ja se näkyi muun muassa oman työn hyvien puolien tiedostamisena, itsensä kehittämisen lisääntymisenä ja yleisesti parempana viihtyvyytenä ja voimaantumisenä. Uuden oppimista ja asioiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä tuki lisäkoulutus, aiemman osaamisen vahvistuminen, uusien ajattelumallien omaksuminen sekä uusien toimintamallien näkeminen, oppiminen ja jakaminen. Työkierron myötä oli helpompi heittäytyä oppijan rooliin ja ihmisiä ja hoitoa pystyttiin ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin. Haastateltavat nostivat hyvän perehdyttämisen myös merkitykselliseksi työkierron onnistumiselle.

Miinalaisen (2017, 30) tutkimuksessa käsiteltiin myös työkierron kielteisiä ja ammatillisen osaamisen kehittymistä estäviä tekijöitä. Epävarmuus ja motivaation puute vaikutti työkiertokokemukseen, kun haastateltava oli ns. määrätty työnkiertoon. Työkiertoon siirtyminen voi vaikuttaa psykologisesti etenkin henkilöihin, jotka kokevat negatiivisuutta muutoksia kohtaan. Negatiivisia tunnereaktioita voi olla turhautuminen, epävarmuus, pelko ja jopa viha. Lisäksi pettymykset omia odotuksia ja tavoitteita kohtaan aiheutti turhautumista ja rajoitti omaa työskentelyä. Työyhteisöstä lähtöisin oleva negatiivinen asenne työkiertoa tai työkierrossa olevaa kohtaan vaikutti myös kokemukseen. Eri yksiköissä saattoi olla raskeampaa työtä ja työajat ja -matkat pidempiä. Lisäksi merkityksellistä oli se, kuinka huonosti organisoitu oli työkiertosysteemi eli tiedonkulun puute sekä työntekijä- että esimiestasolta. Pinhattin (2017) tutkimuksesta ilmeni, mikäli viestintä esimiehen ja työntekijän välillä oli puutteellista, aiheutti se epävarmuutta ja negatiivisia tunteita työkiertoa kohtaan. Miinalaisen (2017, 30) tutkimuksessa myös kysyttiin haastateltavilta, miten työkiertoa voisi kehittää ja ehkäistä työkiertoon liittyviä esteitä. Myös näistä vastauksista ilmeni, että esimiehen ymmärrys ja kannustus on merkittävässä roolissa. Haastateltavat toivat lisäksi

esiin sen, että on tärkeää tuntea työn sisältö, työyksiköt ja henkilökunta sekä osata perustella työkierron merkitys yksilöllisesti työkiertoon lähtevälle henkilölle. Työkierrosta toivottiin myös myönteisempää markkinointia ja asenteiden muuttamista positiivisemmaksi työkiertoa kohtaan.

Hoitohenkilökunnan työkiertoa ja sisäistä markkinointia sekä niiden välistä suhdetta työtyytyväisyyteen ja organisatoriseen sitoutumiseen on tutkittu Chenin (2015, 303–304) tutkimuksessa. Tutkimuksessa todettiin, että yritysten on ensin mainostettava työkierron mahdollisuuksia sisäisille työntekijöille, jotta työntekijät pystyvät tarjoamaan tehokasta palvelua asiakkaille. Lisäämällä hoitajien työtyytyväisyyttä, myös henkilöstöresursseja pystytään paremmin hyödyntämään. Työkierto voi vaikuttaa myös uran etenemiseen.

3.5 Perehdytyksen merkitys työkierron aikana

Miinalaisen (2017, 33–36) mukaan työkierto tulisi olla yksilöllisesti suunniteltu ja hyvin organisoitu kiertojärjestelmä. Hyvässä suunnittelussa korostuu tavoitteellisuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä hyvä perehdyttäminen ja vastaanotto. Perehdyttämistä ohjaa työturvallisuuslaki, että työntekijä perehdytetään ammattiin ja tehtävään työnantajan toimesta. Perehdyttämällä edistetään uuden työntekijän työn hallintaa ja sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Perehdyttämisen avulla työntekijä tutustuu työyhteisön tavoitteisiin, toimintaan ja tapoihin. Mentorointi on sopiva tukimuoto perehdyttämisen jälkeen. Mentoroinnissa keskitytään taidon vahvistumiseen, kun taas perehdyttämällä tavoitellaan asiantiedon välittymistä.

Hartikaisen (2016, 59) väitöskirjassa on tutkittu maahanmuuttajataustaisten hoitajien perehdyttämistä. Tutkimustulosten mukaan perehdyttämiseen tarvitaan hyvää työmoraaalia ja riittävästi aikaa konkreettiseen perehdytykseen. Kun perehdytysajat oli merkitty työvuorolistaan, vaikutti se positiivisesti perehdytyksen laatuun. Haastateltavat olivat odottaneet organisaation panostavan perehdytykseen siten, että perehdytykseen järjestettäisiin koulutusta. Tutkimustulosten mukaan pitkällä kokemuksella ei saada riittävästi taitoa perehdyttämiseen vaan perehdyttämiseenkin tulee saada koulutusta. Tutkimuksessa nousi esiin myös toive erillisestä perehdytyshoitajasta, joka olisi koko perehdytysjakson ajan maahanmuuttajataustaisen hoitajan tukena.

Mentorointia voidaan käyttää työpaikoilla elinikäisen oppimisen ja kehityksen muotona. Mentoroinnin tavoitteena on tukea työntekijän urakehitystä. Mentorin ja mentoroinnin käsite ei ole yksiselitteinen. Mentorointia toteutetaan eri organisaatioissa eri tavoin. Mentori on henkilö, joka tarjoaa neuvoa ja tukea aktorille. Aktorista voidaan käyttää myös termiä mentoroitava. Mentorina toimiminen on yleensä vapaaehtoista ja siitä ei ole olemassa

yhdenmukaista tehtävänkuvasta. Yleensä mentorina toimii organisaatioon ja sen kehittämiseen sitoutunut henkilö. (Karjalainen 2010, 26–32.)

3.6 Tavoitteellinen työkierto

Partanen (2009, 73) on tutkinut tavoitteellista työkiertoa esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksessa korostettiin työkierron tavoitteellisuutta työhyvinvoinnin ja jaksamisen väli-
neenä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät määrittivät työhyvinvoinnin ja jaksamisen henkiseksi ja fyysiseksi jaksamiseksi. Esimiehet taas painottivat työhyvinvoinnin olevan sitä, että voi toteuttaa itseään. Tuloksista ilmeni, ettei työkierron kaikkia toteuttamismahdollisuuksia vielä tiedosteta. Lähiesimiehen rooli työkierron toteutumisessa havaittiin merkitykselliseksi ja esimiehen tilannetietous korostui. Tutkimuksessa tavoitteellinen työkierto-malli koettiin esimiestyötä kuormittavaksi. Esimiehen tulisi varmistua siitä, että tiedottaminen olisi mahdollisimman avointa ja varhaisessa vaiheessa tapahtuvaa. Tutkimuksen tulosten mukaan myös yhteistyö lähiesimiesten kesken tulisi olla isommassa roolissa.

Lähiesimiehet arvostavat työntekijää, jolla on rohkeutta ja ennakkoluulotonta asennetta tavoitteellista työkiertoa kohtaan. Tuloksista ilmeni, että työkiertoon lähtö vaati työtä työntekijän tunnepuolella ja uuden opettelu vieraassa ympäristössä aiheutti jopa stressiä. Työkierron anti kuitenkin nähtiin positiivisena ja sen avulla pystyttiin kyseenalaistamaan rutii-neiksi muodostuneita toimintoja. Yleisesti työyhteisössä työkierto aiheutti monenlaisia tuntemuksia. Kehitysmyönteinen työilmapiiri vaikutti siihen, että työkiertoon tulija nähtiin positiivisella tavalla sekä työkierrosta palaavan työntekijän tuomat uudet ajatukset pystyttiin vastaanottamaan myönteisesti. Työyhteisöt, joissa oli negatiivinen ilmapiiri, suhtautuminen työkiertoon oli negatiivisempaa. Muutospelko näkyi uuden tiedon torjuntana ja uuden työntekijän puutteellisena perehdyttämisenä. (Partanen 2009, 73–74.)

4 JOHTAMISEN MERKITYS OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

4.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen määrittely on varsin moniulotteista. Osaamisen johtamisella pyritään hyödyntämään ja kehittämään osaamista ja luomaan uutta osaamista tiedon avulla. Kansainvälisesti osaamisen johtamisesta käytetään termiä ”knowledge management” (KM). Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys koostuu tietojohdamisen, human resource management:in (HRM) ja strategisen johtamisen tutkimuksesta. HRM on suomennettuna henkilöstövoimavarojen johtamista. HRM -tutkimuksen alueella tutkitaan paljon sitä, miten kehittäminen vaikuttaa organisaation strategisiin tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen suomenkielessä ymmärretään usein kahtena eri johtamisen menetelmänä. Kansainvälisesti tietojohdamisen englanninkielinen termi on knowledge management, joka voi tarkoittaa sekä tietoa, että osaamista. Kakabadse, Kakabadse ja Kouzmin (2003) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu työntekijöiden ymmärtäminen, vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, prosessien optimointi ja kytkeminen strategiaan, kyvykkyyksien rakentaminen ja osaamisen ja tiedon koodaaminen ja esille saaminen. (Hyrkäs 2009, 12–18.)

Viitala (2014) on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Osaamisen johtaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on edistää tehtävistä suoriutumista. Osaamisen johtamista ohjaa organisaation visio, strategia ja tavoitteet, joka määrittää ydinosamisen. Osaamisen johtaminen on johtamisen väline, joka auttaa esimiehiä ymmärtämään käytännön tasolla, miksi tiettyjä valintoja tehdään ja missä asioissa pitää onnistua. Viitalan mukaan osaamisen johtamisen avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina tai palveluina, tuotteina tai innovaatioina. Se näkyy lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. Osaamisen johtamisen tärkein osa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, ylläpitäminen ja tehokas hyödyntäminen (Elonen 2015, 30; Viitala 2014, 138.)

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilöiden kehittäminen niin, että osaamisesta hyötyy myös organisaatio. Henkilökunnan osaamista tulee arvostaa ja henkilökuntaa on tärkeä kuunnella. Jos osaamista ei arvosteta, työntekijä saattaa turhautua ja ikävystyä. Turhautumisen ja ikävystymisen vastapainona työntekijä saattaa myös ahdistua, mikäli osaamisen kehittämistä vaaditaan liikaa. Osaamisen kehittämisen tasapainotilan löytäminen hyödyntää kaikkein parhaiten sekä yksilöä että organisaatiota. (Kesti 2013, 50–51.)

Osaamisen kehittämisen ongelmaksi muodostuu usein se, että kehittämisprojekti irroteetaan omaksi projektikseen. Organisaatioissa on usein melko vähän kehittämisen ammattilaisia, joilla olisi riittävää tietoa henkilöstöhallinnosta, käyttäytymistieteestä ja kasvatustieteestä sekä samanaikaisesti bisnesosaamista ja johtamiskokemusta. Osaamisen kehittämisessä tulee osata yhdistää organisaatio-, tiimi ja yksilötason oppinen. (Kamensky 2015, 187–189.)

1980 -luvun lopulla syntyi käsite ”*Oppiva organisaatio*.” Sengen (1990) oppivan organisaation määritelmässä korostuu jatkuva oppiminen ja jatkuva kehittäminen. Sengen teoria sisältää viisi organisatorisen oppimisen peruseriaatetta: itsehallinta, mentaaliset mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Organisaatiolla tulee olla hyvä oppivan organisaation systematiikka. Ilman sitä kehittäminen jää hajanaiseksi ja epätasaiseksi, lisäksi totutut tavat ja rutiinit jyräävät jatkuvan kehittämisen, mikäli systematiikka ei toimi. Oppivan organisaation periaatteita, menetelmiä ja työkaluja ovat muun muassa perehdyttäminen, tiimityö, verkostot, työkierto, projektit, mentorointi, kehityskeskustelut, palautteet ja palkitseminen sekä luovat työkalut. Yllä mainituista tavoista esimerkiksi perehdyttäminen on erittäin tärkeä osa sekä ammatillisesti että psykologisesti. Hyvin johdetussa yrityksessä on selkeät perehdyttämisohjeet sekä sovittu käytäntö, kenen vastuulla perehdyttäminen on. Tiimityö parantaa tiedon kulkua ja avartaa kokonaisnäköyksiä. Tiimityössä näkyy myös psykologinen vaikutus kuulua johonkin ryhmään. Projektien avulla osaamista kehitetään tietoisesti ja projektit voivat olla tärkeä oppimisen paikka myös henkilöille, jotka eivät ole organisaation ns. ”parhaita voimia”. Kehityskeskustelujen avulla käydään läpi esimiehen sekä alaisen odotuksia, kehittämistarpeita ja mahdollisia urasuunnitelmia. Oppivan organisaation kulttuuri näkyy jo rekrytoinnissa. Usein oppivan organisaation työntekijäksi valitaan henkilö, jolla on potentiaalia kehittyä huippuosaajaksi. (Kamensky 2015, 192–194; Hanhinen 2010, 112–113.)

Viime vuosikymmenen aikana organisaation oppimisen käsite on nostettu esiin niin tutkijoiden kuin organisaation työntekijöiden keskuudessa. Organisaation oppimisen ymmärtäminen on yksi johtamiskirjallisuuden valloilla olevista ”ismeistä”. Kiihtyvä muutosvauhti ja jatkuvasti monimuotoistuva työympäristö vaikuttaa tarpeeseen ymmärtää organisaation oppimista. Oppimista pidetään kilpailuetuna tulevaisuudessa. (Lämsä 2008, 38.)

4.2 Osaamisen johtamisen muutokset ja tulevaisuuden työelämän vaatimukset

Julkisorganisaatioissa on viime aikoina tapahtunut paljon muutoksia. Kunnat ovat uuden haasteen edessä, kun henkilöstö ikääntyy ja peruspalvelujen turvaaminen on koetuksella. Yhteistyö lähikuntien kanssa tiivistyy entisestään ja henkilöstön osaamiseen tulee

kiinnittää huomiota. Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan sekä työntekijän että työnantajan panosta. (Hyrkäs 2009, 15.)

Osaamista tulee ennakoida siten, että kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin. Muutokset, kuten rakenneuudistukset, palvelujen ja tuotantotapojen uudistukset, teknologiakehitys, väestökehitys ja työurien pidentyminen edellyttävät uudenlaista lähestymistä ja ennakkointia osaamistarpeiden suhteen. Osaamisen kehittämisen keinoina on muun muassa perehdyttäminen, tehtävä- ja työkierto, kehityskeskustelut, kouluttautuminen sekä kouluttajana toiminen, kehittämishankkeet ym. (Kuntatyönantajat 2017.)

Työelämässä teknologinen kehitys, talouden globalisaation eteneminen, ympäristökysymykset ja väestön ikääntyminen vaikuttavat työelämään. Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) raportin mukaan työelämää vuonna 2030 käsitellään kuuden teeman kautta. Teemoja ovat ihmisten johtaminen, työn organisointi, työelämän pelisäännöt ja sosiaaliset suhteet, työympäristö, työterveys ja työkyky sekä työn vaatimat osaamiset ja valmiudet. Kuva tulevaisuuden työelämästä perustuu näkemykseen, jonka mukaan yhteiskunnan instituutiot ja muut työorganisaatiot pystyvät aktiivisella uudistumisella sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön. Muutoksiin sisältyy työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kannalta suuria haasteita ja uhkia, mutta niihin on mahdollista vastata aktiivisella kehittämisellä. (Alasoini & Järvensivu & Mäkitalo 2012, 1–3.)

Suomen työelämän rakenteet ja työpaikkojen toimintatavat perustuvat edelleen massatuotantoajatteluun, jossa nimensä mukaisesti on tyydytetty massojen tarpeita edullisilla yleistuotteilla ja -palveluilla. Muutos on näkynyt jo 1980-luvulta käynnistyneestä kasvun hidastumisesta. Uusia ratkaisuja ei kuitenkaan voida edesauttaa vanhan korjaamisella vaan tulevaisuudessa tuotantomallit hajautetaan eri toimijoiden toteutettavaksi. Tuotannossa korostuu vuorovaikutteisuus ja reaaliaikaisuus ja se edellyttää nopeaa reagointia asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tulevaisuudessa tuottaja ja asiakas kehittävät tuotetta tai palvelua alusta alkaen yhteistyössä. (Alasoini & Järvensivu & Mäkitalo 2012, 4.)

Työelämää kehitettäessä monet vanhat, aiemmin hyväksi havaitut rakenteet korvautuvat uusilla. Edellisellä aikakaudella hyväksi havaitut työnjaot ja toimintatavat koulutuksen, tutkimuksen, henkilöstöryhmien ja ammattien välillä ovat jo alkaneet muodostua enemmän esteeksi kuin mahdollistajaksi. Ammatillista kehittymistä voidaan ennakoida erilaisten väli- muotoisten työ- ja koulutusvaihtoehtojen mahdollistamisella. Proaktiivisessa hengessä olisi hyödyllistä vahvistaa uudentyyppisen työn teon mallien syntymistä, kuten hoiva-alalla erilaisten sensorien ja teknologisten apuvälineiden hyödyntämistä. Työtä koskeviin asenteisiin ja työhön sitoutumiseen vaikutetaan eri keinoin. Tällaisia ovat esimerkiksi osallistava ja valmentava johtaminen. (Alasoini & Järvensivu & Mäkitalo 2012, 7–8.)

