



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Outi Rintamäki & Matleena Pihlaja

Sijaisrekrytoinnin ja osaamisen johtamisen kehittäminen digitaalista ohjelmistoa hyödyntäen

Pilotti Kuusiolinna Terveys Oy:n hyvinvointi- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöille

Opinnäytetyö

Syksy 2023

Sosionomi (ylempi AMK), Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sosionomi (ylempi AMK), Savonia ammattikorkeakoulu



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tekijät: Rintamäki Outi (Sosiaaliala ylempi AMK, Seinäjoen ammattikorkeakoulu) ja Pihlaja Matleena (Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylempi AMK, Savonia ammattikorkeakoulu)

Työn nimi: Sijaisrekrytointin ja osaamisen johtamisen kehittäminen digitaalista ohjelmistoa hyödyntäen. Pilotti Kuusiolinna Terveys Oy:n hyvinvointi- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöille.

Ohjaaja: Hautamäki Tiina ja Savolainen Katri

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 6

Tämä tutkimus toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä Savonia ammattikorkeakoulun (Matleena Pihlaja) ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun (Outi Rintamäki) opiskelijoiden välisenä yhteistyönä yhteistyöyrityksen tarpeisiin. Opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus oli rakentaa yhteistyöyrityksen hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöille koulutukset ohjelmistopohjaisen sijaiskutsujärjestelmän käytöstä, sekä osaamisen johtamisesta saman ohjelmiston pätevyydet-työkaluilla. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus alkoi koulutusten suunnittelulla ja toteutuksella 2022, tullen päätökseen vuoden 2023 aikana.

Tarve opinnäytetyölle tuli yhteistyöyrityksen esihenkilöiltä. Erilainen ja muista käytössä olevista ohjelmista erillinen yrityksen käytössä ollut sijaiskutsujärjestelmä ei ollut tullut 7 vuoden aikana tutuksi ja käyttöön, jonka vuoksi tarvittiin uusi toimivampi ratkaisu. Pandemiavuodet sekä sosiaali- ja terveysalalla vallitseva työntekijäpula olivat korostaneet sijaisten etsintään kuluva työaika esihenkilöiden arjessa muodostuen haasteeksi työajankäytöllisesti.

Yhteistyöyrityksen käytössä olevaa digitaalista ohjelmistoa ei ollut käytetty aiemmin osaamisen johtamiseen tai myöskään sijaisrekrytointiin. Ohjelmiston mahdollisuudet haluttiin hyödyntää, sekä samalla lisätä esihenkilöiden ymmärrystä osaamisen johtamisesta niin itsessään, kuin laatu-, veto- ja pitovoimatekijänä.

Opinnäytetyössä kerrotaan koulutusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Koulutuspäivissä kerättiin esihenkilöiden näkemyksiä, toiveita sekä palautetta Mentimeter-ohjelman avulla. Mentimeter muodosti sanapilviä, joita analysoitiin koodauksella. Koulutuksiin osallistuneet yhteistyöyrityksen hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöt saivat koulutukset käytyään sijaiskutsujärjestelmän käyttöönsä ja näkivät sen helpottavan arkeaan. Osaamisen johtaminen koettiin tärkeäksi tavaksi tuoda jokaiseen työyhteisöön ja asiakasryhmään heidän tarvitsemaansa osaamista.

Opinnäytetyömme liitteet 1,2 ja 6 ovat salaisia yhteistyöyrityksemme liikesalaisuuksiin vedoten.

¹ Asiasanat: sijaiskutsujärjestelmä, osaamisen johtaminen, rekrytointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Author/s: Rintamäki Outi (Master's Degree in Social Services and Health Care, Social Work, Seinäjoki University of Applied Sciences) and Pihlaja Matleena (Master's Degree in Social Services and Health Care, Development and Management, Savonia University of Applied Sciences)

Title of thesis: Development of substitute employee recruitment and competence management using digital software. Pilot for the supervisors of well-being and social services at Kuusiolinn Health Ltd.

Supervisor(s): Hautamäki Tiina ja Savolainen Katri

Year: 2023

Number of pages: 62

Number of appendices: 6

This research was conducted as a functional thesis in collaboration between Savonia University of Applied Sciences (Matleena Pihlaja) and Seinäjoki University of Applied Sciences (Outi Rintamäki), addressing the needs of a client company. The primary purpose of the thesis was to create training for supervisors in the well-being and social services of the client company on the use of a software-based substitute employee call system and on competence management using the competencies tool of the software. The practical part of the thesis involved planning and implementing the training in 2022, concluding in 2023.

The need for the thesis arose from the supervisors of the client company. The substitute employee call system, unique and separate from other commonly used programs, had not become familiar or been implemented in the company's operations over the course of seven years. Therefore, there was a need for a new and more functional solution. The years of the pandemic and the prevailing shortage of personnel in the social and health care sector had emphasized the time spent by supervisors in the daily routine searching for substitutes employees, posing a challenge in terms of time management.

The digital software used by the client company had not been previously utilized for competence management or substitute employee recruitment. The aim was to leverage the capabilities of the software while enhancing supervisors' understanding of competence management as a factor in self-development, as well as a quality, attraction and retention factor.

The Thesis discusses the planning and implementation of the training sessions. During these sessions, supervisors' opinions, desires and feedback were collected using the Mentimeter program. Mentimeter formed word clouds, which were analyzed through coding. After participating in the training sessions, supervisors from the client company's well-being and social services gained access to the substitute call system and found it to ease their daily tasks. Competence management was perceived as an important way to bring the necessary skills to every work community and customer group.

The thesis appendices 1,2 and 6 are classified due to confidentiality related to the client's trade secrets.