Menestyäkseen työorganisaatioiden tulisi olla rakenteiltaan joustavia ja verkostoituneita. Tällaisen rakenteen omaavalla organisaatiolla on oltava orgaaninen rakenne, jonka prosessit ovat joustavia ja tiimit itseohjautuvia. Tällaisessa organisaatiossa johtamisen tulee olla valtuuttavaa ja osallistavaa. Nyt on jo nähtävissä, että yhteistyö ja tiimityö tulevat entistään lisääntymään ja vähentämään hierarkkisuuutta. (Hanhinen 2010, 27, 36.)

Tehyn (2017) tekemässä tutkimuksessa on selvitetty tulevaisuuden osaamistarpeita. Tulokset kertoivat, etteivät sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt pystyneet arvioimaan kovin pitkälle tulevaisuuteen vaan vastaukset kohdistettiin lähitulevaisuuteen, 2020-luvulle. Tulosten perusteella muodostettiin 8 teemaa, jotka nousivat osaamistarpeiksi: kliininen osaaminen, hyvinvointiteknologinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, perus- ja laajentuva osaaminen, elinikäisen oppimisen osaaminen, eettinen ja työelämäosaaminen, monikulttuurinen osaaminen, johtamisosaaminen. Kliinisen osaamisen teemasta muodostui alakategorioita ja ne vaihtelivat vastaajan työpaikan mukaisesti. Kliinisen osaamisen teemasta lääkehoidon osaaminen nousi suurimmaksi osaamistarpeeksi. Muita osa-alueita olivat muun muassa terapiaosaaminen, palveluohjausosaaminen ja yleissairaanhoidollinen osaaminen. Hyvinvointiteknologian osaamistarpeet liittyivät erityisesti digiosaamiseen ja muuhun tietotekniseen osaamiseen, kuten ATK-taidot ja tietojärjestelmäosaaminen sekä some -osaaminen. Vuorovaikutusosaaminen liittyi lähinnä kielitaitoon ja asiakkaan kohtaamiseen sekä työyhteisö- ja tiimityöskentelytaitoihin. Perus- ja laajentuvaan osaamiseen sisällytettiin käytännön osaamista, perustaitojen ja tehtäväkuvien laajentumiseen ja tehtäväsiirtoon liittyvää osaamista sekä erikoisosaamista, jota vastaajien mukaan tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla enemmän. Elinikäinen oppiminen muodostui jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, muutos- ja oppimiskyvykkyydestä sekä tiedonhankinnasta ja sen jakamisesta. Eettinen osaaminen ja työelämäosaaminen sisälsi asiakkaan itsemääräämisoikeuden, hoitajan oikeudet ja velvollisuudet sekä työntekijän persoonaan liittyviä ominaisuuksia. Monikulttuuriseen osaamiseen kuului maahanmuuttajien ymmärtäminen ja kulttuurien tuntemusta. Johtamisosaamisessa korostui palvelujärjestelmien ja sote -järjestelmien tuntemus ja yleisesti johtaminen ja lähijohtaminen. (Coco & Kurtti 2017, 10–13.)

4.3 Yhteiskunnan muutokset

Yhteiskunta on kehittynyt viimeisen viiden vuosikymmenen aikana teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi ja tätä nykyä tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskunnaksi, jolloin voidaan puhua myös digitaalitaloudesta ja verkostotaloudesta. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat aiheuttaneet yhteiskunnan monimutkaistumisen ja lisänneet muutoksen nopeutta ja yllätyksellisyyttä. Monet tulevaisuuden tutkijat ovat ehdottaneet seuraavaksi yhteiskunnan vaiheeksi bioteknologiaa. Bioteknologialla tarkoitetaan ihmisen teknologiaa, joka

jäljittelee biologisia prosesseja tai pyrkii muuttamaan niitä. Bioteknologia tulee vaikuttamaan ihmiseen itseensä, ravintoon ja teollisiin prosesseihin. (Sydänmaanlakka 2014, 21–23.)

Globalisoituminen on yksi vahvimista toteutuneista megatrendeistä. Globalisaatioon liittyy ihmisten, tavaroiden ja tiedon liikkumisen lisääntyminen. Tähän liittyy yhteiskunnan ja yksilöiden yhteen kasvaminen tieto- ja viestintäteknologian kehityksen kautta. Globalisaation vaikutuksesta rutiinituotanto siirtyy halvempiin maihin ja kehittyneemmät maat panostavat korkeampaan osaamiseen. Castellsiin (1996) viitaten, olemme siirtyneet paikkojen tilasta virtojen tilaan, joka tarkoittaa sitä, että yritysten on pysyttävä virroissa mukana, jotta ei jää kehityksessä jälkeen. (Hanhinen 2010, 34.)

5 TYÖMOTIVAATION VAIKUTUS HYVINVOINTIIN

5.1 Työmotivaation ylläpitäminen

Ihmisten tärkein motivaatiotekijä on edistyminen työssä, jolla on merkitystä. Työelämän edistymiseksi vaaditaan huomion kiinnittämistä työn sisältöön ja vaihteluun. Schein on osoittanut, että työtehtäviä tulisi vaihtaa 5-7 vuoden välein. Halulla, tahdolla ja motivaatiolla on iso merkitys käyttäytymiseen ja aikaansaannoksiin. (Kamensky 2015, 165–168.)

Motivaatiota on tutkittu eri teorioiden mukaan. Esimerkiksi Maslown hierarkiateoriassa jaetaan ihmisen tarpeet viiteen eri pääryhmään. Maslown tarvehierarkiamallissa ihmisen tarpeet asetetaan pyramidin malliseen kuvioon. Pyramidin leveimmän alaosan muodostaa fysiologiset tarpeet ja terävässä kärjessä on itsensä toteuttamisen tarpeet. Pääryhmiä siis ovat fyysiset tarpeet, turvallisuustarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Kuvion ideana on kuvata sitä, että ihmisen fysiologiset tarpeet on tyydytettävä, jotta se ei tule motivaation tielle. Hertzbergin kaksifaktoriteoriassa taas on kaksi pääulottuvuutta: työtyytyväisyys ja työtytymättömyys. Hertzbergin mukaan työtyytyväisyys muodostuu sisäisistä tekijöistä, kuten saavutukset, saatu tunnustus, vastuu, oppimisen tunne, uramahdollisuudet ja ammatillinen kasvu. Työtytymättömyyteen vaikuttaa usein ulkoiset tekijät, kuten yritysjohto, hallinto, oma asema organisaatiossa, kollegasuhteet ja turvallisuus. Hertzbergin teorian ja Maslown teoriasta löytyy yhtäläisyyksiä eri tasoilla. (Kamensky 2015, 165; Elonen 2015, 23.)

Martelan (2014, 15, 23–26) mukaan työmotivaatiota voi kuvata kahdella tavalla. Ulkoinen motivaatio näyttäytyy suorituksenomaisena toimintana erilaisten palkintojen, kuten rahan vuoksi. Sisäinen motivaatio taas näyttäytyy aitona halukkuutena tehdä asioita, innostua niistä ja valmiutena tehdä asioita riippumatta palkkiosta. Työstä saatava palkka voidaan määritellä ulkoiseksi motivaatioksi, mutta yleensä työntekijällä on myös sisäistä motivaatiota tehdä työtä, vaikka siitä maksetaankin palkkaa. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat vähemmän alttiita loppuun palamiselle ja tekevät parempaa tulosta sekä ajattelevat yrityksen päämääriä pidemmälle tulevaisuuteen. Innostunut, sisäisesti motivoitunut työntekijä tarjoaa myös myönteisempiä asiakaskokemuksia. Kun työntekijä kokee työn imua, on tällä tutkitusti myös vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa työntekijän aito halu palvella asiakasta, joka näyttäytyy asiakkaalle positiivisena kokemuksena.

Yksi terveydenhuollon työmotivaation lähteistä on julkisen palvelun motivaatio. Pihlava, Ruokolainen & Mauno (2017, 91, 95.) ovat tutkineet julkisen palvelun motivaatiota. Sillä tarkoitetaan motivoitumista epäitsekkääseen toimintaan muiden ihmisten ja yhteisön

hyväksi. Tutkimuksesta ilmeni, että terveydenhuollon työntekijät ovat julkiseen palveluun motivoituneita, koska työtä tehdään toisten hyväksi. Sitoutuessaan julkisiin arvoihin voidaan olettaa, että työntekijät pitävät tärkeinä yleisesti tärkeinä pidettyjä arvoja. Julkisen palvelun motivaatio näyttää työntekijöille työn imuna. Tutkimuksen mukaan työntekijän ja työorganisaation arvojen yhteensopivuus myös on yhteydessä työhyvinvointiin.

Jos työntekijän motivaatio on puutteellista, tulee asioita selvittää keskustelemalla. Joskus motivaatioon vaikuttaa puutteellinen perehdyttäminen, jolloin työntekijälle asetetut tavoitteet saattavat olla epäselvät. Toisinaan työntekijä saattaa saavuttaa tavoitteet, mutta hänellä olisi kapasiteettia enempään, jolloin on hyvä tarkastella, onko työntekijälle mahdollista miettiä vaativampia työtehtäviä. Puutteellinen perehdyttäminen vaikuttaa osaamattomuuteen ja sen myötä riittämättömyden tunne saattaa korostua. Riittämättömyden ja osaamattomuuden tunteen noustessa pintaan, työntekijä saattaa vältellä uusia tilanteita ja kehittämishalukkuus vähenee. Ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi, joka tarkoittaa, että osaamista tulee jatkuvasti päivittää. Vahva ammatillinen osaaminen vahvistaa itsetuntoa ja omien taitojen käyttö tehostuu. (Suonsivu 2015, 15–16; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 206–209.)

5.2 Työhyvinvoinnin vaikutus työssä jaksamiseen

Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut vuosien saatossa. Työhyvinvointi voidaan ymmärtää osaksi yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yksi työhyvinvoinnin kuvaajista on tyytyväisyys. Työhyvinvointiin liittyy monet tekijät niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Työhyvinvointia syntyy siitä, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi sekä tekee työtä oman osaamisensa tasolla. Työyhteisön toiminnalla on myös suuri vaikutus työhyvinvointiin. On tärkeää kokea olevansa arvostettu, oikeudenmukaisesti kohdeltu ja täysivaltainen työyhteisön jäsen. (Suonsivu 2014, 42–43.)

Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvällä johtamisella ja työyhteisön ilmapiirillä voidaan motivoida jokaista työntekijää. Hyvällä työhyvinvoinnilla vaikutetaan työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa myös työhön sitoutuminen lisääntyy ja sillä voidaan vaikuttaa myös sairauspoissaolojen määrään. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen kuuluu osioita sekä työnantajan vastuulle että työntekijän vastuulle. Työnantajan vastuulle kuuluu työympäristön turvallisuus, hyvä johtaminen ja yhdenvertainen kohtelu. Työntekijän vastuulla on huolehtia omasta ammatillisesta osaamisesta sekä työkyvyn ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Vuorotyö, liikeratojen monotonisuus ja tungos työpaikalla lisäävät riskiä sairauspoissaoloille. Työaikoja tutkittaessa on todettu, että yötyötä tekevien naisten kuolleisuus oli

päivätyötä tekeviä korkeampi. Myös vuorotyötä tekevien työstressiä lisää vähäinen mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin. Erityisesti vuorotyötä tekevien työstressiä voidaan vähentää lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia työvuorosuunnitteluun. Myös lait vaikuttavat työvuorosuunnitteluun. Esimerkiksi työlainsäädäntö ohjaa työaikajärjestelyiden toteuttamista. (Mäkinieniemi & Bordi & Heikkilä-Tammi & Seppänen & Laine 2014, 12.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2011) on tutkinut määräaikaisten hoitajien ja lääkäreiden työhyvinvointia ja epävarmuustekijöitä. Vuorotyö ja päivystykset ovat terveydenhuoltoalalla työntekijöitä kuormittavia tekijöitä, mutta niiden haittavaikutuksia voidaan välttää oikeudenmukaisella johtamisella ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla työhön. Tutkimuksessa nämä olivat suoraan yhteydessä henkilökunnan hyvinvointiin ja niiden avulla pystyttiin vähentämään vuorotyön, päivystysten ja määräaikaisten työsuhteiden negatiivisia vaikutuksia. Johtamisen ollessa epäoikeudenmukaista koettiin potilaat kuormittavammiksi ja työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen hankalammaksi. Oikeudenmukainen johtaminen vähensi epävarmuutta työn jatkuvuudesta.

5.3 Työn voimavarat ja työn imu

Hakasen (2011, 52–56) mukaan työn voimavaroja ovat muun muassa työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Kehittävä työ ja ammattitaitovaatimukset mahdollistavat työntekijän käyttää tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä. Myös palautteen saaminen joko työtoverilta tai esimieheltä ohjaa työtä ja työn tekemisen tapoja jatkossakin. Työn järjestelyä koskevat voimavarat mahdollistavat työntekijän suoriutumisen työstä parhaalla mahdollisella tavalla. Selkeillä rooleilla ja tavoitteilla luodaan mahdollisuus muokata työtä työntekijän näköiseksi ja innostavaksi yhteisten tavoitteiden puitteissa. Saman vaikutuksen aikaansaa mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksen tekoon. Myös työn ja siviilielämän yhteensovittaminen motivoi työntekijää.

Hakasen (2011, 108) mukaan työterveyslaitoksella tehdyt tutkimukset osoittavat, että yhteys työn imuun ja erilaisten voimavarojen esiin tuominen on merkityksellistä muutosten keskellä. Työn voimavaroihin on tärkeä panostaa silloin, kun työ kuormittaa tai työssä kohdataan paljon muutoksia. Silloin on tärkeää kiinnittää huomiota voimavaroihin, joita voidaan korostaa, kuten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen.

Työterveyslaitoksen (2012) tuottaman Innostuksen spiraali -hankkeen (INSPI) tavoitteena oli kartoittaa positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian hengessä suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Tulosten perusteella Inspi-työpaikoilla oltiin usein työn imussa ja työhön leipääntymistä esiintyi vain vähän.

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa voimavaroina tutkittiin työn itsenäisyyttä ja kehitettävyyttä, tavoitteiden selkeyttä sekä työstä saatua palautetta. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nousivat keskeisimmäksi voimavaraksi. Tähän liittyi vahvasti myös työn kehittäminen. Työntekijät, jotka tiesivät työtehtävät, niiden tavoitteet ja omat vahvuutensa, pystyivät suuntaamaan toimintaansa merkityksellisemmäksi. Työn merkityksellisyys on tärkeä työntekijää motivoiva tekijä. Yksilön voimavarat ei yksin riitä ylläpitämään työn sujuvuutta vaan tarvitaan myös työryhmän sekä organisatorisia voimavaroja. Työryhmän voimavarat ovat luonteeltaan sosiaalisia ja yhteisöllisiä. Jos työyhteisö voi pahoin, myös yksilö voi pahoin. Organisatorisissa voimavaroissa korostuu johtamisen ja henkilöstöhallinnon rooli. Oikeudenmukainen ja luottamuksellinen organisaatio motivoi yksilöitä työskentelemään organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Oikeudenmukaiset käytännöt vahvistavat esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. (Työterveyslaitos 2012.)

Yhdysvaltalainen professori William Kahn oli ensimmäinen tutkija, joka puhui työn imusta vuonna 1990. Kahn (1990) kuvaa työn imun tarkoittavan täyttä fyysistä, tiedollista ja tunnetason läsnäoloa työssä. Työn imussa ihminen ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti. Kahnin mukaan johtamisella on merkitystä, jotta työn imua voidaan kokea. Lisäksi työolosuhteiden tulee olla sellaiset, että itseään voi ilmaista turvallisesti. (Hakanen 2011, 43–44.)

Työhyvinvoinnin lähestymistapana työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker käynnistivät ”työn imu” -tutkimuksen. Työn imua kuvaa kolme teemaa. Ensimmäinen teema on tarmokkuus, jossa sinnikkyys ja panostus työhön näkyy myös vastoinkäymisten hetkinä. Toinen teema on omistautuminen, jossa näkyy innostuneisuus, merkityksellisyys, inspiraatio, ylpeys ja haasteellisuuden kokemukset. Kolmantena työn imun teemana on uppoutuminen. Uppoutuessaan työntekijä paneutuu työhön keskittyen syvästi, jolloin työstä irrottautuminen saattaa tuntua vaikealta. Työterveyslaitoksen (2009) tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa suomalaisista kokee yllämainittuja teemoja ainakin kerran viikossa. Työn imun kokemus vaikuttaa työssäjaksamiseen myönteisesti. Työn imua kokevat pystyvät innokkuudellaan tartuttamaan työn imun myös muihin organisaation jäseniin. Työn imun sanotaan olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Hakanen 2011, 38–42.)

Nikander (2017, 121–123) on tutkinut työn imua terveydenhuollossa. Hän käytti tutkimuksessaan taustateorianaan positiivisen psykologian tieteellistä tutkimusta, joka toi hyvin esiin, ettei hyvinvointi ole pelkästään pahoinvoinnin poissaoloa vaan se on myönteisiä tunteita ja myönteistä toimijuutta. Hänen tutkimuksensa perusteella työn imu syntyy ihmisten

vahvuuksia hyödyntämällä ja myönteiset tunteet sekä intohimo työhön näyttäytyy myös työn ulkopuolella, rikastaen elämänlaatua. Tulokset kertovat, että työn imu on hyödyksi organisaatiolle, koska innostunut työntekijä on myös tuottava ja kehittämishaluinen. Lisäksi Nikander (2017) pohtii tutkimuksessaan, miten saada työn imun näkökulmasta yhteenkuuluvat työntekijät ja työtehtävät kohtaamaan. Hän kokee tärkeänä sen, että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa. Samanaikaisesti myös työorganisaation tulisi tuntea omat tarpeensa ja valikoida oikeat henkilöt oikeille tehtäville. Molemmilta osapuolilta edellytetään aktiivisuutta ja positiivisen psykologian tuntemusta. Tutkimuksen mukaan työn imu terveydenhuollossa on yleistä ja pysyvää. Työn luonne ja voimavarat vahvistivat työn imua.

Työpsykologisissa tutkimuksissa on tutkittu paljon kielteistä vuorovaikutusta, esimerkiksi työpaikkakiusaamista, mutta harvemmin työyhteisön ystävällisyyttä. Työyhteisön ystävällisyys toteutuu työtovereiden kesken. Se voi olla yksilöllistä tai yksisuuntaista, mutta parhaimmillaan se heijastaa työpaikan organisaatiokulttuuria ja sen merkitys hyvinvoinnille on tärkeää. Positiivinen toiminta työpaikalla vahvistaa positiivista asennetta ja toimintaa. (Hakanen & Harju & Seppälä ym. 2012, 10.)

5.4 Työn kehittäminen

Perinteisesti työn kehittämisen on oletettu tapahtuvan ”ylhäältä alas” eli esimiehen aloitteesta. Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista fyysistä, kognitiivista, sosiaalista työn muokkaamista, jonka avulla omat voimavarat, tavoitteet ja intohimo muokataan työhön sopivaksi. Se on käytännöllinen tapa tukea sisäistä motivaatiota. Yksilöllinen muokkaaminen on yhteydessä työn imuun. Mitä enemmän työtä pystyy muokkaamaan myönteisellä tavalla, sitä todennäköisemmin työntekoon leipääntyminen häviää. Työn tuunaamisella on kolme pääulottuvuutta, jonka mukaan työtä voidaan tuunata. Työtä voidaan tuunata työtehtävien tuunaamisella, työn sosiaalisen ulottuvuuden tuunaamisella ja oman tarkastelutavan tuunaamisella. Olennaista on, että muokkaaminen tapahtuu olemassa olevan toimen- ja tehtäväkuvan rajoissa. (Hakanen & Harju & Seppälä ym. 2012, 12–13.)

Työn tuunaamisessa on hyvä tehdä selväksi ero työn rikastamisen ja työn laajentamisen välillä. Ero työn rikastamisen ja työn tuunaamisen välillä on se, että rikastaminen tapahtuu usein työnantajalähtöisesti eli työntekijän työtehtävien vaikeusastetta kasvatetaan ja annetaan uusia tehtäviä. Työn laajentamisessa taas työnkuvaa laajennetaan, mutta uudet tehtävät ovat samanarvoisia vaikeusasteeltaan tai jopa pienempiä ja sitä perustellaan yleensä tuotannollisesta näkökulmasta. Sosiaalisen ulottuvuuden muokkaamisessa on kyse siitä, kenen kanssa työssä ollaan vuorovaikutuksessa ja miten työssä huomioidaan esimerkiksi henkilökemiat. Tarkastelutavan tuunaamisessa huomio kiinnitetään oman työn

arvostukseen. Tarkoituksena on huomata oman työn hyvät puolet ja yhdistää omat kiinnostuksen kohteet ja inhimillisten perustarpeiden vastaavuus. Samaa työtä tekevät henkilöt voivat nähdä työn merkityksen täysin eri tavalla. Tuunaamisessa siis on kyse oman osaamisen kehittamisestä, sosiaalisen tuen lisäämisestä sekä haasteiden lisäämisestä uusien työtehtävien myötä. (Martela & Jarenko 2014, 38–40; Hakanen & Harju & Seppälä ym. 2012, 12–13.)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

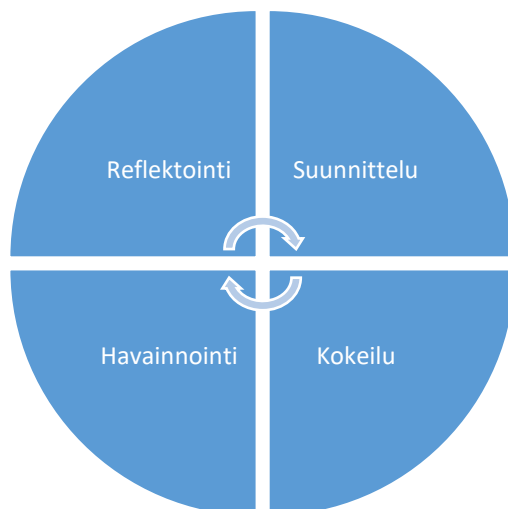
6.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää interventiota tai niiden vaikutusten tutkimista. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai parantamaan käytäntöjä tai ymmärtämään asioita syvällisemmin. Toimintatutkimukseen kuuluu yleensä eri vaiheita, joissa tehdään yhteistyötä esimerkiksi työyhteisön kanssa. Toimintatutkimus on usein koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin kaikkien osapuolien tulee olla sitoutuneita muutoksen eteenpäin viemiseksi. (Metsämuuronen 2008, 29.)

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle perinteisesti arkipäivän ongelmasta. Ongelmasta keskustellaan ja neuvotellaan eri osapuolten kanssa. Tutkittavasta aiheesta etsitään tutkimuksia ja kirjallisuutta, jonka jälkeen arkipäivän ongelmaa määritellään tarkemmin. Seuraavaksi suunnitellaan tutkimuksen kulku ja arvioidaan tutkimuksen suunnittelu. Sitten voidaan käynnistää projekti, jonka jälkeen tulkitaan aineistoa ja projektin kulkua. (Metsämuuronen 2008 31–32.)

Toimintatutkimukselle löytyy erilaisia määritelmiä. Toimintatutkimuksen isäksi on nimetty amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin. Hänen mukaansa toimintatutkimuksessa toteutuu tutkimus ja käytäntö samanaikaisesti. Lewinin mielestä 1940 -luvun sosiaalisiin ongelmiin tarvittiin käytännöllistä teoriaa. Lewinin mukaan toimintatutkimuksen peruskäsitteitä ovat yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne (Metsämuuronen 2008, 30; Tuomi 2018, 34.)

Toimintatutkimuksen edetessä usein tiedonkeruu, aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Toimintatutkimusta käytetään yleensä oman työn kehittämiseen. Toimintatutkimus etenee syklittäin (KUVIO 4), jossa suunnitellaan ja luodaan uusia toimintatapoja. Tämän jälkeen uutta toimintatapaa kokeillaan ja havainnoidaan esimerkiksi työyhteisön kanssa yhteistyössä. Tämän jälkeen kokemuksia reflektoidaan, jonka jälkeen toimintaa muokataan ja parannetaan eli suunnitellaan taas lisää. Tämän myötä muotoutuu uusi kehittämisen sykli. Syklinen toiminta pysähtyy vasta siinä vaiheessa, kun asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Salonen 2017, 40.)



KUVIO 4. Toimintatutkimuksen kehittämissykli. (Mukaillen Salonen 2017, 33.)

Toimintatutkimusta voidaan tarkastella laadullisena tutkimuksena, joskaan se ei ole itsessään selvä asia. Toimintatutkimusta voidaan käyttää hermeneuttisen tieteen, kriittisen tieteen ja luonnontieteen lähestymistapana, mutta ei ole perusteltua väittää näiden kaikkien edustavan laadullista tutkimusta. Toimintatutkimus saatetaan asettaa vastakkain myös hermeneuttisen perinteen kanssa. (Tuomi 2018, 35.)

Toimintatutkimuksen kritiikki usein kohdistuu siihen, että otos on hyvin rajattu ja tuloksia ei voida yleistää. Lisäksi toimintatutkimuksen kritiikin kohteeksi joutuu usein se, ettei tavoitteita ja metodeja voida tarkoin määrittää. Toimintatutkimukseen osallistuvien henkilöiden, esimerkiksi työyhteisön, osallistuminen ei ole tasavertaista tutkijan kanssa. Teorian ja käytäntöjen yhdistäminen ei aina onnistu, vaan teoria jää tutkijan huoleksi, kun taas työyhteisö saattaa soveltaa käytäntöjä arjessa ilman dialogia tutkijan kanssa. (Metsämuuronen 2008, 32.)

6.2 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista tai kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida siinä vaikuttavia asioita tai halutaan tutkia tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkityksiä (Metsämuuronen 2008, 14).

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko yhdessä tai erikseen riippuen tutkittavasta ongelmasta. Yllä mainittuja

voidaan kuitenkin käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelu tarkoittaa henkilökohtaista haastattelua, jossa kysytään haastattelemaa tiettyjä kysymyksiä. Kyselyllä taas tarkoitetaan lähinnä tilannetta, jossa kysymyksiin vastataan omalla ajalla ilman tutkijan läsnäoloa. Haastattelun etuna pidetään joustavuutta, jolloin kysymyksiä on mahdollista toistaa tai oikaista väärinkäsityksiä ja siinä voidaan edetä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Aiheet voidaan antaa haastateltavalle tiedoksi jo hyvissä ajoin ennen haastatteluhetkeä. Haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Jokaisella haastattelumuodolla tutkitaan erilaisia ilmiöitä ja haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. (Tuomi 2018, 61–64.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa valitaan etukäteen teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista. Teemahaastattelua toteutettaessa haastattelun eteneminen on vaihtelevaa. Toisinaan toteutus tapahtuu lähes avoimena haastatteluna ja toisinaan siinä edetään hyvin strukturoidusti. Teemahaastattelussa tulee pysyä aiheessa ja siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. Yleisesti teemahaastattelu etenee niin, että aloitetaan jostakin yleisemmästä teemasta, jonka jälkeen teeman sisällä syvennytään aina yksityiskohtaisempiin asioihin. Haastattelu etenee vastaajan tahdissa, jolloin syntyy syvempi luottamussuhde tutkijaan ja asiaa pystytään luottamuksen myötä tarkastelemaan syvemmin. Haastattelu nauhoitetaan, jotta tutkija voi aidosti kuunnella haastateltavaa eikä huomio kiinnity esimerkiksi muistiinpanojen tekemiseen. (Tuomi 2018, 65; Kananen 2014, 77,85.)

Haastatteluaineiston käsittely tapahtuu litteroimalla eli muuttamalla se puheesta tekstiksi. Laadullisessa tutkimuksessa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Haastatteluaineistot käsitellään erilaisilla analysointimenetelmillä. Litteroinnin tarkkuus määritellään tutkittavan asian näkökulmasta. Litterointeja voidaan toteuttaa eri tarkkuudella. Sanatarkka litterointi on tarkinta tasoa, jossa myös äännähdykset kirjoitetaan. Yleiskielisellä tasolla kirjoittamisesta jätetään pois murrepainotukset tai puhekielen ilmaisut. Aineisto tiivistetään vasta analyysivaiheessa. Aineiston käsittelyyn on olemassa valmiita sovelluksia, tulkinta jää kuitenkin aina tutkijan tehtäväksi. (Kananen 2014, 101–103; Vilka 2015, 89.)

Litteroinnin jälkeen teksti tiivistetään koodaamalla. Aineistosta pitää kaivaa esiin oleellinen tieto. Metodikirjallisuudessa puhutaan litteroinnista ja koodaamisesta myös samana vaiheena. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 79). Koodauksella muodostetaan yksinkertaistettuja, kognitiivisia karttoja. Segmentointi on osa koodausta ja tarkoittaa sitä, että lauseet

nimetään jonkin asiakokonaisuuden mukaan. Asiakokonaisuudet muutetaan taulukkomuotoon ja sitten ne luokitellaan vielä tarkemmaksi. (Kananen 2014, 103–105.)

Pääsääntöisesti laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat aina sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa yksittäisenä metodina tai teoreettisena kehyksenä. Yleisesti ottaen sisällönanalyysissä on kolme eri vaihetta. Näitä ovat kiinnostuksen kohteen luominen ja pysyminen siinä eli päätös, mihin keskitytään. Toisena vaiheena on luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 78–79.)

6.3 Työpajan järjestäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

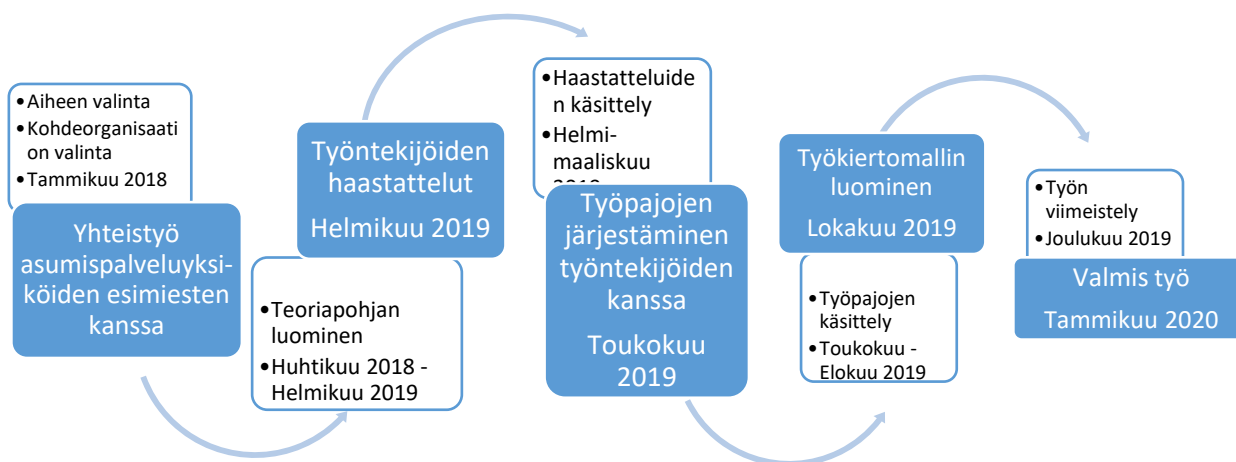
Työpajan järjestämistä voidaan ajatella myös palvelumuotoiluna. Palvelumuotoilun keskiössä on ajatus palveluiden kehittämisestä ja loppukäyttäjän osallistamisesta palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilu on siis yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien vahva sitoutuminen palvelun tuottamiseen sekä sen kehittämiseen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on huomioida toimintaan liittyvät asiat ja näkökulmat mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta lopulliseen tuotokseen saadaan huomioitua oleelliset asiat. Yhteiskehittämistä toteutetaan yleensä työpajoissa, joka on yksi palvelumuotoilun työkalu. Ihannetilanteessa koko organisaatio on mukana kaikessa työn kehittämiseen liittyvässä toiminnassa ja organisaation sisäinen tai ulkopuolinen henkilö fasilitoi eli mahdollistaa, suunnittelee ja tukee prosessin eri vaiheissa. Fasilitoinnin ydin on ihmisten aktiivointi. Ihmisten aktivoimiseksi tarvitaan henkilö, joka saa ryhmän näkemään asiat uusina mahdollisuuksina. (Kantojärvi 2012, 21; Tuulaniemi 2011, 51,56.)

Työpajan onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida se, että paikalla ovat oikeat osallistujat, joilla on riittävä tieto-taito. Ennen työpajan toteutusta on tärkeä miettiä, mikä työpajan tarkoitus on ja sen tavoitteet. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota, miten paljon aikaa on käytettävissä, mitä asiaan liittyvää on jo tehty aiemmin ja kuinka motivoituneita osallistujat ovat. Tilaisuutta aloitettaessa on merkittävää huomioida, miten tilaisuus aloitetaan. Ilmapiiiristä on luotava turvallinen ja oltava aidosti läsnä. Lisäksi on myös olennaista fokuksoida, mitä ollaan tekemässä ja mikä kenenkin rooli on. (Kantojärvi 2012, 47–48.)

6.4 Kehittämishankkeen vaiheet

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkierron toimintamalli Heinolan kaupungin asumispalveluille. Kehittämishanke eteni aiheen valinnasta työkiertomallin luomiseen vuosien 2018-2019 aikana. Tässä kehittämishankkeessa käsiteltävä aineisto muodostui asumispalvelujen työntekijöille tehdyistä haastatteluista sekä työpajoista, jotka

toteutettiin yhteistyössä Hopeasillan ja Mäntylän työntekijöiden sekä molempien yksiköiden esimiesten kanssa. Haastattelujen perusteella muodostui pääteemat, joita työstettiin työpajassa työkierron toimintamallin aikaansaamiseksi.