¹ Keywords: substitute employee call system, competence management, recruitment

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	5
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	7
1 JOHDANTO	8
2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN OSAAMISEN JOHTAMINEN JA REKRYTOINTI	10
2.1 Sosiaali- ja terveysalan ammatillisen osaamisen johtaminen	10
2.2 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä koskeva lainsäädäntö ympärivuorokautisissa asumispalveluissa	11
2.3 Sosiaali- ja terveyspalveluita koskeva valvonta	12
2.4 Organisaation moniportainen osaamisen määrittely ja hierarkia rekrytoinnissa ...	14
2.5 Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kohdistaminen rekrytoitaessa	16
2.6 Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	18
3 DIGITALISAATIO SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN UUDISTAJANA	21
3.1 Digitalisaation tuomat muutokset sosiaali- ja terveyspalveluissa.....	21
3.2 Tietoturva ja tietosuoja sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisaatiossa.....	23
3.3 Työvuorovelho-ohjelma	25
3.4 Työvuorovelho-ohjelman töihinkutsu ja pätevyudet.....	25
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	27
4.1 Opinnäytetyömme yhteistyöorganisaatio.....	27
4.2 Lähtötilanne sijaisrekrytointiin ja osaamisen johtamiseen kohdeorganisaatiossa	28
4.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät	29
4.4 Tutkimuskysymykset	30
4.5 Pilotin suunnittelu ja toteutus.....	30
4.6 Opinnäytetyön aineisto	36
4.7 Aineiston analyysi.....	37
4.8 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	38

5	TULOKSET	41
5.1	Koulutuspäivät.....	41
5.2	Reflektio koulutuspäivistä.....	42
5.3	Mentimeter -kyselystä nousseet keskeisimmät vastaukset	42
5.4	Töihinkutsun ja pätevyyksien käyttöönotto	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
7	POHDINTA.....	51
7.1	Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti.....	52
7.2	Opinnäytetyön toteutuksen onnistuminen	53
7.3	Jatkotutkimusaiheet ja hyödynnettävyys	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET.....	63

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Koulutuksen raamisuunnitelma.....	35
Kuvio 2. Kysymys 1, Mentimeter.....	43
Kuvio 3. Kysymys 2, Mentimeter.....	44
Kuvio 4. Kysymys 3, Mentimeter.....	45
Kuvio 5. Kysymys 4, Mentimeter.....	46

1 JOHDANTO

Valtakunnallisesti on meneillään murros sosiaali- ja terveystalouden henkilöstön saatavuuteen liittyvissä tekijöissä. Ennustetaan, että noin 15 vuoden sisällä tulemme tarvitsemaan lähes 200 000 uutta työntekijää sosiaali- ja terveysalalle eläköitymisten vuoksi (Miettinen, 2019; Nikkilä & Salakari, 2021). Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstörakenteesta on tehty jo vuosien ajan ennustetta sen riittävydestä tulevaisuudessa. Keskimäärin sosiaali- ja terveysalalla työskentelee vanhempaa työvoimaa, kuin muualla. Vastaavasti nuori sukupolvi koulutautuu entistä vähemmän sosiaali- ja terveysalalle, koska alaa ei koeta vetovoimaiseksi (Miettinen, 2019). Sosiaali- ja terveysalalla on valtakunnallisesti haasteita saada tarvittava määrä työntekijöitä vapaana oleviin työtehtäviin ja työntekijäpula on jatkuva ilmiö. Tilanne vaikuttaa esihenkilöiden työajan käyttöön, työyhteisöjen toimivuuteen, sekä asiakkaiden saaman palvelun laatuun ja jatkuvuuteen.

Oman kokemuksemme mukaan monissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on erilaisia henkilöstöhallinnon ja rekrytointiin liittyviä digitaalisia ohjelmistoja, joiden yhteydessä tai jotka itsessään toimivat sijaistajajärjestelmänä. Sijaistajajärjestelmä on käytännön työkalu, joka auttaa sosiaali- ja terveysalan organisaatiota hallinnoimaan henkilöstöresurssejaan tehokkaasti. Parhaimmillaan toimiva sijaistajajärjestelmä tuo organisaatiolle jatkuvuutta poissaolojen yllättäessä, tehokkuutta sijaisrekrytointiin, optimoi käytössä olevan henkilöstöresurssin ja osaamisen, sekä järkevöittää sijaisten etsintään käytettävän työajan aiheuttamaa kulurakennetta. Sijaistajajärjestelmän taustalla on tarve varmistaa, että koko organisaation toiminnot jatkuvat sujuvasti, vaikka työntekijä olisi poissa sairauden, loman tai muun syyn vuoksi. Sijaistajajärjestelmä voi olla digitaalinen tai manuaalinen järjestelmä, joka sisältää tietoa työntekijöiden saatavuudesta ja sijaistarpeista. Sijaistajajärjestelmä voi lisäksi sisältää erilaisia organisaatiota hyödyttäviä tietoja, kuten tiedon sijaisten pätevyyksistä, jolloin heidän osaamisensa tulee organisaation hyödyksi ja osaamista kyetään näin johtamaan.

Tämä tutkimus toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä Savonia ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kahden opiskelijan välisenä yhteistyönä. Toiminnallisen opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää toimiva käytäntö sijaisten rekrytointiin ja sijaisten osaamisen kohdistamiseen digitaalista työkalua hyödyntäen Kuusiolinna Terveystalouden Oy:n

hyvinvointi- ja sosiaalipalveluissa. Hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöt ovat pilo-toimassa opinnäytetyössämme sijaiskutsujärjestelmää, sekä sijaisten osaamisen kohdistamista. Tavoitteenamme on opinnäytetyömme myötä helpottaa lähiesihenkilötyötä käyttöönotettavien digitaalisten työkalujen ja kutsujärjestelmän avulla. Opinnäytetyössämme koulutamme yhteistyöyrityksemme esihenkilöitä digitaalisen töihinkutsun käyttöön sekä osaamisen johtamiseen, jonka kautta pyrimme luomaan sijaisille sujuvan työhöntulon ja sitä kautta luoda pito- ja vetovoimatekijöitä. Opinnäytetyössämme käsittelemme asiaa ympärivuorokautista asumispalvelua tuottavien toimintayksiköiden lähtökohdista, joissa työntekijät työskentelevät ympäri vuorokauden toimiluvan mukaisesti. Toimintayksiköt ovat hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden eri palvelusektoreilta, joten asiakkaiden palvelutarpeet ja toimintayksiköiden henkilöstömitoitukset sekä osaamistarpeet ovat siten myös erilaisia.

Opinnäytetyömme yhteistyöyrityksellä käytössä oleva työvuorosuunnitteluohjelma sisältää sijaiskutsujärjestelmän osana ohjelmaa, mutta sitä ei vielä ole otettu organisaatiossa käyttöön. Organisaatiolla on ollut käytössään erillinen maksullinen sijaiskutsujärjestelmä-työkalu, jonka käyttöä ei ole kuitenkaan yrityksen kahdeksan vuoden olemassaolon aikana aloitettu ja joka on myöhemmin irtisanottu. Korona-pandemia lisäsi esihenkilöiden sijaishankintaan käyttämää aikaa, vähentäen muuhun lähiesihenkilötyöhön jäävää aikaa, joten heiltä nousi toive saada apua tilanteeseen (Terveyskirjasto, 2023). Tavoitteenamme opinnäytetyöllämme on löytää tähän pyyntöön ratkaisuja. Digitaalisilla järjestelmillä voidaan jopa automatisoida sijaisten etsiminen ja ilmoittautuminen työvuoroon, mikä tekee prosessista nopean, tehokkaan ja tarkan ja helpottaa siten esihenkilön työtä.

2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN OSAAMISEN JOHTAMINEN JA REKRYTOINTI

Tässä luvussa käsittelemme sosiaalipalveluiden ympärivuorokautisten toimintayksiköiden toimilupien määrittelemiä pätevyysvaatimuksia sekä niiden vaikutusta henkilöstön rekrytointiin. Toimilupien asettamien pätevyysvaatimusten lisäksi osaamistarpeet määrittävät sosiaalipalveluiden asiakasprofiilien asettamista osaamisvaatimuksista. Sosiaalihuollon luvanvaraisen toimintayksikön esihenkilön tulee tunnistaa sekä lainsäädännön, että asiakaskunnan vaatimat osaamis- ja pätevyysvaatimukset. Organisaatio ja toimintayksiköiden johto ovat vastuussa osaamisen johtamisesta rekrytointia tehtäessä eri palvelusektoreilla organisaation sisällä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi terveydenhuollon ja sosiaalihuollon pätevyys- ja osaamisvaatimukset voivat poiketa toisistaan ja myös sosiaalihuollon eri toiminnat asettavat eri vaatimuksia pätevyyksille ja osaamiselle. Ei voida toimia siis osaamisvaatimusten ja rekrytointin suhteen samalla kaavalla ja automaatiolla organisaation sisällä. Organisaation rooli on olla mahdollistamassa toimintoja ja toimintayksiköiden johdon tehtävänä on koordinoida ja pitää ajan tasalla oman toimintayksikön osaamistarpeet ja vaatimukset.

2.1 Sosiaali- ja terveysalan ammatillisen osaamisen johtaminen

Suomessa sosiaali- ja terveysala on hyvin tarkkaan säädeltyä ja ohjattua niin lainsäädännön kautta, kuin niiden lisäksi muodostetuilla tarkemmilla vaatimuksilla. Sosiaali- ja terveyspalveluissa vaadittava osaaminen muodostuu osaltaan ammattihenkilölaista, työyksikölle myönnetystä toimiluvasta, sekä asiakaskunnan muodostamasta osaamistarpeesta, joita kaikkia seuraa ja ohjaa esihenkilö, joka on myös vastuussa tästä kokonaisuudesta.

Sosiaali- ja terveysalalla osaamisen johtaminen on organisaation toimintaan liittyvä käytäntö, joka keskittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen, hallintaan ja hyödyntämiseen. Se on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, rekrytointia ja organisaation strategista suunnittelua (Kondratova ym., 2017, s. 51). Osaamisen johtaminen pyrkii varmistamaan, että organisaatiolla on riittävät taidot ja kyvykkyydet suoritettaviin tehtäviin nähden ja mahdollisuus saavuttaa asettamansa tavoitteet strategisesti. Organisaation keskeisin näkökulma onkin osaamisen tunnistaminen, jotta osaamista voidaan myös johtaa. Osaamisen

tunnistaminen auttaa yksilöitä ja organisaatioita ymmärtämään, mitä taitoja ja vahvuuksia heillä on ja mitä heidän tarvitsee kehittää (Lankinen ym., 2004, s. 33-38). Osaamisen johtaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa, joka auttaa varmistamaan, että työntekijät ovat päteviä ja kykeneviä tarjoamaan laadukasta palvelua asiakkailleen. Tämä vaatii suunnitelmallisuutta, resursseja ja jatkuvaa kehittämistä. Vaikka kokonaisuutena osaamisen johtaminen mielletään helposti organisaation tai johtamisen vastuulla olevaksi kokonaisuudeksi, on osaamisen johtamisessa vastuu myös henkilöstöllä itsellään heidän omasta oppimisestaan (Kivinen, 2008, s. 63-64). Osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä, seuranta ja mukautumista alan muutoksiin ja tarpeisiin.

2.2 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä koskeva lainsäädäntö ympärivuorokautisissa asumispalveluissa

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat perustuslailla (Suomen perustuslaki, 1999) säädettäviä perusoikeuksia, joihin meillä kaikilla on oikeus. Sosiaali- ja terveysalaa säädellään useilla eri lainsäädännöillä (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista, 2011; Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, 2000; Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, 2015; Sosiaalihuoltolaki, 2014). Laeilla säädetään niin toimijoista, toiminnasta, asiakkaista, kuin myös kaiken edellä mainitun valvonnasta (STM, 2023).

Sosiaali- ja terveysalan yksiköistä osa on ilmoituksen- ja osa luvanvaraisia. Ympärivuorokautisissa palveluissa toimiluvan toiminnalle myöntää Aluehallintovirasto ja kaikkea toimintaa määrittää laki yksityisistä sosiaalipalveluista (22.7.2011/922) (AVI, 2023a). Lainsäädäntö ja sen pohjalta myönnetty toimilupa määrittelee henkilöstön määrän yksikössä, sekä sen rakenteen. Henkilökunnan rakenteesta määritellään vähimmäismäärä, vähimmäiskoulutus, sekä erilaiset tarvittavat lisäluvut kullekin toiminnalle, kuten lääkeluvat ja hygienia-passit. Henkilöstörakenne ja -mitoitus vaihtelevat eri toimintayksiköiden välillä. Henkilöstörakennetta ja mitoitusta määrittelevät asiakasprofiilit, asiakkaiden tarpeet ja palvelumuoto (Valvira, 2023c).

Henkilöstömitoitus kertoo hyväksyttävien luvan mukaisen koulutuksen omaavien työntekijöiden määrän suhteessa kyseisen yksikön asiakasmäärään nähden. Tämä hyväksyttävä koulutus voi vaihdella esimerkiksi lastensuojelun ja vammaispalvelujen yksiköiden välillä.