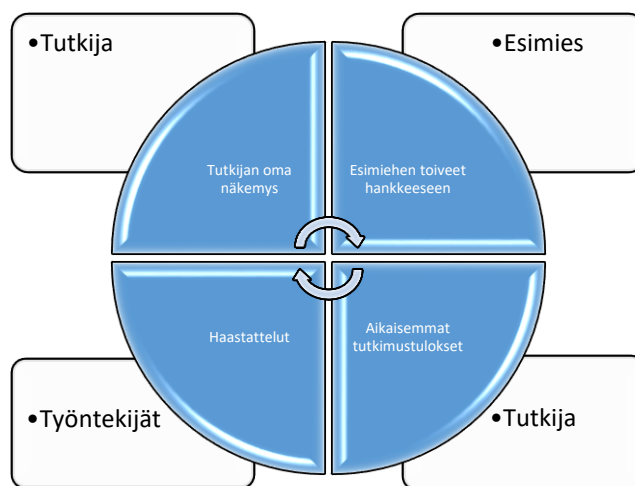


KUVIO 5. Kehittämishankkeen eteneminen.

Kuviossa 5 on kuvailtu kehittämishankkeen etenemistä vaihe vaiheelta. Työn tekeminen alkoi aiheen valinnalla vuoden 2018 tammikuun alussa. Aiheen valintaan vaikutti vasta vähän aikaa asumispalveluyksikössä käytössä ollut työkierron malli, jota oli hyvä ruveta kehittämään. Kehittämishankkeen yhteistyökumppaneina aluksi toimi asumispalveluyksikön palvelupäällikkö ja esimiehet. Vuoden 2018 aikana hanke eteni suunnitelman ja teoriapohjan luomisella. Yhteydenpito yhteistyökumppanin kanssa tiivistyi kevään 2019 aikana, kun haastattelujen toteuttaminen tuli ajankohtaiseksi. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2019 aikana. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, koulutukseltaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin eli muotoiltiin äänitetyt haastattelut sanalliseen muotoon helmi-, maaliskuun 2019 aikana ja sen jälkeen luotiin työpajaa varten materiaalia, jonka avulla toimintamallia lähdettiin luomaan. Työpaja toteutettiin toukokuussa 2019 ensin Mäntylän tiloissa, mutta tilaisuuteen osallistui sekä Mäntylän että Hopeasillan työntekijöitä ja toinen työpaja pidettiin Hopeasillan tiloissa, jolloin osallistujia oli myös sekä Mäntylästä että Hopeasillasta. Työpajassa suunniteltiin työkierron toimintamallia yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Kuviossa 6 on kuvattuna kehittämishankkeen käynnistyminen ja yhteistyön muodostuminen kohdeorganisaation kanssa. Kehittämishankkeen alkuvaiheessa yhteydenpito kohdistui yksiköiden esimiehiin, joiden kanssa kävimme läpi asioita, joihin haastatteluilla toivottiin saatavan vastauksia. Yhteydenpito tapahtui sähköpostin välityksellä. Esimiehet toivoivat vastauksia siihen, miten työkierto nähtäisiin positiivisena ja työtä kehittävänä asiana.

Teemat haastatteluihin valikoituivat aiempien tutkimustulosten ja esimiesten antamien toiveiden perusteella. Teemojen muodostuttua jaoin sähköpostitse Mäntylän henkilökunnalle tietoa tulevista haastatteluista ja haastatteluja ohjaavista teemoista. Sovimme myös tapaamisen, johon osallistui Mäntylän työntekijöitä sekä esimiehiä.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen etenemissykli.

Ensimmäisessä yhteistyötapaamisessa tammikuussa 2019 esittelin työn alla olevaa kehittämishankettani ja esitin toiveeni vapaaehtoisten haastateltavien löytymiseksi. Tapaamisessa oli noin 10 henkilöä, valtaosaltaan työkierrossa jo olleita henkilöitä. Muutamia henkilöitä oli, joiden työkierron ajankohta oli jo sovittu, muttei vielä alkanut. Tapaamisessa olleista henkilöistä löytyi useampi vapaaehtoinen haastatteluun. Palaverin jälkeen palasimme vielä kahden kesken esimiesten kanssa keskustelemaan, ketkä ovat työkierrossa olleet, jotta voisin ottaa heihin yhteyttä. Lähetin sähköpostia ja ehdotuksia haastattelun ajankohdalle työntekijöiden työvuorojen mukaisesti. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä.

Kehittämishankkeen käynnistyminen (kuvio 6) kuvaa hyvin myös kehittämishankkeen etenemistä vaihe vaiheelta. Yhteistyö yksikön esimiesten ja työntekijöiden kanssa toistui vastaavalla syklillä myös kehittämishankkeen muissa vaiheissa.

6.5 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelun tavoitteena oli saada pohjatietoa työkierron toteutumisesta, jotta tätä kehittämishanketta eli suunnitelmallista työkiertomallia oli helpompi ruveta muodostamaan. Toteutettiin haastattelut puolistrukturoidusti teemahaastatteluna. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa työkierron suunnittelusta, toteutumisesta ja työkierrosta oppimisesta. Haastattelut nauhoitettiin käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelut kestivät kukin 15-20 minuuttia ja ne toteutettiin helmikuussa 2019.

Haastattelutilanteet poikkesivat hieman toisistaan työntekijöiden erilaisten kokemusten ja näkemysten sekä ammatillisen osaamisen vuoksi. Kaikki haastattelut toteutettiin työkierrossa olleiden henkilöiden nykyisissä työpisteissä. Osa haastateltavista oli siis parhaillaan työkierrossa tai jo palannut omaan yksikkönsä. Haastateltavat saivat etukäteen tietää haastattelun aiheet. Haastattelutilanteissa kerroin ensin taustatietoa aiheesta ja hankkeen tarkoituksesta. Kerroin myös anonymiteetistä ja vastausten käyttötavasta. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti suunniteltujen teemojen mukaisesti. Toisinaan haastattelutilanteissa keskustelu ajautui hieman aiheesta poispäin, mutta palaaminen tarkoituksenmukaiseen aiheeseen onnistui pienellä ohjauksella.

6.6 Haastattelujen analysointi

Ensimmäisenä työntekijöitä osallistavana vaiheena oli haastattelut. Haastatteluun osallistui yhteensä kahdeksan työkierrossa ollutta lähihoitajaa ja sairaanhoitajaa. Vastaajista sairaanhoitajia oli kolme ja lähihoitajia viisi. Työkiertojaksojen pituus vaihteli eri henkilöiden välillä. Lähihoitajan ja sairaanhoitajan työkiertojaksot poikkesivat selkeästi toisistaan sekä sisällöllisesti että pituudeltaan. Haastatteluun osallistuneet lähihoitajat olivat keskimäärin olleet kolmen kuukauden pituisessa työkierrossa ja sairaanhoitajien työkierron pituus oli ollut noin kahdeksan kuukautta kerrallaan. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut sanatarkasti. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 28 sivua. Litteroimisen jälkeen haastatteluista nousseet asiat on ryhmitelty haastattelua ohjanneiden teemojen mukaisesti.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on pelkistäminen eli redusointi. Tässä vaiheessa aineistosta karsitaan epäolennainen pois. Tämän voi toteuttaa tiivistämällä saatua aineistoa tai pilkkomalla aineistoa. Klusteroidessa aineiston alkuperäisilmaisut käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Klusteroinnin myötä aineistoa

pystytään käsittelemään muodostamalla alaluokkia pelkistetyistä ilmauksista. Luokittelua jatketaan abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä. Klusterointi on jo osa abstrahointiprosessia, mutta abstrahoidessa valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 92–93.)

Taulukossa 1 on kuvattu tässä hankkeessa esiin nousseita asioita pelkistämällä haastattelusta lauseita kustakin haastattelun teemasta, kuten esimerkissä oleva työkiertoon lähteminen. Vastaavat taulukot tehtiin myös työkierron alkuvaiheesta, työkierron tavoitteista ja työkierrosta oppimisesta. Lauseista pelkistämällä esiin nostettiin ilmauksia, kuten jännitys, pelko, osaaminen jne. Ryhmittelin vastaukset taulukkoon, josta pystyin muodostamaan yhteenvetoja eli klusteroin ne.

TAULUKKO 1. Esimerkki teemoittelusta.

| Teema | Tunteet | Ajatukset | Odotukset | Haasteet |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työkiertoon lähteminen | V1: Ihan suorastaan pelotti V2: Oikeen hyvällä mielellä V3: Helpotti, jännitti V4 Vaikea oli lähteä, jämähtänyt yhteen paikkaan V5 Tietynlaista pelkoa V6 Helpotus ja toisaalta jännittänyt | V1:Osaanko mä tehdä, en tunne sieltä työnteekijöitä V2: mitä siel on edessä, minkälaista perehdytys on V3: ihan sama sitten, missä perustyötä tekee | V1: Ei odotuksia V2: Oman osaamisen lisääminen V3: Erilaisia toimintatapoja V4: Ei paljon positiivista asiaa löytynyt. V5: saa luvan olla vähän aikaa "pihalla" | V1:Hyppy oman mukavuusalueen ulkopuolelle V2: Ei lähtenyt omasta tahdosta V3: Se epävarmuuden tunne. |
| Yhteenveto | Jännitys Pelko Helpotus Oma innostus | Osaaminen Perehdytys Vastaanotto Syllisyys Oma jaksaminen | Oma osaaminen Uudet toimintatavat Pysyvyys Ympäristön muutos Uuden oppiminen | Mukavuusalueelta poistuminen Ei omaa halukkuutta Aikatauluttaminen Epävarmuuden tunne |

6.7 Työpajojen analysointi

Toisena henkilökuntaa osallistavana vaiheena kehittämishankkeessani oli työpajat. Työpajat toteutettiin kahtena eri päivänä. Työpajoihin oli varattu noin 2 tuntia iltapäivästä, jotta työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpajoihin olivat paremmat. Kumpanakin päivänä työpaja toteutettiin samansisältöisenä. Molempiin työpajatoteutuksiin osallistui työntekijöitä kahdesta eri asumispalveluyksiköstä. Osallistujia oli yhteensä 21 henkilöä.

Työpajoihin osallistuneet henkilöt olivat vähintään olleet tekemisissä työkierrossa olevien kanssa ja osa oli ollut itsekin työkierrossa, joten ajatuksia pystyttiin jakamaan kahdesta eri näkökulmasta. Lisäksi työpajoja oli seuraamassa asumispalveluyksiköiden esimiehet, mutta he eivät osallistuneet keskusteluun.

Työpajan aluksi kävin lyhyesti läpi taustatietoja opinnäytetyöhankkeeseen liittyen ja sen jälkeen osallistujat jaettiin kahteen eri ryhmään. Ryhmien teemana oli työkiertoon lähteminen ja työkierron toteutuminen. Työpajassa toisen ryhmän tehtävänä oli miettiä, millaisin keinoin työkiertoon lähtemistä käsitellään eli miten helpottaa työkierron aiheuttamia tunteita, kuinka luodaan positiiviset odotukset työkiertoon lähtiessä ja miten valmistautua haasteisiin. Osallistujille jaettiin yllämainitut kysymykset ja materiaalia haastatteluista esiin nousseista asioista. Osallistujilta toivottiin konkreettisia esimerkkejä, miten yllämainittuja asioita voitaisiin käsitellä työkierron aikana.

Työpajan toisen ryhmän tehtävänä oli miettiä, millaisin keinoin työkierto toteutetaan. Kysymykset oli jaettu kolmeen pääteemaan. Teemoja oli suunnittelu, perehdytys ja arviointi. Ryhmän tehtävänä oli miettiä, miten valitaan työkiertopaikka, miten tulevaan työkiertokohteeseen tutustutaan ja millaiset keinot otetaan käyttöön tavoitteiden asettamiseksi. Lisäksi ryhmän tehtävänä oli miettiä perehdytyskäytäntöjä sekä miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan, ketä siihen osallistuu ja kuinka usein arviointia työkierron aikana toteutetaan. Myös tälle ryhmälle jaettiin yllämainitut kysymykset ja lisämateriaaliksi tuloksista syntyneitä kuvioita. Työpajaan osallistuneet keskustelivat pienryhmissä ja kirjasivat paperille ajatuksiaan, jotka kerättiin lopuksi hankkeen tekijälle materiaaliksi. Ryhmien tuotokset käytiin yhdessä läpi, jolloin toisen ryhmän jäsenet pääsivät myös keskustelemaan käsitellyistä aiheista.

Työpajoja ei äänitetty, mutta niistä saatu materiaali läpikäytiin. Kummankin päivän tuotokset ja muistiinpanot läpikäytiin ja ryhmiteltiin taulukoksi (TAULUKKO 2.) ryhmien teemojen mukaisesti. Taulukkoon kirjattiin ylös kummastakin ryhmästä saadut asiat erottelematta niitä, mistä ryhmästä vastaukset oli saatu. Taulukoinnin jälkeen saatuja vastauksia vertailtiin keskenään ja etsittiin yhtäläisyyksiä kummastakin työpajan ryhmän aiheista. Tulosten analysoinnin jälkeen kehittämishankkeen tuotos koottiin näitä hyödyntäen.

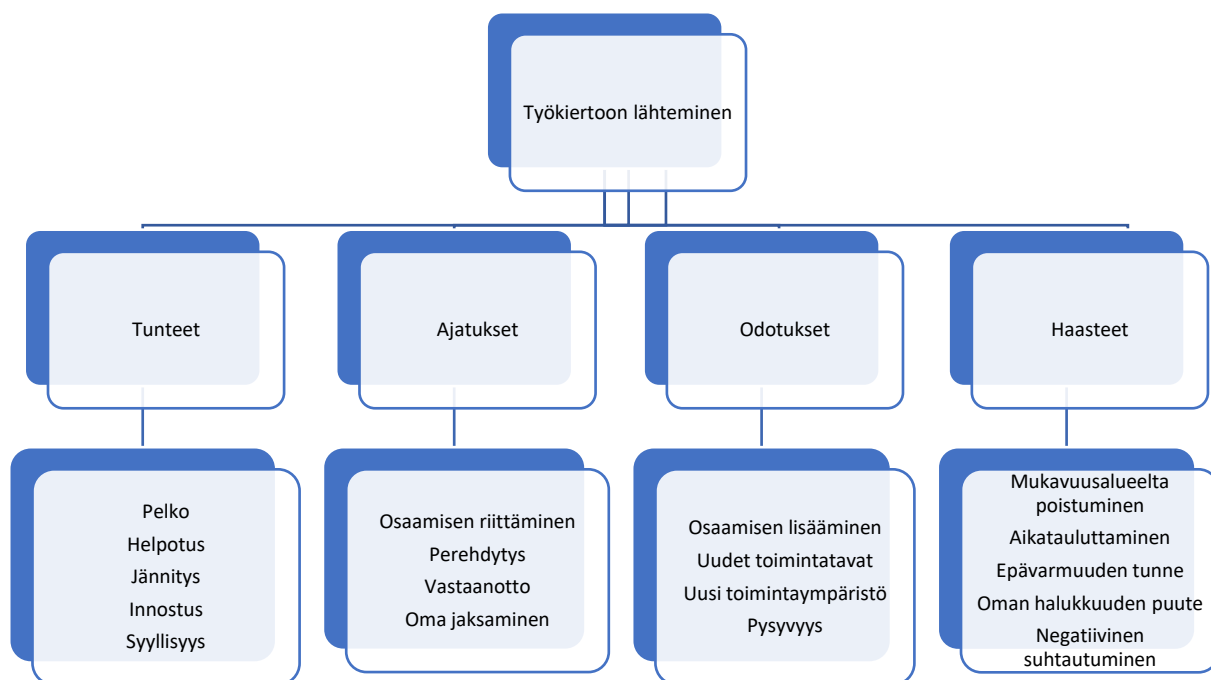
TAULUKKO 2. Esimerkki työpajatyöskentelyn vastausten analysoinnista.

| Suunnittelu | Perehdytys | Arviointi |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yhteistyö esimiehen kanssa Avoimet ovet Jaksamisen huomiointi Ammatillisen kehittymisen huomiointi Tavoitteet yksilöllisesti Työajalla tutustuminen uuteen Tasapuolisuus Motivointi Vapaaehtoisuuteen perustuva Jokaiselle suunniteltua Riittävä valmistautumisaika Ajankohta Kierron kesto yli 3 listaa | sh perehdyttää sh:n 2-7 päivän perehdytys paikasta riippuen nimetty perehdyttäjä työvuorosuunnittelu | Työkierron jälkeen esimiehen kanssa Palautteen anto puolin ja toisin työkierron aikana Kaavake/kysely työkierrosta myös muille kuin työkierrossa olleelle. Hymynaamat kyselyssä Esimies/tiimin vetäjä arvioi |

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

7.1 Haastattelun tulokset

Haastatteluissa keskusteltiin työkierron toteutumisesta ja työkierron vaiheista. Etukäteen suunnitellut teemat haastatteluissa ohjasivat haastattelun etenemistä. Haastattelun teemoina oli työkiertoon lähteminen, työkierron vaiheet ja työkierrosta oppiminen.



KUVIO 7. Työkiertoon lähteminen.

Työkiertoon lähtemisen teema oli yksi tärkeimmistä työkierron vaiheista. Haastattelussa pyydettiin kuvailemaan tunteita, joita oli kokenut työkiertoon lähtiessään sekä millaiset seikat motivoivat työkiertoon lähtemistä. Haastattelun tuloksista ilmeni, että työkiertoon lähteminen aiheutti monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Kuviossa 7 on kuvattu haastatteluista esiin nousseita tunteita, ajatuksia, odotuksia ja haasteita. Päällimmäisenä vastauksista nousi jännitys ja tietynlainen pelko työkiertoon lähtemisestä.