Lähtökohtaisesti suurin osa henkilöstöstä, jotka lasketaan mitoitukseen ovat sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen saaneita ja ammattioikeutensa rekisteröineitä henkilöitä.

2.3 Sosiaali- ja terveystalveluita koskeva valvonta

Sosiaali- ja terveystalveluissa ensisijainen valvonnan muoto on omavalvonta (AVI, 2023b), jota tehdään niin yritysten johdon, kuin toimintayksiköiden esihenkilön ja henkilöstön toimesta. Omavalvonnalla seurataan toimintayksiköiden toimintaa ja pyritään ennakoimaan muutoksia ja erilaisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Jokaisella ympärivuorokautisella asumisyksiköllä on oltava ajantasainen omavalvontasuunnitelma, joka on julkisesti tutustuttavissa (AVI, 2023c). Omavalvontasuunnitelma toimii yksikön toiminnan ohje-
nuorana ja parhaimmillaan se avaa toimintayksikön toiminnat perehdytysoppaan kaltaisesti.

Valvira ylläpitää keskusrekisteriä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöistä (Valvira, 2023a). Tämä rekisteri ja palvelu perustuu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöistä annettuihin lakeihin ja asetuksiin (Valvira, 2020). Työntekijöiden rekisteröitymisen ja ammattipätevyyden voi tarkistaa siis julkisesta rekisteristä, joka löytyy Valviran ylläpitämillä verkkosivuilta, JulkiTerhikistä (Valvira, 2023a). Vastuu rekisteröitymisestä on jokaisella ammattihenkilöllä itsellään.

Vuoden 2023 alusta vastuu valvonnasta on siirtynyt hyvinvointialueille, joiden valvontatyötä tekevät viranomaiset valvovat niin hyvinvointialueiden omien yksiköiden, kuin yksityistenkin yritysten toimintaa (HyväEP, 2023). Ennen hyvinvointialueiden aloitusta osittainen vastuu paikallisten sosiaali- ja terveystalveluiden valvonnasta kuului sijaintipaikkakunnan perusturvaosastolle, jonka kuului tehdä valvontaa säännöllisesti Aluehallintovirastojen apuna.

Valvontaa tehdään toimintayksiköihin riittävän mitoituksen toteutumista seuraamalla ja siten myös riittävän pätevyyden omaavien työntekijöiden määrää seuraamalla (THL, 2023). Valvontaa tehdään myös toimintayksikön muilla osa-alueilla, kuten työsuojeluun liittyvissä asioissa. Painotamme tässä kuitenkin henkilöstöön liittyvää valvontaa.

Luvan varaisessa sosiaalihuollon yksikössä lupaan on määritelty pätevän henkilöstön määrä, joka työskentelee vakituisesti toimintayksikössä. Lisäksi toimintayksikön esihenkilö pitää lupaviranomaiselle, eli Aluehallintovirastolle henkilöstöluetteloa ajan tasalla (AVI, 2023a). Henkilöstöluettelossa on määritelty toimipisteessä työskentelevien henkilöiden työsuhteen muoto, eli vakinaisten työsuhteiden lisäksi listauksessa näkyy määräaikaisten työntekijät. Listauksessa tulee näkyä henkilöstön koulutus, mahdolliset osa-aikaisuudet, pitkät poissaolot ja poissaoloille niin ikään vastapari mahdollisista määräaikaista työntekijöistä. Voi olla myös niin, että toimipisteessä työskentelee vakituisesti enemmän henkilöitä, kuin mitä lupa vaatisi. Tällöin määräaikaista työntekijöitä ei välttämättä ole. Henkilöstöluettelossa tulee näkyä edellä mainittujen lisäksi myös Valviran rekisteröintinumero (Valvira, 2020), hygieniapassin voimassaolo, lääkeshoidon voimassaolo sekä ensiapukoulutuksen voimassaolo. Edellä mainitut koulutus- tai pätevyysvaatimukset tulevat Aluehallintoviraston määrittelemänä. Esimerkiksi vammaispalveluissa useat yksiköt ovat lisänneet omaa seurantaan varten myös itsemääräämisoikeuteen liittyvän koulutuksen sekä rajoittamiseen liittyvän sallitun toimintatapamallin koulutuksen voimassaolon. Ei ole siis miltään taholta rajoitettua lisätä toiminnan kannalta merkityksellisiä pätevyksiä tai koulutusvaatimuksia listalle.

Työntekijöiden vastuulla on itse rekisteröityä Valviran rekisteriin ja työntekijän vastuulla on tarkistaa se, että rekisteristä löytyy palkatun henkilön tiedot (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, 2015, §16). Tässä on kuitenkin poikkeavuuksia vanhojen nimikkeiden osalta. Länsi- ja Sisä-Suomen Aluehallintovirasto on vastannut esitettyyn kysymykseen siitä, miten sosiaalihuollon luvanvaraisen toimintayksikön tulee tulkita esimerkiksi vanhalla nimikkeellä työskentelevän henkilön mitoituskelpoisuutta tai lääkeshoiton osallisuuden mahdollisuutta. Tässä yhteydessä kysymyksessä oli vajaamielishoitajan -koulutustaustan omaavalla nimikkeellä työskentelevät henkilöt. Aluehallintoviraston mukaan nämä henkilöt voidaan huomioida toimintayksikön mitoitukseen laskettavaan henkilöstöön, mikäli ovat sitä työtä aikaisemminkin tehneet ja saaneet riittävän perehdytyksen organisaatiossa (S. Kainulainen, henkilökohtainen tiedonanto, 24.7.2023). Tutkinto on verrattavissa nykyiseen lähihoitajan tutkintoon. Näiden henkilöiden rekisteröintiä ei siis voi varmistaa Valviran rekisteristä, koska nimike on vanha. Vastaavia vanhoja koulutuksia ilman rekisteröintiä on muitakin, mutta käytämme tässä esimerkkinä vajaamielishoitajaa.

2.4 Organisaation moniportainen osaamisen määrittely ja hierarkia rekrytoinnissa

Hierarkiat muodostavat perustan osaamisen määrittelylle (Viitala, 2005, s. 51). Tämä muodostuu siis organisaation strategiasta ja esihenkilötyöstä. On merkityksellistä käydä vuoropuhelua toimintayksikön henkilöstön kanssa siitä, miten he näkevät ja kokevat yksikön kokonaisosaamisen ja mitä tarpeita osaamisen suhteen nousee esille. Hierarkialla tarkoitetaan sitä, että usein henkilöstömäärä ja vakanssien täyttöluvut ohjataan organisaatiotasolta. Toimintayksikön johtajalla ei yleisesti ole valtuuksia lisätä työntekijöiden määrää itsenäisesti, vaan tarvitsee siihen luvan. Kullakin organisaatiolla on tähän omat ohjeistuksensa ja voivat poiketa tästä. Organisaation koko ja rakenne määrittelevät näitä hierarkioita. Nämä eri portaiden esihenkilötason oikeudet on jokaisessa organisaatiossa määritelty johdosäännössä, työsäännössä tai muussa toimintaa ohjaavassa asiakirjassa. Hierarkia on tässä suhteessa varsin perusteltua seurannan ja raportoinnin näkökulmasta. Organisaation johto vastaa kokonaiskuvassa taloudesta ja sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstökulut ovat merkittävien menoerä talouden näkökulmasta. Osaamistarpeiden määrittelyssä ei hierarkiaa sen sijaan saisi ilmetä, vaan vuoropuhelu tulisi olla säännöllistä eri hierarkioiden välillä.

Osaamistarpeita määriteltäessä yhteistyönä organisaation eri tasoilla, sosiaali- ja terveysalan organisaatio pystyy huomioimaan mahdolliset osaamisvajeet mahdollista koulutussuunnitelmaa luodessaan (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 2021, §4a). Koulutuskalenteri puolestaan ohjaa laadittua koulutussuunnitelmaa aikataulullisesti ja helpottaa koulutuksiin osallistumisen seuranta organisaatiossa. Suurissa organisaatioissa koulutuskalenteri saattaa toimia ainoastaan koulutusten aikataulutiedotteena, mikäli organisaatiolla on oma koulutusosasto tai muu vastaava erillinen toimija taustalla (Lethbridge, 2017, s. 23). Koulutuskalenterin avulla saadaan koulutustarpeista katsoen kerättyä tietoa siitä, minkälaista osaamista tulee rekrytoida ja mitä osaamista jo löytyy organisaatiosta tai toimintayksiköstä. Koulutussuunnitelma ja -kalenteri mahdollistaa organisaation sisäisen osaamisen kehittämisen ja eri tasoisten koulutuspolkujen luomisen henkilöstön taustakoulutus ja tahtotila huomioiden (Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö sr, sisäinen tietolähde, 2023). Joskus uuden osaamisen rekrytoinnin sijaan voidaan kouluttaa nykyistä olemassa olevaa henkilöstöä. Tämä käytäntö voi

toimia motivaattorina sekä pitovoimatekijänä. Usein sosiaali- ja terveyspalveluissa alan työkokemus katsotaan eduksi. Tällöin lisäkoulutus on parasta tarjota jo alan kokemusta omaavalle työntekijälle, joka tuntee asiakkaat ja prosessit hyvin. Uusi henkilö voidaan rekrytoida mahdollisesti pienemmällä osaamisvaatimuksella, jolloin hakijoita voi löytyä enemmän. Urapolkujen mahdollisuus ja niiden esille nostaminen on hyvänä pohjana sekä osaamisen, että pito- ja vetovoiman näkökulmasta.

Organisaation koulutuskalenterin sisältöä tulee seurata ja päivittää säännöllisesti osaamisen kehittämiseen pohjautuen (Ollila, 2006, s. 195-196). Laadukas prosessi vaatii suunnittelua, resursseja ja jatkuvaa sitoutumista työntekijöiden kehittämiseen ja osaamisen ylläpitämiseen. Kokonaisprosessi on merkityksellinen myös rekrytointityötä tekevälle henkilölle, joka pystyy tämän tiedon pohjalta kohdistamaan osaamistarpeita ja kriteereitä uusiin rekrytointeihin, sekä saamaan kohdistettua osaamista mahdollisesti organisaation ulkopuolelta organisaation sisälle. Organisaation on varmistettava, että osaaminen pysyy organisaatiossa myös silloin, kun työntekijöitä vaihtuu. Tämä vaatii nimenomaisesti hyviä tiedonhallintajärjestelmiä ja dokumentointia (Alavi & Leidner, 2001, s. 108-136). Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat viime vuosien aikana lisänneet painoarvoa osaamiselle ja osaamisen johtamiselle (STM, 2022a). Organisaatioilla on koulutustyöryhmiä, jotka suunnitelmallisesti laativat koulutuksia eri vastualueiden johdon kanssa. Osaksi tätä työtä kuuluu myös seuranta, kuinka uutta osaamista jalkautetaan työhön.

Näkemykset osaamisen johtamisesta ja tarvemäärittelystä voivat kuitenkin poiketa organisaation, henkilöstön sekä toimintayksikön esihenkilön välillä. Sarasen (2023, s.11) tekemän tutkimusraportin mukaan organisaation vanhat toimintamallit ja kulttuuri voivat olla esteenä osaamisen johtamiselle. On tärkeää ymmärtää, että osaaminen ei ole ainoastaan henkilöstön koulutustausta tai muodollinen pätevyys. Osaamisen tulee muodostua rekrytoitavan henkilön valmiuksista, kuten asenteesta, tarvittavasta motivaatiosta, piirteistä, käytyksestä omasta itsestään ja sosiaalisesta roolista. Näitä kutsutaan myös työelämäkvalifikaatioiksi. Hierarkiassa on merkityksellistä myös esihenkilön ja rekrytoijan osaaminen, jotta he voivat tunnistaa nämä työelämäkvalifikaatiot (Viitala, 2005, s. 51-52).

2.5 Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kohdistaminen rekrytoitaessa

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ja toimintayksiköiden on merkityksellistä tunnistaa organisaation ja työntekijöiden osaamistarpeet. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi työntekijöiden arvioinnin, suoritettujen tehtävien analyysin ja asiakaspalautteen perusteella (Viitala, 2005, s. 34). Toimintayksikön esihenkilö on avainasemassa oman toimintayksikön osaamistarpeita määriteltäessä. Esihenkilön tulee osata määritellä henkilöstölleen tiedot ja tarpeet oman toimintayksikön ajantasaisista osaamisvaatimuksista verraten osaamista myös lainsäädännön vaatimukseen ammattihenkilöistä. Esihenkilöiden tulee pohtia, mikä tilanne omassa yksikössä on parhaillaan ja mitä tarpeita ja osaamista tarvitaan lisää tulevaisuudessa. Viitalan (2005, s. 34) mukaan erityisesti organisaation rekrytoijan ja toimintayksikön esihenkilön tulee käydä vuoropuhelua ajantasaisesta tilanteesta ja tulevaisuuden tarpeista. Keinoja siihen, kuinka mahdollinen osaamisvaje ja osaamistarve saadaan kohtaamaan rekrytointia suunniteltaessa, on hyvä etsiä yhdessä.