Helpotti, jännitti.

Se on tavallaan sellanen turvallinen vaihtoehto kokeilla jotain muuta.

Jännityksen ja pelon seurauksena ajatuksiin nousi epäily omasta osaamisesta ja omasta jaksamisesta. Lisäksi perehdytys oli herättänyt paljon kysymyksiä työkierron alkaessa. Pelon ja jännityksen keskellä vastaajat kuvailivat myös helpotuksen tunteita, jopa innostusta työkiertoa kohtaan.

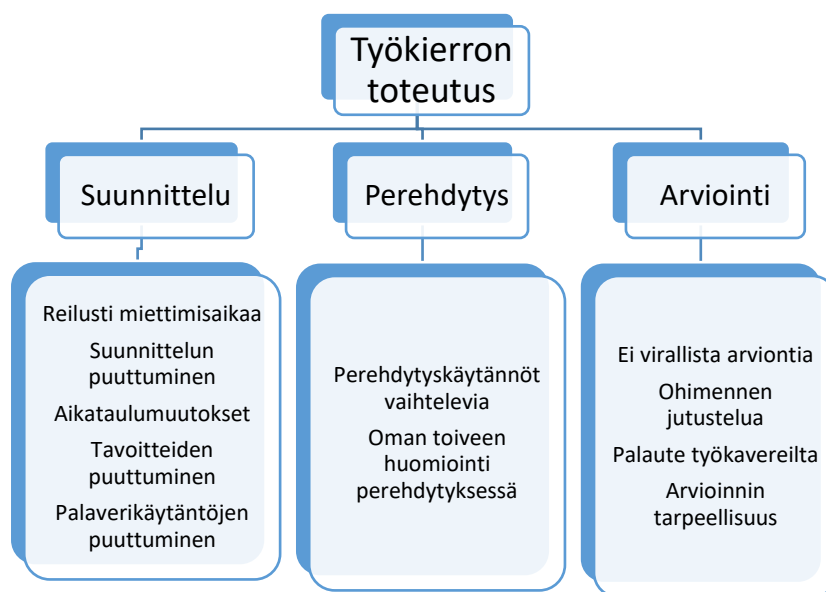
Tunteiden kokemiseen vaikutti paljon se, oliko työkierto järjestetty omasta tahdosta vai ns. velvollisuudesta, jolloin tiimistä muut olivat jo käyneet ja oma vuoro oli ollut seuraavana. Lähteminen työkiertoon aiheutti haasteita, jopa negatiivisia tunteita, kun joutui poistumaan omalta mukavuusalueeltaan. Etenkin henkilöt, jotka olivat pitkään työskennelleet samassa toimipisteessä, kokivat tämän voimakkaasti.

Odotukset työkiertoa kohtaan olivat kovin vaihtelevia. Muutamilla vastaajista ei ollut lainkaan odotuksia. Toiset vastaajista odottivat ympäristön muutokselta helpotusta arjen toimintoihin, toiset taas pysyvämpiä asiakkaita. Odotukset suurimmalta osin kohdistuivat käytännön toimien muutoksiin ja työkierrolta toivottiin uusien toimintatapojen löytymistä. Odotukset kohdistuivat myös osittain oman jaksamisen edistämiseen, jolloin toivottiin helpotusta omaan arkeen ja työkyvyn ylläpitämiseen.

Täähän on ihana ammatti, et sä voit olla erilaisessa työssä. Et mä ehdin vielä nähdä ja kokea tämänkin.

Se on ihan sama sitten, missä tätä perustyötä teen.

Haasteeksi muodostui myös samanaikaisesti tapahtuneet työntekijävaihdokset, jolloin koettiin myös eräänlaista syyllisyyttä lähtiessään työkiertoon sovitun aikataulun mukaisesti. Joidenkin vastausten mukaan myös tunne siitä, että oma työyksikkö ei ollut kovin houkutteleva, aiheutti sekavia tunteita ja syyllisyydentunnetta siitä, että itsekin halusi lähteä työkiertoon muualle. Kaikilla vastaajista aikataulutaminen ei ollut sujunut moitteettomasti. Liian nopeat aikataulut aiheuttivat ahdistusta ja taas toisinaan jatkuvat aikataulumuutokset loivat pettymyksen, jopa turhautumisen tunteita.



KUVIO 8. Työkierron vaiheet.

Toisena teemana oli työkierron vaiheet ja toteutus. Haastattelussa pyydettiin kuvailemaan työkierron toteutumista, kuten alkuvalmistelut, perehdytys, tavoitteiden asettamista ja niiden arviointia ja työkierron keston vaikutuksia työkierron onnistumiseen. Haastateltavat kertoivat työkierron toteutuksen sujuneen pääsääntöisesti hyvin. Työkierto toteutettiin joko parikiertona tai yksilöittäin. Työkiertoa toteutettiin asumispalveluyksikön sisällä eri kerrosten välillä, jolloin yhdestä kerroksesta yksi tai kaksi työntekijää siirtyi samanaikaisesti toiseen kerrokseen ja vastaavasti toisesta kerroksesta päinvastoin. Lisäksi työkiertoa toteutettiin kahden asumispalveluyksikön välillä sekä asumispalveluyksiköiden ulkopuolella.

Kuviossa 8 on kuvattuna työkierron toteutukseen liittyviä vaiheita. Suunnitteluvaiheessa työkiertoon lähteville annettiin reilusti miettimisaikaa ennen kuin työkiertoon lähtemisen aika koitti. Työntekijöiden annettiin miettiä vaihtoehtoja, millaiseen paikkaan olisi halukas lähtemään. Kun työkierron alkamisajankohta oli päätetty, olisi ollut aikaa suunnitella esimerkiksi tavoitteita työkierrolle, mutta keskustelua tavoitteista ei käyty vaan jäätin vain odottamaan työkierron alkamispäivää.

Osa haastateltavista kertoi käyneensä omalla ajalla tutustumassa uuteen paikkaan ja saman talon sisällä työkierrossa olleet, olivat pääsääntöisesti käyneet tutustumassa toiseen tiimiin työtehtävien ohella. Joidenkin kohdalla oli pidetty myös yhteispalaveria työkiertoon lähtevien kesken. Haastatteluista nousi esiin toive yhteisestä palaverista yhdessä esimiehen ja työkierrossa olevien henkilöiden välillä.

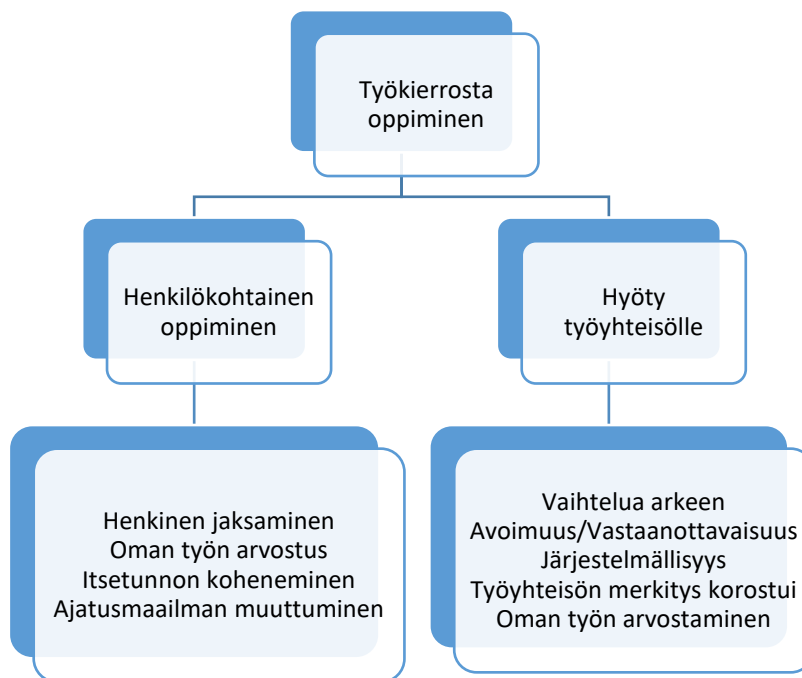
Työkierron alkaessa perehdytystä oli järjestetty vaihtelevasti, osalla perehdytystä ei ollut lainkaan, osalla jopa kaksi viikkoa. Jotkut haastateltavista kertoivat, että eivät edes kaivanneet perehdytystä, mutta valtaosa toivoi kuitenkin jonkinlaista perehdytystä. Perehdytyksen järjestäminen riippui työpisteestä ja työntekijän kokemuksesta ko. tehtävässä. Sairaanhoidajien kohdalla korostui toive siitä, että myös perehdyttäjä olisi sairaanhoitaja, koska sairaanhoitajan työtehtävät saattavat poiketa jonkin verran lähihoitajan työnkuvasta.

Mulla ei ollut perehdytystä, no tietysti se oli varmaan helppo tehdä se saman talon sisällä niinku ilmankii sitä perehdytystä.

Ei ihan niinku toteutunu, mut esimies sano kyllä sieltä, et sano vaan, jos tuntuu siltä et tarviit lisää perehdytystä, et jos tuntuu et se ei riitä.

Haastattelussa selvitettiin myös työkierron arviointia ja sen tarpeellisuutta työkierron aikana. Haastateltavat nostivat esiin, ettei työkiertoa tietoisesti arvioitu kenenkään kohdalla. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että esimiehet olivat epävirallisesti kyselleet työn sujumisesta uudessa paikassa ja työkierron jatkumisesta. Haastattelun aikana ajatus työkierron arvioinnista sai positiivista kannatusta. Sitä pidettiin hyvänä ajatuksena jatkoa ajatellen. Työkierron arviointia toivottiin jokaiselle työkierrossa olleelle. Toiset kokivat, että työkierron puolessa välissä olisi ollut hyvä pitää palaveri esimiehen kanssa. Jotkut haastateltavista taas kokivat arvioinnin tarpeelliseksi vain, mikäli työkiertojakso on pidempi kuin kolme kuukautta.

Kolmantena teemana oli työkierrosta oppiminen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan asioita, joita työkierron myötä oppi ja miten pystyy hyödyntämään opittuja asioita palatesaan takaisin omaan vakituiseen työpisteeseensä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen kokemus työkierrosta mieleen jäi.



KUVIO 9. Työkierrosta oppiminen.

Kuviossa 9 on kuvattu asioita, jotka nousivat haastatteluista esiin keskusteltaessa työkierrosta oppimisen kannalta. Henkilökohtaisen osaamisen alueessa korostui henkinen jaksaminen, itsetunnon koheneminen ja ajatusmaailman muuttumisen myötä myös omaa työtään osasi arvostaa paremmin. Oppimista käsittelevät asiat keskittyivät enemmän henkiseen oppimiseen taitojen oppimisen sijaan. Haastateltavat kokivat työn olevan hyvin tuttua kaikkialla asumispalveluissa, jolloin uusia taitoja ei pystynyt nimeämään. Tilat, tiimien koko ja työyhteisön henki korostuivat haastateltavien vastauksissa.

Työkierrosta oli antanut haastateltaville ajattelemisen aihetta oman tiimin toimintaan liittyen. Työkierrosta myötä haastateltavat olivat pohtineet työyhteisön merkitystä arjessa. Kommunikaation merkitys työyhteisössä korostui, jotta arjen sujuvuutta voi suunnitella paremmin. Haastateltavat nostivat esiin myös asioita, joiden hoitamista voisi miettiä uudella tavalla. Työkierrosta myötä esiin nousi asioita, jotka vaativat omassa yksikössä järjestelmällisyyttä tai vastaavasti ns. löysemää otetta. Osa haastateltavista koki enemmän tuovansa omasta yksiköstä työkierrosta omaan yksikkönsä.

Toteutunut työkierto koettiin positiivisena kokemuksena, jota suositeltiin ihan jokaiselle. Lähes kaikki vastaajista olisivat valmiita lähtemään työkiertoon heti uudestaan. Osa vielä työkierrossa olevista kertoi, että voisi lähteä tästä työkiertopaikasta suoraan seuraavaan paikkaan palaamatta välillä omaan yksikköön. Työkierron hyötyinä koettiin etenkin vaihtelun tuominen arkeen ja sen toivottiin olevan säännöllistä. Myös asumispalveluiden ulkopuolelle olisi vastaajien mukaan hyvä lähteä.

Jos vaan niinku suinkin pohtii, että lähtiskö työkiertoon, niin ilmanmuuta kannattaa lähteä työkiertoon.

Mä koen sen jaksamisen kannalta tosi hyvänä.

Haastateltavat kertoivat omia kehittämisehdotuksiaan ja monen vastaajan kohdalla tuli esiin, että työkierto voisi olla nykyistä pidempi. Tätä perusteltiin sillä, että siinä ajassa tulee vastaan enemmän asioita, jotka mahdollisesti tarvitsevat ns. ulkopuolisen näkemystä, kuten asukkaille puolivuositain tehtävät potilaan arvioinnit ja hoitosuunnitelman päivitykset. Lisäksi työkierron toivottiin olevan tavoitteellista, jolloin vuoropuhelua esimiehen ja työkierrossa olevien välille tulisi enemmän. Perehdytystä peräänkuulutettiin useamman vastaajan taholta sekä työkiertovalmisteluihin liittyen toivottiin jonkinlaista esittelyä työkiertopaikoista ja vaihtoehtoista. Työkiertoa oli toteutettu joidenkin kohdalla parikiertona, mutta parikierrossa olleet toivoivat kuitenkin yksilöllistä työkiertoa, jolloin työntekijämuu- toksia ei tule niin paljon kerralla. Lisäksi työvuorosuunnitteluun työkierron alkaessa toivottiin parannusta.

7.2 Työpajan tulokset

Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden ajatukset olivat hyvin samankaltaisia kuin haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden. Työpajoissa eniten keskustelua herätti yksilöllisyyden huomiointi ja vaikutusmahdollisuudet valita työkiertopaikka. Työpajojen tehtävänä oli miettiä työkierron käytännön toteutusta ja keinoja, kuinka vastata työkiertoon liittyviin haasteisiin.



KUVIO 10. Työpajassa eniten keskustelua herättäneet aihealueet.

Kuvio 10 kuvaa työpajassa eniten keskustelua herättäneitä aiheita. Osallistujien keskusteluissa tuli esiin tasapuolisuus ja vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa työkiertopaikkaan. Konkreettisenä esimerkkinä ennen työkiertoon lähtemistä osallistujat toivoivat jonkinlaista listaa mahdollisista työkiertopaikoista laajentaen näkemystä vanhustyön ulkopuolellekin. Tutustuakseen eri pisteisiin toivottiin mahdollisuutta "avoimien ovien päivään" eli toivottiin, että työajan puitteissa voisi käydä tutustumassa eri paikkoihin. Lisäksi monessa kohtaa nousi esiin ns. takaportti, että olisi mahdollista palata omaan toimipisteeseensä, mikäli työkiertopaikassa olosuhteet muuttuisivat hetkeä ennen työkierron alkua tai ihan työkierron alussa. Tällaisia ovat esimerkiksi vakituisen henkilökunnan pitkät poissaolot tai muut henkilöstömuutokset. Työkierron alkamisajankohtaan toivottiin yksilöllistä huomiointia, kuten loma-ajat ja tarpeeksi pitkä valmistautumisaika ennen työkierron alkua. Tiedotusta työkierron alkamisesta toivottiin noin kuukautta aiemmin.

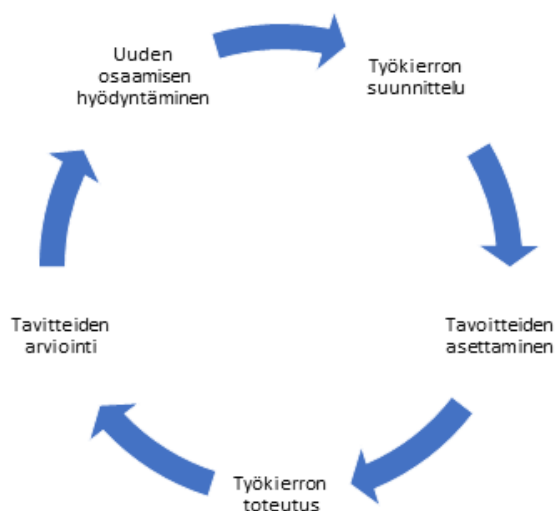
Työkierron alkaessa toivottiin perehdytystä vähintään kahden päivän ajaksi ylimääräisenä ja sen lisäksi toivottiin esimerkiksi kahdeksi viikoksi tai mahdollisesti koko työkierron ajaksi ns. tukihenkilöä, kenen puoleen olisi helppo kääntyä mieltä askarruttavissa asioissa. Työkierron alkaessa vastaanoton toivottiin olevan ”lempeä.” Toisin sanoen annettaisiin aikaa tutustua uusiin ihmisiin ja toimintatapoihin puolin ja toisin.

Keskusteltaessa tavoitteiden asettamisesta, keskustelua syntyi kovin vähän. Tavoitteiden asettamisessa haluttiin yksilöllistä huomiointia, kuten jaksaminen ja ammatillinen kehitys. Työkierron toteutumisesta toivottiin kuitenkin arviointia, kuten jonkinlaista kyselyä työkierron onnistumisesta sekä työkierrossa olleelle että työkierron tukihenkilölle tai tiimille ja se käytäisiin esimiehen tai tiimivastaavan kanssa läpi. Työpajassa ehdotettiin esimerkiksi hy-my-naama/arviointiasteikko -kaavaketta, joka täytettäisiin työkierron jälkeen. Lisäksi palautetta toivottiin työkierron edetessä myös työkavereilta.