Rekrytoinnin on oltava koko organisaation tahtotilana, ei vain yksittäisen toimintayksikön esihenkilön, rekrytoijan tai henkilöstöpäällikön vastuu ja tahtotila. Sekä toimintayksiköiden esihenkilöt että työntekijät on otettava mukaan päätöksentekoprosessiin, jossa päätetään, millaisia työpaikkoja ja osaamista tarvitaan (Lethbridge, 2017, s. 15). Tärkeää on kuulla henkilöitä, jotka työskentelevät sosiaali- ja terveystalouden asiakastyössä, että mitä työn tekemiseen tarvittavaa asiantuntemusta ja kokemusta toimintayksikössä kulloinkin tarvitaan. Jotta rekrytointi sekä pito- ja vetovoimatekijöiden huomioiminen olisivat organisaatiolle keskeinen asia, ne on nähtävä osana pitkäjänteistä ja toistuvaa suunnitteluprosessia. Organisaation johdon tulee kuulla lähijohtoa rekrytointitarpeista ja niiden tunnistamisesta. Toiminta ei voi olla poukkoilevaa, vaan pitkäjänteistä ja jatkuvaa arviointia sisältävää tiedolla johtamista (Lethbridge, 2017, s. 23).

Kuinka hankitaan oikeanlaista osaamista, kun ihmisten lisäksi rekrytoidaan nimenomaan kohdistettua osaamista, jota juuri sillä hetkellä ei ole toimintayksikössä saatavilla (Viitala, 2005, s. 49). Kohdistetulla osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, mitkä osaamistarpeet toimintayksikkö muodostaa. Tarve voi liittyä lääkehoidon osaamiseen, haastavissa tilanteissa toimimisen osaamiseen, jonkin tietyn asiakasryhmän erityistarpeisiin vastaamiseen, sekä kokonaisuuden ymmärtämiseen ja osaamiseen.

Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiot voivat hyötyä yhteistyöstä oppilaitosten, alan asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta he voivat pysyä ajan tasalla alaan liittyvissä muutoksissa ja parantaa osaamistaan. Oppisopimus- tai monimuoto-opinnot ovat yksi keino saada osaamista, jota organisaation toimintayksiköt tarvitsevat. Organisaation on myös tärkeää pohtia työntekijöiden sitouttaminen osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen (Lethbridge, 2007, s. 23). Organisaatio voi luoda tätä kulttuuria tarjoamalla mahdollisuuksia urakehitykseen, tunnustamalla ja palkitsemalla hyvää suoritusta sekä luomalla kannustava ja innostava työilmapiiri. Rekrytointivaiheessa oikeanlaista osaamista voidaan sen tarpeen tunnistamisen jälkeen hankkia kirjaamalla osaamisvaatimukset tai –toiveet työpaikkailmoitukseen, jolla uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Rekrytoinnin jälkeen henkilön siirtyessä työskentelemään organisaation johonkin toimipisteeseen, jää tieto osaamisesta usein vain organisaation ensimmäisenä hänet palkanneen työyksikön tietoon. Tieto työntekijän osaamisesta tulisi merkitä johdonmukaisesti osaamisen johtamisen säännönmukaisuuden myötä työntekijän tietoihin. Tällä tavoin tieto osaamisesta siirtyy automaattisena tietona organisaation sisällä, tai sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation sisäisessä rekrytoinnissa etsittäessä juuri tietynlaista osaamista uusien henkilöiden sijaan.

Jane Lethbridge (2017, s.18) nostaa tutkimuksessaan esille suomalaisen organisaation KVPS (Kehitysvammaisten palvelusäätiö), jossa organisaatio on kiinnittänyt huomiota henkilöstön sisäisiin motivaatiotekijöihin osaamisen taustalla. Organisaatio on kannustanut ja motivoinut henkilöstöä olemassa olevan osaamisen käyttöön työssä, sekä uuden ideointiin ja oppimiseen. KVPS on keskittynyt esimerkiksi johtajien kouluttamiseen, jonka kautta he pyrkivät luomaan väyliä palvelujen käyttäjien sekä henkilöstön välillä. Kuullaan tarpeita ja pyritään vastamaan tarpeisiin. Nämä puolestaan vaikuttavat onnistumisen kokemuksiin ja sitä kautta pitovoimatekijöihin. KVPS on myös luonut organisaatiotason urapolkuja, joissa esimerkiksi sairaanhoitajat tai sosionomit voivat edetä johtajiksi. Organisaatio on lisäksi perustanut uuden niin kutsutun koulutusyksikön, joka keskittyy tiedon lisäämiseen ja kehittämiseen. Tätä kautta henkilöstö pääsee suunnittelemaan ja vaikuttamaan omien koulutustensa sisältöihin. Kun organisaatio ohjaa toimintaansa tähän suuntaan, se luo toimintatapamallin, joka sitouttaa henkilöstöä sekä lisää osaamista ja laatua. Koulutuskalenterin luominen organisaatioon, huomioiden organisaation eri sektorit, luo samaa pohjaa hiukan kevyemmällä toimintamallilla. Ulkopuolinen henkilö ei voi tehdä koulutuskalenteria tai urapolkuja ulkoapäin tuntematta toimintaa ja tarpeita.

Rekrytoinnin ja rekrytoijan käytännöt sekä ohjelmistot vaikuttavat osaamisen saamiseen ja työntekijän sitouttamiseen organisaatiossa. Rekrytoijan merkitys korostuu myös siinä suhteessa, että hän on linkki rekrytoivan yksikön esihenkilön, organisaation ja työnhakijan välillä ja hänellä tulee olla ymmärrys osaamisesta, jota toimintayksikkö tarvitsee (Vuong & Suntrayuth, 2020, s. 1634). Tämä rooli korostaa yhteistyön merkitystä sekä esihenkilön auttamista. Usein rekrytoiva henkilö on myös organisaation näkyvimät kasvot ja mielikuvan luoja sekä osaamisen rekrytoinnissa, että oppilasyhteistyössä.

2.6 Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Tiivistettynä osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, kuinka organisaatio pitää kiinni olemassa olevasta osaamisesta, jota se tarvitsee tulevaisuudessakin organisaation menestyksen ja kehityksen takaamiseksi. Mitä ja miten organisaatio rekrytoi uutta osaamista ja ennen kaikkea sitä, miten organisaatio tunnistaa osaamisen. Osaamista tulee jatkuvasti kehittää ja kasvattaa ympäristön muutosten mukaan (Mäki, ym., 2015, s. 29).

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat valtakunnallisesti suuren muutoksen myllerryksessä uusien organisaatioiden, eli 1.1.2023 käynnistyneiden hyvinvointialueiden vuoksi (Sote-uudistus, 2022). Tämä vaatii sekä muutosjohtamista, että osaamisen johtamista. Organisaatio ja sen toiminnot eivät voi henkilöstön ympärillä kehittyä, mikäli osaamista ei jatkuvasti kehitetä ja viedä eteenpäin. Ei voida sammaloitua vanhan osaamisen ja tiedon äärelle. Organisaatio muodostuu ihmisistä ja erilaisesta osaamisesta ja nämä ihmiset ovat myös ainoa reitti organisaation uudistumiseen.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toimintaa lähtökohtaisesti ohjaavat strategiat ja osaamisen johtaminen tulisi olla myös osa tätä strategiaa (Saranen, 2003, s.6). Jotta strategian asettamat tavoitteet puolestaan voidaan saavuttaa organisaatiossa, on organisaation sisällä oltava vaatimukset edellyttävää osaamista riittävästi. Osaamista voidaan jaotella organisaation sisällä, kuten sosiaali- ja terveyspalveluissa on tyypillistäkin. Jaottelu voidaan kategorioida alan perusosaamiseen, kriittiseen osaamiseen ja tulevaisuudessa tärkeään osaamiseen (Mäki, ym., 2015, s. 29). Perusosaaminen voidaan katsoa osaamiseksi, joka tulee kaikilla organisaation samankaltaista tehtävää tekevillä olla olemassa ja se on myös välttämätöntä lupaviranomaisen näkökulmasta. Esimerkkinä voidaan käyttää

lähihoitajan -tehtävänimikettä, jonka perusosaamisvaatimukset lähtevät tutkinnon tuomasta osaamisesta, jonka organisaatio voi tutkintotodistuksen mukaan olettaa olevan työntekijän hallussa. Tämän lisäksi osaaminen lähtee kertymään perusosaamisen päälle ja voi suuntautua sieltä eri osaamisalueille. Lähihoitajalla voi olla organisaation perustoimintojen edellytysten lisäksi lisäarvoa tuovaa osaamista, kuten haavanhoitajan osaaminen tai vaihtoehtoisten kommunikaatiomenetelmien hallinta. Tämä kategoriointi kulkee läpi organisaation, myös johtajatasoon.

Jos esihenkilö- ja johtotaso eivät kehity ympäristön mukana, saattaa se vähentää organisaation kilpailuetua (Hyrkäs, 2009, s.83). Esihenkilö- ja johtotasolla osaamisen johtaminen liittyy paljolti kriittiseen osaamiseen sekä tulevaisuutta katsovaan osa-alueeseen. On siis tärkeää myös johtaa johtajan osaamista. Johdon osaamisen johtamisessa voidaan hyödyntää mentorointisysteemiä. Hyrkkään (2009, s. 83) mukaan mentoroinnissa on kyse siitä, että kokeneempi henkilö tukee johtajaa uralla, etenemisessä tai organisaation johtamisessa. Mentorointia käyttävät ainakin suuret sosiaali- ja terveystalveluiden organisaatiot, kuten Pihlajalinna. Pihlajalinnassa mentorointiohjelma alkoi 2023, jonka jälkeen mentori-aktori parit ovat toteuttaneet tapaamisiaan osaamistaan kehittäen.

Organisaation ennakointi ja tulevaisuuden osaamistarpeiden huomiointi koulutustarpeissa ja koulutussuunnittelussa on osa tulevaisuutta katsovaa johtamista (Hyrkäs, 2009, s. 82). Osaamistarpeiden kartoitus helpottaa tulevaisuuden suunnittelua ja tämän kaltaisen selvityksen katsotaan olevan edellytys, että osaamista voidaan lähteä kehittämään. Osaamistarpeiden kartoitus on mahdollista tehdä kyselynä tai esimerkiksi kehityskeskustelun kautta. Osaamisen kehittäminen on siis myös osaamisen johtamista. Apuna tulevaisuuden ennakointiin voidaan pitää myös ryhmämuotoisia keskusteluita, eli vuoropuhelua siitä, miten saadaan kerättyä tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista (Mäki, ym., 2015, s. 30).

Pienten sosiaali- ja terveysalan toimijoiden on helpompaa hallita oman organisaationsa osaamisen johtamisen ja kehittämisen tilanne mahdollisen pienen henkilöstömäärän vuoksi. Toisaalta riskinä voi olla se, ettei pienessä yrityksessä ole resursseja viedä asiaa eteenpäin järjestelmällisesti. Suurissa organisaatioissa osaamisen johtamisen on todettu olevan paremmalla tolalla toimenpiteiden ja työvälineiden suhteen (Hyrkäs, 2009, s.126). Siten myös seuranta ja johtaminen ovat niissä usein digitaalisten työkalujen takana.

Digitaalisuus helpottaa osaamisen prosessien seurantaan, sekä mahdollistaa toimintojen järjestelmällisyyden ja samanaikaisuuden. Suurissa organisaatioissa digitaaliset alustat mahdollistavat ketterän tiedonkulun, kun pieni organisaatio voi saavuttaa ketteryyden ilman digitaalisia työkaluja. Pienemmissä organisaatioissa resurssien puute puolestaan on osaamisen johtamisen esteenä, koska käytettävissä oleva resurssi on pakollisten palveluiden tuottamisessa kiinni. Myöskin tiukat taloudelliset seikat ohjaavat organisaatioita pois osaamisen johtamiseen panostamisesta (mts.126).