8 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS

Kehittämishanke lähtee liikkeelle aloitusvaiheesta, jossa mietitään hankkeen toimintaympäristö ja mukana olevat toimijat. Suunnitteluvaiheessa hankkeesta tehdään kirjallinen suunnitelma, josta ilmenee muun muassa tavoitteet, ympäristö, vaiheet, tutkimusmenetelmät tiedonhankintamenetelmineen ja mukana olevien tehtävät ja vastuut. Hankkeen työstämisen vaihe on vaativin ja pisin, mutta oppimisen kannalta erittäin tärkeä vaihe. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyy yleensä jokin konkreettinen tuote. (Salonen 2013, 17–19.)

Tämän kehittämishankkeen tuotoksena syntyi työkierron toimintamalli Heinolan kaupungin asumispalveluille. Kuviossa 11 on kuvattu yksinkertainen työkierron toimintamalli. Toimintamallissa on huomioitu työkiertoon liittyviä asioita, jotka muodostuivat haastattelujen ja työpajojen yhteistuotoksena. Toimintamalli otetaan käyttöön hankkeen valmistuttua.



KUVIO 11. Työkierron toimintamalli

Työkierron toimintamalli kuvion 11 mukaisesti sisältää viisi työkierron päävaihetta. Suunnitteluvaiheessa mietitään, ketä työkierto koskee, kuinka pitkä se on ja mihin ajankohtaan se sijoitetaan. Työkierron suunnittelussa huomioidaan yksilölliset tarpeet ja sen vuoksi työkierron suunnitteluvaihe saattaa yhdellä olla pidempi, kuin jollakin toisella. Tutkimustulosten pohjalta merkittävässä roolissa ovat esivalmistelut, joita ovat muun muassa toiveet, tarpeet ja käytännön valmistelut. Työkierron toisena vaiheena on tavoitteiden asettaminen, joka vaatii työkiertoon lähtevältä ajatustyötä oman osaamisen hallintaan ja arviointikykyä uuden osaamisen tarpeisiin. Työkierron toteutusvaiheessa hyvä perehdytys ja

työyhteisön tuki edesauttavat oppimista. Työkierron jälkeen arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista ja viedään työkiertopaikasta saatua osaamista eteenpäin omaan yksikköön. Työkierron aikana työntekijän, esimiehen ja työyhteisön jäsenillä on omat tehtävänsä, jotta työkierrosta saadaan onnistunut kokonaisuus.

Työkiertoon osallistujat, työkierron pituus ja sopivan ajankohdan valinta

Työkierto koskee kaikkia asumispalveluyksikössä vakituksessa toimessa työskenteleviä sairaanhoitajia, lähihoitajia, kodinhoitajia ja kotiavustajia. Työkierron toteutuksessa huomioidaan myös pitkäaikaiset sijaiset, jotka ovat toimineet pitkään samassa toimipisteessä. Työkierron toteutuksesta rajataan pois henkilöt, jotka ovat pian jäämässä eläkkeelle. Eläkkeelle siirtyvät voivat kuitenkin halutessaan osallistua työkiertoon. Uusien työntekijöiden kohdalla työkiertoon sitoudutaan jo allekirjoitettaessa työsopimusta. Työkierron ajankohta uusien työntekijöiden kohdalla huomioidaan yksilöllisesti. Työkiertoon lähtee kustakin tiimistä yksi henkilö kerrallaan, jotta vältetään liiallisilta henkilöstövaihdoksilta.

Työkierron toteutuksessa huomioidaan yksilöllinen halukkuus ja lähtökohtaisesti työkierto aloitetaan vapaaehtoisesti työkiertoon haluavista. Työkierron pituuteen vaikuttaa työntekijän rooli työtehtävässä sekä työkiertopaikka. Sairaanhoitajan työkierron toteutusta suositellaan vähintään kuusi kuukautta kerrallaan, muiden ammattiryhmien vähintään kolme kuukautta kerrallaan. Työkierron toteutumiselle annetaan mahdollisuus myös jatkaa pidempään kuin suunniteltu ajanjakso, mutta työkierron jatkoa tulee suunnitella vasta työkierron edetessä lähemmäs loppuajankohtaa. Työkierron toteutuksessa tulee huomioida loma-ajat sekä mahdolliset henkilöstömuutokset. Mikäli työkiertoa toteutetaan kesälomakaudella, on tärkeää, että työkierto aloitetaan ennen kesälomakauden alkua, jotta työkierrossa oleva työntekijä pääsee kunnolla perehtymään yksikön toimintaan ennen kuin tiimin muut vakituiset henkilöt jäävät lomalle. Kesälomakauden aikana työkierron tulee olla pidempi ja tämä huomioidaan jo kesälomia suunniteltaessa. Työkierron ajankohta suunnitellaan kullekin henkilölle yksilöllisesti sopivaksi.

Työkiertoon valmistautuminen

Työkierron esivalmisteluihin sisällytetään toiveiden huomiointi, aikatauluttaminen ja käytännön valmistelut. Esimiehet keräävät toiveita, mihin kukin työntekijä haluaisi lähteä työkiertoon. Mikäli toiveista nousee esille vain tietyt yksiköt tai jos toiveita ei esitetä ollenkaan, silloin esimies päättää, mihin työkierrat kohdistetaan. Tämä kuitenkin toteutetaan henkilöstön kanssa yhdessä keskustellen.

Kun työkiertopaikka on saatu valittua, tehdään esimiehen kanssa suunnitelma siitä, kenen kanssa työkierto toteutetaan eli kuka tulee vastapariksi työkiertoon. Vastaparien ja

esimiesten kesken pidetään palaveri, johon osallistuessaan kumpikin työkierron osapuoli selvittää valmiiksi omat loma-aikansa ja mahdolliset muut tulevat poissaolot (opintovapaa, perhevapaat tms.) seuraavan puolen vuoden aikana. Palaverissa suunnitellaan työkierron ajankohta ja kesto. Ajankohtaa sopiessa esimiehen tehtäväksi jää huomioida muut mahdolliset lomat tai poissaolot muiden tiimin työntekijöiden osalta.

Yhteistyö työkiertopaikan kanssa alkaa heti työkierron aloitusajankohdan sopimisen jälkeen. Työntekijän tehtävänä on ottaa ajoissa yhteys työkiertopaikkaan, jotta työvuoro-suunnitelmat saadaan tehtyä hyvissä ajoin. Työvuorolistoista tulee keskustella viimeistään kolme viikkoa ennen työkierron alkamista, jotta mahdolliset työvuorotoiveet pystytään huomioimaan.

Seuraavaksi työkierron osapuolet käyvät esimiehensä kanssa läpi asiat, jotka tulee hoitaa ennen työkierron alkua. Työkierrolle asetetaan tavoitteet tehtävän vaatimusten mukaisesti yksilöllisyys huomioiden. Työkierrosta tehdään oma lomake, jota täydennetään työkierron edetessä.

Työntekijän tulee itse varmistaa, että yksikössä tarvittavat lääkeluvat ovat voimassa koko työkiertojakson ajan. Lääkeluvilla tässä tapauksessa tarkoitetaan lääkeosaaminen verkossa (LOVe) -kurssien suorittamista yksikön vaatimusten mukaisesti. Jos työkierron suunnitteluvaiheessa huomataan, että luvat ovat vanhenemassa, tulee ne suorittaa ennen työkierron alkua ajan tasalle tai sitten työkierron ajankohtaa tulee siirtää.

Työkierron alkaessa tulee varmistaa, että potilastietojärjestelmään vaadittavat käyttöoikeudet ovat kunnossa, mukaan lukien toimikortti, jota käytetään tunnistautumiseen. Lisäksi asumispalveluyksiköissä tulee varmistaa, että apteekkitunnukset ovat voimassa ja käyttöoikeudet asianmukaiset. Apteekkitunnuksia antaa yksiköiden esimiehet sekä lisäksi muut henkilöt, joilla on laajemmat käyttöoikeudet apteekkitilausjärjestelmään. Työkiertoon menevän työntekijän tulee itse selvittää, miten apteekkitunnusten päivittäminen tapahtuu. Mikäli yksikköön vaaditaan toisenlaiset kulkuluvat kuin olemassa olevat, esimies tekee muutokset kulkulupatietoihin. Avainten luovutuksesta on olemassa omat käytäntönsä, joiden mukaan toimitaan myös työkierron aikana. Työkierron aikana työlomista tai koulutuksesta sovitaan erikseen, kenelle tarvittavat hakemukset toimitetaan. Hakemusten hyväksyjä kirjataan työkiertosopimukseen.

Työkierron toteutuminen

Työkiertopaikasta riippuen perehdytykseen varataan riittävä perehtymisaika. Vastaanottavasta tiimistä valitaan työkiertoon tulevalle perehdyttäjä, joka perehdyttää sovitun perehtymisjakson ajan työkierrossa olevaa. Lisäksi tämä nimetty henkilö toimii koko

työkiertojakson ajan ns. työkierron vastuuhenkilönä. Vastuuhenkilön tehtävänä on ensisijaisesti tukea työkiertojakson etenemistä, mutta lisäksi tarvittaessa selvittää työkiertoon liittyviä asioita yhdessä työkierrossa olevan henkilön kanssa. Työkierrossa olevan työntekijän tulee itsenäisesti arvioida asettamia tavoitteita jakson edetessä. Tavoitteita voi myös käydä läpi joko perehdyttäjän kanssa tai yksikön esimiehen kanssa. Jakson loputtua esimies käy työkierrossa olleen työntekijän kanssa keskustelun tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisista kehittämis ehdotuksista. Esimiehen tehtäväksi jää myös viedä eteenpäin työkierrosta saatu palaute, jotta toimintaa voidaan kehittää.

Työkierrosta palattuaan työntekijä kertoo asettamansa tavoitteet ja pohtii niitä yhdessä oman esimiehensä kanssa. Uutta osaamista tulee jakaa myös muille työyhteisön jäsenille, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä eteenpäin. Hiljaisen tiedon avulla tiimien toimintaa pyritään yhtenäistämään. Yhtenäisten käytäntöjen avulla tiimit voivat paremmin hioutua yhteen ja työkiertoon lähtemisen kynnys madaltuu.

9 POHDINTA

9.1 Johtopäätökset

Työelämän muutoksessa eläminen vaatii kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Hoitohenkilöstön työt muuttuvat aina vain vaativimmiksi ja mahdollisuutta työskennellä yli toimintarajojen halutaan lisätä. Sen vuoksi osaamisen tulee olla monipuolista. Eri toimipisteet luovat kukin oman toimintakulttuurin, johon myös ulkopuolisen olisi tärkeää päästä nopeasti mukaan.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkierron toimintamalli haastattelemalla työkierrossa olleita hoitajia. Toimintamallin tarkoituksena oli kehittää hoitohenkilöstön osaamista ja sujuvoittaa työkierron toteutusta. Kehittämishankkeen tulosten perusteella työkierron käyttäminen uuden oppimisen välineenä on merkittävässä roolissa. Työkierron avulla pääsee tutustumaan erilaisiin toimintatapoihin sekä oppimaan uusia taitoja, joita voi hyödyntää arjessa.

Muun muassa Hanhinen (2010) ja Miinalainen (2017) ovat tutkineet työkiertoa uuden oppimisen välineenä. Heidän tutkimuksistaan löytyy yhtäläisyyksiä keskenään, joita voi peilata myös tämän kehittämishankkeen tuloksiin. Heidän mukaansa työkierron ydin on uuden oppiminen ja sillä on iso merkitys ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Miinalaisen tuloksista ilmeni, että yhteistyö oli helpottunut ja ennakkoluulot vähentyneet työkierron myötä. Hänen tutkimustuloksissaan uusien ajattelumallien omaksuminen korostui. Lisäksi toisen työn arvostus lisääntyi.

Viitaten yllämainittujen tutkijoiden tutkimustuloksiin, myös tämän kehittämishankkeen tuloksista nousi esiin samoja asioita. Erityisesti ennakkoluulojen väheneminen ja toisen työn arvostus korostui. Työkierron ydin on osaamisen lisääminen, mutta tämän hankkeen tulosten perusteella osaaminen oli toteutuneissa työkiirroissa vähemmälle huomiolle jäänyt asia. Työkierron käyttämiseen osaamisen lisäämiseksi siis on aiheellista panostaa. Haastatteluissa osaamista käsittelevät kysymykset koettiin vaikeiksi eikä työkierrosta opittuja asioita osattu oikein nimetä. Sen sijaan tuloksista ilmeni, että yhteistyö eri tiimien välillä helpottui ja kynnyksistä siirtyä toiseen tiimiin koettiin helpompana. Erilaisten toimintamallien omaksuminen näkyi vastauksista muun muassa yksiköiden tai toimipisteiden välisen ”kateuden” häviämisenä.

Miinalaisen (2017) ja Hartikaisen (2016) tutkimustuloksissa korostui hyvä perehdyttäminen. Se nähtiin myös tässä hankkeessa oleellisena tekijänä uuden oppimiseksi. Hartikaisen tutkimustuloksissa puhuttiin perehdytyshoitajasta, joka toimii työkierrossa vastaavana koko perehdytyksen ajan. Tämän hankkeen tuloksista ilmeni, että työkierron alkaessa

hyvällä perehdytyksellä motivaatio työkiertoa kohtaan kasvoi ja työkierto näyttäytyi antoisampana. Hyvä perehdytys antoi aikaa opetella uutta, jolloin työkierron alku nähtiin positiivisempänä kokemuksena. Työviihtyvyyteen vaikutti myös työskentely-ympäristö ja työkaaverit. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden vastauksista ilmeni, että henkilöt, joiden perehdytykseen oli panostettu vähemmän, toivoivat myös koko työkiertojaksolle ns. mentoria.

Partanen (2009) on tutkinut työkierron tavoitteellisuutta ja sen vaikutuksia työhyvinvoinnin välineenä. Partasen tutkimuksessa tavoitteellista työkiertoa tutkittiin esimiehen näkökulmasta. Partasen tulosten mukaan esimiehen rooli tulisi olla suurempi. Myös tämän kehittämishankkeen tuloksista ilmeni, että esimiehen rooli on merkityksellinen työkierron onnistumiseksi. Työyhteisöllä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kannalta ja monet haastatteluun osallistuneet korostivatkin työyhteisön merkitystä työkierron onnistumiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnin kasvaessa työhön sitoutuminen lisääntyy. Hyvässä työyhteisössä työkierron toteutus onnistui paremmin ja yksikköön sitoutuminen oli vahvempaa.

Johtamisen merkitystä ei voida liikaa korostaa työkierron toteuttamisessa, vaikka nykyään muutosten eteenpäin vieminen toteutuu parhaiten eri toimijoiden välisen yhteistyön avulla eikä ylhäältä alaspäin johtaen. Kehittämishankkeen tuotosta voidaan käyttää osaamisen johtamisen apuvälineenä. Työkierron toimintamallin avulla pystytään vastaamaan tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin, joita on muun muassa pidemmät työurat ja siihen liittyvä työkyvyn ylläpitäminen. Työkierron avulla työhön sitoutumista voidaan lisätä tarjoamalla mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön.

Työkierron avulla voidaan verkostoitua, joka edesauttaa osaamisen jakamista. Henkilökunnan vaihtuessa ja jäädessä eläkkeelle hiljaisen tiedon siirtymiseen ei voida vaikuttaa ilman yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Työkierron etuina myös työntekoa voidaan suunnata itseohjautuviin tiimeihin, jotka kehittävät toimintaa yhteisönä ja vähentävät hierarkkisuutta työyhteisöissä. Lisäksi työkierron aikana voi tutustua mahdollisesti erilaisiin teknologisiin apuvälineisiin.

Työkiertoa ja sen kokemuksia on tutkittu jo paljon, mutta sen yleistyessä osaksi toimintakulttuuria tutkimuksia tarvitaan vielä lisää. Työkierron toimintamallin yhtenäistäminen eri yksiköiden välillä, jopa eri organisaatioiden välillä on toivottavaa. Työkierron käytön myötä toimintatavat eri yksiköissä voivat muuttua yhtenäisemmiksi, jolloin työn tekeminen on helpompaa ja yksikkörajojen ylittämisen kynnys matalampi.

9.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tekoa ohjaava periaate on toiminnan eettisyys. Eettisesti toteutetussa tutkimuksessa haastatteluun osallistuvat tietävät, mistä haastattelussa on kysymys ja miten haastattelun tietoja säilytetään ja käytetään. Haastateltavien anonymiteetin varmistaminen on yksi perusasioista. Haastattelun eettisyys liittyy olennaisesti toisen ihmisen kunnioittavaan kohtaamiseen. Suomessa kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaa yleiset eettiset periaatteet, joihin sisältyy kunnioitus tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kohtaan sekä kunnioitus aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä kohtaan. Tutkijan tulee toteuttaa tutkimus siten, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavana oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittaa. Osallistuessaan haastatteluun tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua, mutta myös oikeus kieltäytyä osallistumasta tai peru osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Jos haastateltava kertoo arkoja asioita, on tärkeä pitää huolta, ettei haastattelija ota kantaa esiin nousseisiin asioihin vaan kuuntelee vain myötätuntoisesti. (Hyvärinen 2017, 29–30; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.)

Haastateltavat ja haastattelijat saattavat olla hyvinkin erilaisista sosiaalisista maailmoista, mutta keskustelussa on huomioitava erilaiset näkökulmat ja kiinnitettävä huomiota sanavalintoihin. Haastateltavat kertovat nimenomaan omaan elämäänsä liittyvistä asioista, kun taas haastattelija saattaa puhua asioista hyvinkin yleisellä tasolla. Analysoidessa tämä on tärkeä ottaa huomioon. Luomalla haastateltavaan hyvän yhteistyösuhteen, kuten olemalla aidosti kiinnostunut vastaajan mielipiteistä, saadaan luotua luottamuksellinen keskustelu. (Ruusu vuori & Tiittula 2017, 50–54.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston keräämiseen liittyviä riskejä ei voida koskaan poistaa kokonaan. Haastatteluaineiston keräämisessä on myös omat pulmansa. Teemahaastattelussa esitetään joukko sanoja, joiden merkitykset tutkijan ja haasteltavan välillä saattavat poiketa toisistaan. Teemahaastattelun etuna kuitenkin on se, että sanojen merkityksiä voidaan tarkentaa puolin ja toisin. Kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tunteminen. Tämä voidaan nähdä kuitenkin myös riskinä, että tutkijalla on ennakkokäsitys asiasta ja vastaaja tunnistaa sen ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla. Kysymysten oikeanlaisella muotoilulla saadaan laajempia vastauksia valittuihin teemoihin. (Vilkka 2015, 80–82.)

Bloorin (1997) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa kaksi pääasiallista tapaa validiuden toteamiseen. Toinen niistä on triangulaatio. Triangulaatiossa haastattelun tuloksia vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin, jolloin yhdenmukaisilla vastauksilla voidaan todeta, että henkilön antama tieto ja haastattelijan tulkinta on saanut vahvistusta.

Toisena validointitapana voidaan pitää osallistujatarkistusta. Osallistujatarkistuksessa haastateltavat saavat tutustua tutkijan tulkintoihin, jota Janesick (1994) kutsuu uskottavuuden määrittämiseksi. Luotettavuutta voidaan tarkastella haastattelijan tekemän tulkinnan pohjalta. Haastattelijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten on päätytty kuvaamaan haastateltavien maailmaa juuri kyseisellä tavalla ja hänen on pystyttävä perustelemaan menettelynsä myös, jos toinen haastattelija päätyy erilaisiin tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.)

Tätä hanketta varten on saatu tutkimuslupa kohdeorganisaation vanhuspalveluista vastaavalta henkilöltä ennen tutkimuksen aloittamista. Haastattelut toteutettiin eettisesti, haastateltavien mielipiteitä kunnioittaen. Haastattelija huolehti haastattelun etenemisestä asianmukaisella tavalla. Tutkimusaineiston keräämisen käytettiin yleiskieltä, ammattisanojen käyttöä välttäen. Tämän avulla pystyttiin varmistamaan, että haastattelija ja haastateltava ymmärsivät asian samoin. Haastattelun validius todennettiin triangulaation avulla. Aiemmat tutkimukset työkierrosta vastaavat näitä haastattelutuloksia.

9.3 Prosessiarviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkierron toimintamalli Heinolan kaupungin asumispalveluyksiköihin. Tavoitteeksi asetettu työkierron toimintamalli toteutui. Työkierron toimintamallin tarkoituksena oli selkiyttää työkiertoprosessia. Kehittämishanke toteutui toimintatutkimukselle ominaisella, syklittäin etenevällä tavalla (KUVIO 4), jossa suunnitellaan ja luodaan uusia toimintatapoja. Yhteistyö työyhteisön kanssa toteutui lähes toivotulla tavalla. Hankkeen edetessä yhteistyö asumispalveluyksiköiden kanssa olisi voinut olla tiiviimpää, jolloin työntekijöitä olisi mahdollisesti sitoutettu hankkeeseen enemmän. Toimintatutkimus on koko työyhteisön ja organisaation muutosprosessi, mutta muutosprosessin toteutuminen näyttäytyy vasta toimintamallin käyttöönoton jälkeen.

Suunnitteluvaiheessa hanke rajattiin ja sille määriteltiin tavoite ja tarkoitus. Tavoitteen muodostumisen jälkeen työ eteni teorian tiedon etsimisellä ja pohtimalla vaihtoehtoja, miten tietoa työkierrossa olleilta henkilöiltä lähdetään keräämään. Tutustuttuani tutkimusmenetelmien teorian tietoon, tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu. Tiedonkeruumenetelmän vaihtoehtoina oli myös kysely, mutta tutustuttuani kyselyn tyypillisiin haasteisiin, päädyin tekemään haastattelut. Teimme yhteistyötä asumispalveluyksikön esimiesten kanssa ja pohdimme, millaisiin kysymyksiin haluaisimme haastattelulla saada vastaukset. Yhteistyön avulla valikoitui tietyt työkiertoon liittyvät teemat, joista lähdin muotoilemaan haastattelukysymyksiä. Yhteistyö tiivistyi yhden asumispalveluyksikön kanssa haastattelun toteuttamisen aikoihin, koska kyseisessä yksikössä työkiertoa oli jo toteutettu noin vuoden päivät ja työkiertoon osallistuneita henkilöitä oli useampia. Haastattelut toteutettiin ja

niiden pohjalta suunnittelin työpajat. Työpajateemoja miettiessä olin jälleen enemmän yhteyksissä asumispalveluyksiköiden esimiehiin ja pyysin kommentteja suunniteltuihin työpajoihin. Työpajat toteutettiin yhteistyössä asumispalveluyksiköiden henkilökunnan kanssa. Tässä vaiheessa yhteistyö eri yksiköiden välillä oli jo laajempaa ja työpajoihin osallistui kahden eri asumispalveluyksikön työntekijöitä. Työpajoissa keskustelu oli aktiivista ja se olisi kaivannut enemmän aikaa. Työpajan dokumentointi olisi voinut olla tarkempaa ja siihen olisi voinut panostaa enemmän. Työpajoja ei nauhoitettu ja osallistujat tekivät kirjallista tuotosta hyvin vähäsanaisesti. Työpajojen jälkeen alkoikin jo muodostumaan työkierron toimintamalli, jossa oli huomioitu sekä työntekijöiden että esimiesten toiveita.

Työkierron toimintamallin koevedokset lähetettiin arvioitavaksi asumispalveluyksikön esimiehille ja palvelupäällikölle. Toimintamalliin ei tullut lisättävää ja saadun palautteen perusteella työkierron toimintamalli oli hioutunut hyväksi ja se voitiin lisätä opinnäytetyön liitteisiin (LIITE 4). Kehittämishankkeen valmistumisen jälkeen on sovittu, että menen esittelemään työtäni asumispalveluyksiköille, joihin hanke on kohdistettu.

9.4 Jatkokehittämisehdotukset

Jatkoa ajatellen työkierron toimintamallin käyttöönotto sekä arviointi työkierron toimintamallin toteutumisesta arjessa olisi hyvä aihe tutkittavaksi. Työkierron toteutumisesta voisi tehdä tutkimuksen, miten suunnitelmallinen työkierto on vaikuttanut työkierron toteutumiseen ja miten tavoitteiden asettaminen vaikuttaa työkierrosta oppimiseen. Tutkimukseen voisi osallistua myös henkilöitä, jotka osallistuivat tämän kehittämishankkeen toteuttamiseen ja verrata heidän kokemuksiaan edelliseen työkiertokokemukseen. Työpajassa ehdotetun arviointilomakkeen tekeminen työkierrossa olleille sekä työkiertoon muuten osallistuneille henkilöille toisi lisäarvoa toimintamallin käyttöönottoon ja arviointiin.

Lisäksi työkierron mallia voisi laajentaa koskemaan myös muita yksiköitä, kuten vuodeosastoa tai kotihoitoa. Vuodeosastojen toimintamallissa voisi yksilöidä tarkemmin, mitä uutta haluaa oppia esimerkiksi saattohoidosta, mikäli siirtyy esimerkiksi kuntouttavalta osastolta saattohoito-osastolle. Työkierron toteutumista voisi tutkia myös sekoittamalla eri yksiköitä keskenään, jolloin uusien taitojen oppiminen korostuisi enemmän. Sen avulla toiminta yli yksikkörajojen myös helpottuisi.

Työkierron ja sen suunnittelun vaikutuksia esimiestyön arkeen olisi myös hyvä tutkia. Lisätutkimuksella saataisiin vastauksia siihen, miten esimies kokee työkierron ja mikä on hänen näkökulmansa työkierrosta saatuun osaamiseen. Lisäksi esimiesten omia työkiertokokemuksia voisi tutkia. Yhdistämällä esimiesten sekä henkilökunnan kokemukset

työkierrosta, voitaisiin aikaansaada hierarkkisuuuden vähenemistä ja tukea sen avulla yhteisöohjautuvuutta, johon tänä päivänä paljon pyritään.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030- Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 14/2012
- Coco, K. & Kurtti, J. 2017. Osaamistarpeet sosiaali- ja terveysalalla – Tehyläisten näkemyksiä työpaikoilla tarvittavasta osaamisesta. Tehyn julkaisusarja B:4/18 [Viitattu 9.1.2019] Saatavissa: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2018/2018_b4_osaamistarpeet_sosiaali-_ja_terveysalalla_id_12932.pdf
- Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Tampere: Johtamiskorkeakoulu. Pro Gradu -tutkielma
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakanen J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Hartikainen, J. 2016. Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä – toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.
- Heinola 2019. Kuvaus organisaatiosta. [viitattu 11.2.2019] saatavissa: <https://www.heinola.fi/library/files/5b87c903566ff88f470007af/Organisaatiokaavio.pdf>
- Heinolan kaupunki 2019. Henkilöstoraportti 30.4.2019.
- Heponiemi, T., Sinervo, T. & Elovainio, M. 2011. Työn epävarmuus ja hyvinvointi – Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden pätkätoimissa. Raportti 65/2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto. Väitöskirja

- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino
- Isokorpi, T. 2013. Huippuosaamisen pedagogiikka. Näkökulmia oman ammatillisen huippuosaamisen saavuttamiseksi. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, M. 2010 Ammatillaisen käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA
- KT – Kuntatyönantajat 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. [viitattu 14.1.2019] Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Kuntaliitto 2017. Asumispalvelut ja laitoshoido 3.2.2017. [viitattu 11.2.2019] Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido>
- Kupias, P., Peltola R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma pro
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M., Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki
- Lämsä, T. 2008. Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: An empirical analysis of healthcare organization. Oulu: University of Oulu
- Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus
- Miinalainen, R. 2017. Hoitohenkilöstön työkierto ja ammatillinen osaaminen sairaalassa. Itä-Suomen yliopisto: Hoitotieteen laitos. Pro gradu tutkielma.

- Nikander, S-M. 2017. "Kun työssä on imua, on myös elämässä imua" Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma.
- Pihlava, K-M., Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma.
- Pinhatti E.D.G, Vannuchi M.T.O, Sardinha D.S.S & Haddad C.L. 2017. Job rotation of Nursing professionals among the sectors of a hospital: A management tool in conflict resolution. *Texto Contexto Enferm*.
- Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena – raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. Hämeenlinna: Turun yliopisto Hoitotieteen laitos ja Hämeen ammattikorkeakoulu
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön – Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108
- Sairaanhoitajaliitto 2019. Sairaanhoitajan ammatinharjoittamisoikeus. [viitattu 21.1.2019.] Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/koosteet/sairaanhoitajan-ammatinharjoittamisoikeus/>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 8.12.2015. §181. Heinola. [viitattu 11.9.2019] Saatavissa: https://www.heinola.fi/library/files/57a82d97566ff86b640000ba/1_Tepa_ja_vanhainkoti_kriteerit_sotela_7.12.2015.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Työhyvinvointi. [viitattu 16.1.2018] Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2018. Verkkopublication. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 7.9.2019]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/akop/2018/akop_2018_2019-04-17_tie_001_fi.html
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIPress
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. UNIPress

- Shan Huang, Yu-Hua Lin, Chia-Chan Kao, Hsing-Yu Yang, Ya-Li Anne & Cheng-Hua Wang 2016. Nursing job rotation Stress Scale development and psychometric evaluation. Japan Journal of Nursing Science
- Su-Yueh Chen, Wen-Chuan Wu, Ching-Chen Chang & Chia-tzu Lin 2015. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. Journal of nursing Management.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec consulting oy
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja
- Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media
- Työterveyslaitos, 2019. Toimiva työyhteisö – Hyvän johtamisen kriteerit. [viitattu 3.5.2019.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Wen-Hsien Ho, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih and Rong Da Liang 2009. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. BMC Health Services Research. [viitattu 6.2.2019] Saatavissa: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-9-8>

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelun runko

LIITE 2 Haastateltavien rekrytointi

LIITE 3 Kutsu haastatteluun

LIITE 4 Toimintamalli asumispalveluyksikköön

LIITE 1 Teemahaastattelun runko

Yrityksen nimi: Heinolan kaupunki

Toimiala: Sosiaali- ja terveystoimi/ Vanhusten asumispalvelut

Haastattelija: Katja Tuomola

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltava henkilö:

Asema:

Teema1: Työkiertoon lähteminen

Kuvaile tunteita, joita koit lähtiessäsi työkiertoon?

Millaiset seikat motivoivat lähtemään työkiertoon ja mitä ajattelet työkiertoon lähtemisestä uudestaan?

Teema2: Oppiminen työkierrosta

Miten pystyt hyödyntämään oppimaasi omassa työssäsi? Kuvaile joitakin oppimiasi asioita.

Kuvailisitko saamiasi hyötyjä työkierrosta työyhteisöllesi?

Millainen kokemus työkierrosta mieleesi jäi?

Teema3: Työkierron vaiheet/toteutus

Miten työkierto oli mielestäsi toteutettu (esim. etukäteistiedotus asiasta, suunnittelu, perehdytykseen varattu aika, jakson pituus, arviointi, nimetty mentori ym.)?

Millaisia tavoitteita loit itsellesi lähtiessäsi työkiertoon? Kuvaile tavoitteiden arvioinnin toteutumista?

Miten työkierron pituus vaikutti työkierron toteutumiseen?

Miten työkiertoa tulisi mielestäsi jatkossa kehittää?

LIITE 2 Haastateltavien rekrytointi

Arvoisa hoitaja!

Olen Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyönä kehittämishanketta työkierrosta. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda Heinolan vanhusten asumispalveluihin suunnitelmallinen työkiertomalli osaamisen lisäämisen edistämiseksi. Hankkeen etenemiseksi toivoisin saavani haastateltua työkierrossa jo olleita sairaanhoitajia, lähihoitajia, kodinhoitajia tai kotiavustajia.

Haastattelut ovat vapaaehtoisia ja ne on tarkoitus toteuttaa 11.2. – 24.2.2019 välisellä ajalla. Haastattelut toteutetaan kasvotusten työntekijän työpisteessä. Haastattelu voidaan sisällyttää työntekijän työaikaan tai mikäli haastatteluun haluaa osallistua työajan ulkopuolella, voimme sopia erikseen sopivan paikan ja ajankohdan.

Haastattelua ohjaa teemat *työkiertoon lähteminen, työkierron vaiheet ja toteutuminen sekä oppiminen työkierrosta.*

Yhteistyöterveisin

Katja Tuomola



LIITE 3 Kutsu haastatteluun

Hei!

Teen opinnäytetyönä kehittämishanketta työkierrosta. Opinnäytetyön aiheena on *Suunnitelmallinen työkiertomalli Heinolan kaupungin asumispalveluihin osaamisen lisäämisen edistämiseksi*.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työkierron toimintamalli, jossa on huomioitu työkiertoon liittyviä erityispiirteitä, kuten suunnittelu, perehdytys, tavoitteet jne.

Koska olet ollut työkierrossa, kysyisin olisiko sinun mahdollista osallistua haastatteluun, jotta saisin lisätietoa työkierron toteutumisesta omalla kohdallasi?

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelu äänitetään käsittelyn helpottamiseksi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty tunnistamaan vastaajia. Koska kyseessä on asumispalveluiden kehittämishanke, haastattelun voi toteuttaa työajalla.

Haastattelua ohjaa teemat *työkiertoon lähteminen, työkierron vaiheet ja toteutuminen sekä oppiminen työkierrosta*.

Muistathan, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja ehdotuksestani voi myös kieltäytyä. Toivon kuitenkin, että vastaat tähän viestiin joka tapauksessa, osallistut sitten haastatteluun tai et.

Terveisin

Katja Tuomola

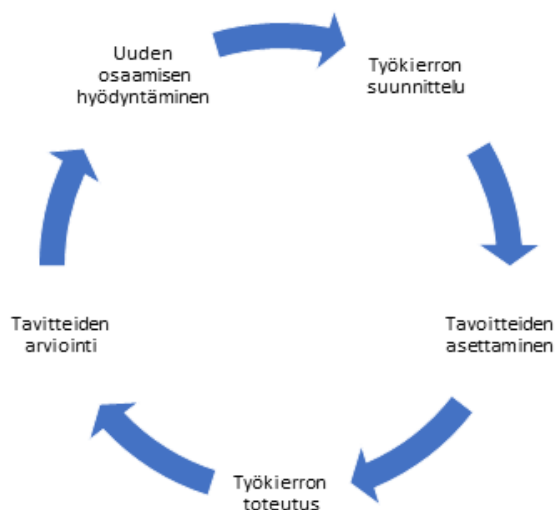
LIITE 4 Toimintamalli asumispalveluyksikköön

TYÖKIERRON TOIMINTAMALLI

Mitä työkierto on?

Työkiertoa voidaan kutsua myös ristikoulutukseksi, jossa työntekijä voi oppia uusia taitoja tietyn ajan sisällä. Työkiertoa pidetään myös tärkeänä uusille työntekijöille, jotta työn voi nähdä kokonaisuutena. Työkierron avulla voidaan ehkäistä työstä johtuvaa väsymystä muuttamalla työtehtäviä. (Wen-Hsien Ho, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih and Rong Da Liang 2009, 1–3.)

Työkiertoa on tutkittu eri näkökulmista. Partanen (2009) on tutkinut työkiertoa esimiesten näkökulmasta. Partasen tutkimuksessa tavoitteellisuus korostui jaksamisen ja työhyvinvoinnin välineenä. Tulosten mukaan työkierron anti nähtiin positiivisena, vaikka se vaatikin työntekijöiltä työtä tunnepuolella. Miinalainen (2017) on tutkinut hoitohenkilöstön kokemuksia työkierrosta ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Miinalaisen tutkimustuloksista näkyi ammatti-identiteetin vahvistuminen ja itsensä kehittämisen myötä viihtyvyys työssä lisääntyi. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että työkiertojärjestelmän tulee olla yksilöllisesti suunniteltu ja hyvin organisoitu.



KUVIO 1. Työkierron toimintamalli

Työkiertoon osallistujat

Työkierto koskee kaikkia asumispalveluyksikössä vakituudessa toimessa työskenteleviä sairaanhoitajia, lähihoitajia, kodinhoitajia ja kotiavustajia. Työkierron toteutuksessa huomioidaan myös pitkäaikaiset sijaiset, jotka ovat toimineet pitkään samassa toimipisteessä. Työkierron toteutuksesta rajataan pois henkilöt, jotka ovat pian jäämässä eläkkeelle. Eläkkeelle siirtyvät voivat kuitenkin halutessaan osallistua työkiertoon. Uusien työntekijöiden kohdalla työkiertoon sitoudutaan jo allekirjoittaessa työsopimusta. Työkierron ajankohta uusien työntekijöiden kohdalla huomioidaan yksilöllisesti. Työkiertoon lähtee kustakin tiimistä yksi henkilö kerrallaan, jotta vältetään liiallisilta henkilöstövaihdoksilta.

Työkierron pituus ja ajankohta

Työkierron toteutuksessa huomioidaan yksilöllinen halukkuus ja lähtökohtaisesti työkierto aloitetaan vapaaehtoisesti työkiertoon haluavista. Työkierron pituuteen vaikuttaa työntekijän rooli työtehtävässä sekä työkiertopaikka. Sairaanhoitajan työkierron toteutus olisi suositeltavaa olla vähintään 6kk kerrallaan, muiden ammattiryhmien vähintään 3kk kerrallaan. Työkierron toteutumiseksi annetaan mahdollisuus myös jatkua pidempään kuin suunniteltu ajanjakso, mutta työkierron jatkoa tulee suunnitella vasta työkierron edetessä lähemmäs loppuajankohtaa. Työkierron toteutuksessa tulee huomioida loma-ajat sekä mahdolliset henkilöstömuutokset. Mikäli työkiertoa toteutetaan kesälomakaudella, olisi tärkeää, että työkierto aloitettaisiin ennen kesälomakauden alkua, jotta työkierrossa oleva työntekijä pääsee kunnolla perehtymään yksikön toimintaan ennen kuin tiimin muut vakituiset henkilöt jäävät lomalle. Kesälomakauden aikana työkierron tulisi olla pidempi ja tämä tulisi huomioida jo kesälomia suunniteltaessa. Työkierron ajankohta suunnitellaan kullekin henkilölle yksilöllisesti sopivaksi.

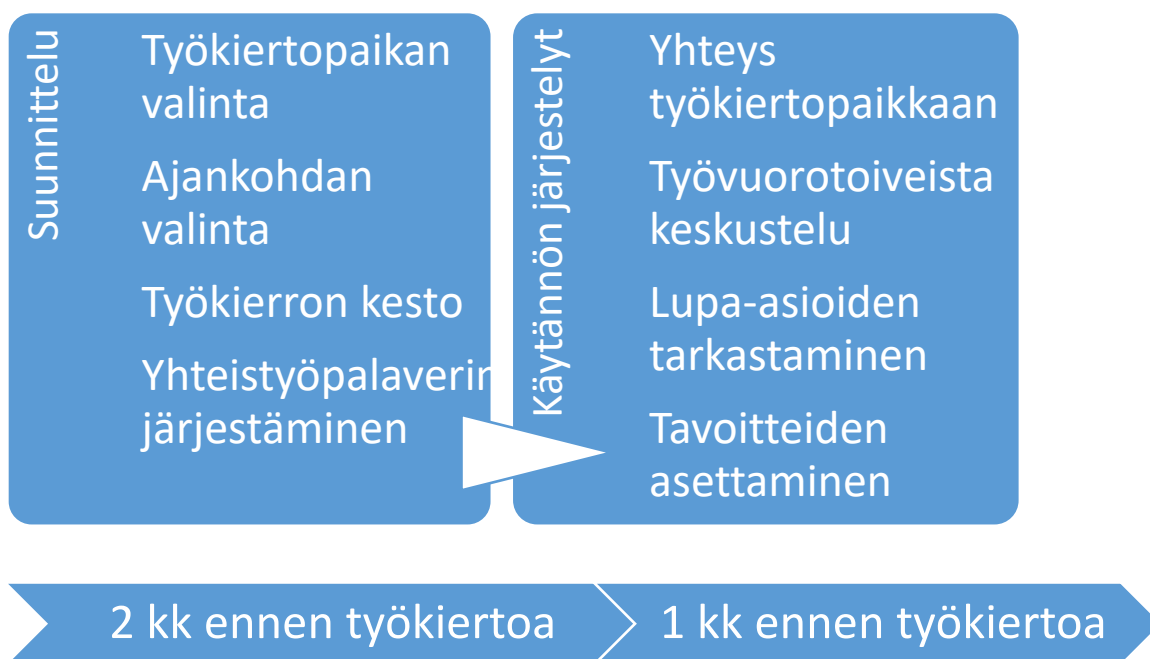
Esivalmistelut – toiveet, aikataulutaminen, käytännön valmistelut

Työkierron esivalmisteluihin sisällytetään toiveiden huomiointi, aikataulutaminen ja käytännön valmistelut. Esimiehet keräävät toiveita, mihin kukin työntekijä haluaisi lähteä työkiertoon. Mikäli toiveista nousee esille vain tietyt yksiköt tai jos toiveita ei esitetä ollenkaan voi esimies päättää mihin työkierron kohdistetaan. Tämä kuitenkin toteutetaan henkilöstön kanssa yhdessä keskustellen.

Kun työkiertopaikka on saatu valittua, tehdään esimiehen kanssa suunnitelma, kuka tulee vastapariksi työkiertoon. Vastaparien ja esimiesten kesken pidetään palaveri, johon osallistuessaan kumpikin työkierron osapuoli selvittää valmiiksi omat loma-aikansa ja mahdolliset muut tulevat poissaolot (opintovapaa, perhevapaat tms.) seuraavan puolen vuoden aikana. Palaverissa suunnitellaan työkierron ajankohta ja kesto. Ajankohtaa sopiessa esimiehen tehtäväksi jää huomioida muut mahdolliset lomat tai poissaolot muiden tiimin työntekijöiden osalta. Kuvio 2 kuvaa työkierron suunnittelun alkuvaihetta ja käytännön järjestelyjä ennen työkierron alkua.

Yhteistyö työkiertopaikan kanssa alkaa heti ajankohdan sopimisen jälkeen. Työntekijän tehtävänä on ottaa ajoissa yhteys työkiertopaikkaan, jotta työvuorosuunnitelmat saadaan sovittua hyvissä ajoin. Työvuorolistoista tulee keskustella viimeistään 3 viikkoa ennen työkierron alkamista, jotta mahdolliset työvuorotoiveet pystytään huomioimaan.

Käytännön järjestelyistä huolehtimisen jälkeen kumpikin työkierron osapuoli käy esimiehen kanssa läpi asiat, jotka tulee hoitaa ennen työkierron alkua. Työkierrolle asetetaan tavoitteet tehtävän vaatimusten mukaisesti yksilöllisyys huomioiden. Työkierrosta tehdään oma lomake, jota täydennetään työkierron edetessä.



KUVIO 2. Työkierron alkuvalmistelut

Lääkeluvat, muut luvat ja oikeudet, työsopimus, HR -vastuhenkilö

Työntekijän tulee itse varmistaa, että yksikössä tarvittavat lääkeluvat ovat voimassa koko työkiertojakson ajan. Lääkeluvilla tässä tapauksessa tarkoitetaan lääkeosaaminen verkossa (LOVe) -kurssin suorittamista. Jos työkierron suunnitteluvaiheessa huomataan, että luvat ovat vanhenemassa, tulee ne suorittaa ennen työkierron alkua ajan tasalle tai sitten työkierron ajankohtaa tulee siirtää.

Työkierron alkaessa tulee varmistaa, että potilastietojärjestelmään vaadittavat käyttöoikeudet ovat kunnossa, mukaan lukien toimikortti. Lisäksi asumispalveluyksiköissä tulee varmistaa, että apteekkitunnukset ovat voimassa. Apteekkitunnuksia antaa yksiköiden esimiehet sekä lisäksi mahdolliset muut henkilöt, joilla on laajemmat käyttöoikeudet apteekkitilauksjärjestelmään. Mikäli yksikköön vaaditaan toisenlaiset kulkuluvat kuin olemassa olevat, esimies tekee muutokset kulkulupatietoihin. Avainten luovutuksesta on olemassa omat käytäntönsä, joiden mukaan toimitaan jatkossakin.

Työkierron aikana työlomista tai koulutuksista sovitaan erikseen, kenelle tarvittavat hakemukset toimitetaan. Hakemusten hyväksyjä kirjataan työkiertosopimukseen.

Perehdytys

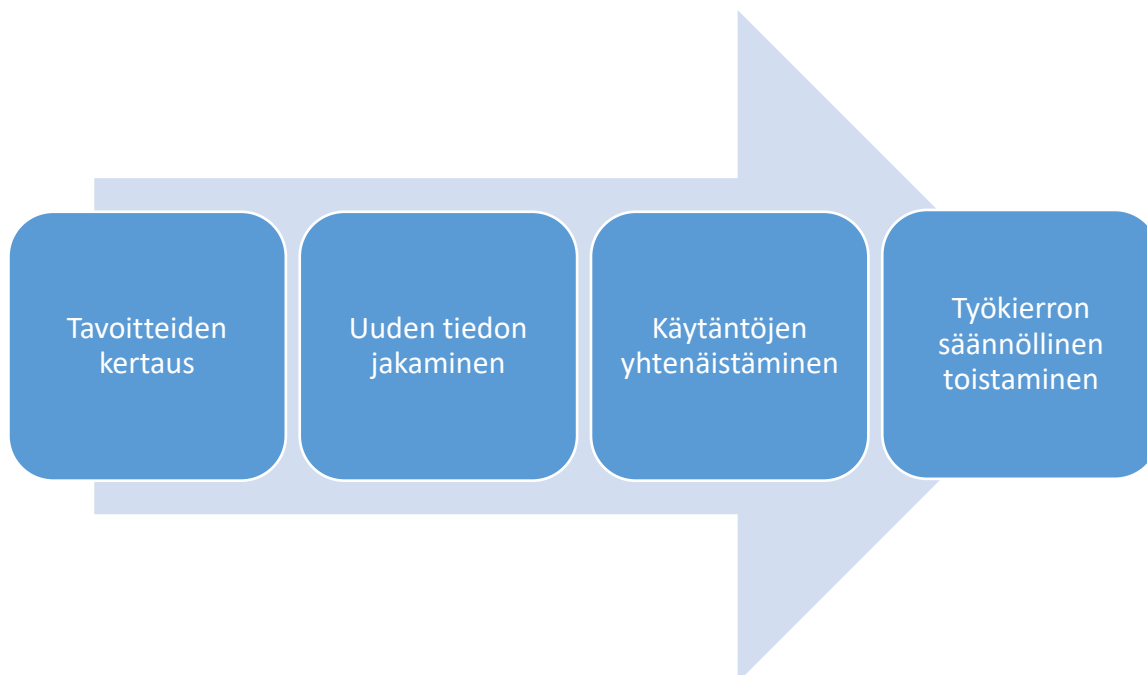
Perehdytykseen varataan riittävä perehtymisaika huomioiden yksikön erityispiirteet. Vastanottavasta tiimistä valitaan työkiertoon tulevalle perehdyttäjä, joka perehdyttää sovitun perehtymisjakson ajan työkierron vastuhenkilönä. Vastuhenkilön tehtävänä on ensisijaisesti tukea työkiertojakson etenemistä, mutta lisäksi tarvittaessa selvittää työkiertoon liittyviä asioita yhdessä työkierron olleiden henkilön kanssa.

Työkierron toteutuminen

Työkierron olleiden työntekijän tulee itsenäisesti arvioida asettamia tavoitteita jakson edetessä. Tavoitteita voi myös käydä läpi joko perehdyttäjän kanssa tai yksikön esimiehen kanssa. Jakson loputtua esimies käy työkierron olleiden työntekijän kanssa keskustelun tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisista kehittämissuunnitelmista. Esimiehen tehtäväksi jää myös viedä eteenpäin työkierron saatu palaute, jotta toimintaa voidaan kehittää.

Työkierron jälkeen

Työkierrosta palattuaan työntekijä kertoo asettamansa tavoitteet ja pohtii niitä yhdessä oman esimiehensä kanssa. Uutta osaamista tulee jakaa myös muille työyhteisön jäsenille, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä eteenpäin. Hiljaisen tiedon avulla tiimien toimintaa pyritään yhtenäistämään. Yhtenäisten käytäntöjen avulla tiimit voivat paremmin hioutua yhteen ja työkiertoon lähtemisen kynnys madaltuu.



KUVIO 3. Työkierron jälkeinen tiedon jakaminen

TAULUKKO 1. Työntekijän ja esimiesten vastualueet työkierron toteutuksessa

| Työntekijä | Oma esimies | Työkiertopaikan esimies |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Pohtii työkierron ajan- kohdan huomioiden tie- dossa olevat poissaolot/ loma-ajat. | Kuuntelee työntekijän toiveet, huomioi tarvitta- vat yksityiskohdat. | Huomioi vakituisen hen- kilökunnan poissaolot/ loma-ajat. |
| Miettii työkierron kestoja. | | Suunnittelee työkierron vastaparin yhdessä toi- sen esimiehen kanssa. |
| | Järjestää yhteistyöta- paamisen. | Järjestää yhteistyöta- paamisen yhdessä toi- sen esimiehen kanssa. |
| Varmistaa omien lääke- lupien voimassaolon. | | Huolehtii apteekkitun- nukset ajan tasalle. |
| Varmistaa toimikortin voimassaolon. | | Huolehtii tarvittavat kul- kuluvat. |
| | | Tekee tarvittavat työso- pimukset. |
| Yhteydenpito työkierto- paikkaan työvuoro- toiveiden huomioimiseksi. | | Järjestää perehdyttäjän. |
| Asettaa tavoitteet työ- kiertoajaksolle. | | Käy tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa läpi. |
| Arvioi tavoitteiden ete- nemistä. | | Arvioi työkierron suju- mista |
| Tekee loppuarvioinnin omasta etenemisestään. | | Loppukeskustelu |
| Jakaa työkierron jälkeen tietoa oman tiimin jäse- nille | Käy uutta oppimista työntekijän kanssa läpi. | Vie palautteen työkierto- paikan henkilökunnalle. |

Työkiertososopimus

pvm

NIMI: _____

TYÖKIERRON AJANKOHTA: _____

OMA TOIMIPISTE: _____

VASTAANOTTAVA YKSIKKÖ: _____

PEREHDYTTÄJÄ: _____

TYÖNTEKIJÄN TAVOITTEET:

TYÖNTEKIJÄN OMA VÄLIARVIOINTI: pvm

TYÖNTEKIJÄN OMA LOPPUARVIOINTI: pvm

ALLEKIRJOITUKSET

TYÖNTEKIJÄ:

TYÖNTEKIJÄN ESIMIES:

VASTAANOTTAVAN YKSIKÖN ESIMIES:

MUISTILISTA ASIOIDEN HOITAMISEKSI

Merkitse rasti ruutuun, kun asia hoidettu.

Työkiertopaikka valittu.

Vaihtoparin ja esimiehen kanssa pidetty yhteispalaveri.

Ajankohta sovittu.

Työvuorotoiveet ilmoitettu työkiertopaikkaan.

Tavoitteet asetettu.

LOVE ajantasalla.

Apteekkitunnukset uuteen työpisteeseen määritelty.

Potilastietojärjestelmän tunnukset kunnossa.

Toimikortti voimassa.

HR -hakemusten hyväksyjä työkierron aikana: _____

Toimintamalli luotu osana Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) opintoja.

Heinolassa 21.1.2020

Katja Tuomola