Hyrkäs (2009, s.132) kuvaa osaamisen johtamisen kronologisuutta ja sukupolvien vaikutusta siihen. Hyrkäs kuvaa näitä järjestyksessä siten, että ensiksi on työelämän innokkaita aloittelijoita. Tässä ryhmässä osaamisen johtamisessa korostuu ainoastaan positiivinen tahtotila ja innokkuus, jolloin kuitenkin osaamisen johtaminen ei ole päässyt minkäänlaiseen rooliin tai edes alkuun. Aloittelijoiden ryhmä ei siis kuvaa varsinaisesti mitään osaamisen johtamisen sukupolvea. Toisena ryhmänä tulevat teknisten aloittelijoiden ryhmä, joka on lähellä innokkaita aloittelijoita, mutta tässä ryhmässä kuitenkin korostuu jo enemmän tiedon ja osaamisen paikallistamisen tärkeys. Kolmantena tulee edistyneiden ryhmä, joka edustaa kaikkia osaamisen johtamisen sukupolvia. Edistyneiden sukupolvessa nousee selkeämmin esille strategiaohjattu, innovatiivinen, ja teknologinen orientaatio. Tässä ryhmässä osaamisen johtaminen ymmärretään siis moniulotteisemmin, kuin kahdessa muussa.

Sukupolvisuus pätee kokonaisuutena melko universaalisti alaan kuin alaan ja on siten havaittavissa myös sosiaali- ja terveysalalla. Tämä olisi myös johdon hyvä tiedostaa sekä huomioida uusien johtajien astuessa omaan tehtäväänsä. Osaamisen johtamisen täytyy kulkea organisaatiossa sukupolvelta toiselle. Sen vuoksi myös johtajien tulee kehittää itseään. Sosiaali- ja terveysalalla korostuu kontekstiosaaminen ja on hyvä, että ymmärtää mitä johtaa. Osaamisen johtamista on myös terve kriittisyys punnita sitä, onko tarve tehdä asioita tulevaisuudessakin aina niin, kuten sukupolvisuus on organisaatiossa määritellyt.

3 DIGITALISAATIO SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN UUDISTAJANA

Tässä luvussa käsittelemme sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisaatiota ja sen näkyvyyttä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelun käyttäjän, työntekijän ja esihenkilötyön näkökulmasta. Pureudumme siihen, miten sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio muuttaa ja uudistaa työtä ja osaamistarpeita.

Digitalisaatio on kehittynyt vuosikymmenen aikana nopeaa vauhtia ja useat toiminnot ovat siirtyneet sähköisille alustoille. Digitalisaatiolla tarkoitetaan toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia ja palveluiden sähköistämistä. Digitalisaation ja tietotekniikan avulla voidaan toimintoja muuttaa radikaalistikin (Hujala & Taskinen, 2020, s. 184). Euroopan Unionin tasolla on asetettu yhteinen tavoite saattaa palveluita yhä enemmän digitaaliseen muotoon aina, kun se on mahdollista (Hujala & Taskinen, 2020, s. 185). Suomessa lähdettiin valtakunnallisesti tavoittelemaan erilaisia digitaalisia ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuoltoon vuonna 1995, johon sosiaali- ja terveysministeriö laati erillisen strategian. Tuota strategiaa päivitettiin vuonna 1998, jossa korostui sähköiset asiakas- ja potilastietojärjestelmät (Vehko, 2022, s. 31). Edellä mainittu strategia on edennyt hyvin strategian mukaisesti ja sitä on päivitetty säännöllisesti, kun tavoitteita on saavutettu ja niitä on asetettu lisää. Sähköiset työkalut ja saatavuudet on todettu tärkeiksi työkaluiksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa (Vehko, 2022, s. 31).

3.1 Digitalisaation tuomat muutokset sosiaali- ja terveyspalveluissa

Digitalisaation saapuminen sosiaali- ja terveyspalveluihin tarkoittaa muutosta monesta eri suunnasta. Digitalisaatio uudistaa niin asiakkaalle näkyviä toimintoja kuin organisaation sisäisiä toimintoja. Digitalisaatiota voidaan vielä tällä hetkellä kutsua muutokseksi, jolla muutetaan organisaation prosesseja, toimintatapoja ja mahdollisia palvelukokonaisuuksia (Hujala & Taskinen, 2020, s. 184). Digitalisaatio on tuonut jo vuosia erilaisia ohjelmia ja laitteita avuksi työhön. Digitalisaation avulla ennen puhelu- ja keskustelu- hoidettuja asioita tehdäänkin jatkossa digitaalisesti tietokoneohjelmiston työkaluja hyödyntäen (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 22-23). Sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeisimpiä digitaalisia työkaluja ovat potilas- tai asiakastietojärjestelmät sekä henkilöstöjärjestelmät. Digitaalisella

alustalla olevat järjestelmät keskustelevat usein myös toisen digitaalisen järjestelmän kanssa. Ohjelmistojen välille on ikään kuin rakennettu siltoja, jotka sujuvoittavat kokonaisuutta. Potilastietojärjestelmään on voitu kiinnittää yhteys reseptikeskukseen, jolloin lääkemääräykset kulkevat ajantasaisesti henkilön OmaKantaan digitalisaation avulla (Kanta, 2023). OmaKanta on sähköinen palvelu, jota käyttävät julkinen terveydenhuolto, yksityinen terveydenhuolto ja apteekit. Sosiaalihuolto on ottamassa palvelua asteittain käyttöön juuri tällä hetkellä. OmaKantaa käyttävät myös kansalaiset omien tietojensa tarkasteluun, kuten epikriisien lukemiseen sekä asiointiin, kuten reseptien uusimiseen.

Digitalisaatio on ottanut tilaa kymmenien vuosien saatossa ja on pidetty tärkeänä, että palvelujen käyttäjät pysyvät kehityksessä mukana ja osaavat käyttää digitaaliseen muotoon saatettuja palveluita (Hiltunen-Toura & Kiesepä, 2023). Tästä hyvänä esimerkkinä on muun muassa verkkopankin käyttö ja sähköinen tunnistautuminen. Sosiaali- ja terveystalveluissa näkyvin digitalisaation tuoma muutos on sähköiset lääkeresepit sekä sähköiseen muotoon saatetut potilasasiakirjat, jotka ovat luettavissa ja tulostettavissa OmaKanta.fi -palvelussa. Nämä digitaaliset alustat vaativat vahvan tunnistautumisen kirjautumiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi verkkopankkitunnuksien kautta kirjautumista. On kuitenkin vielä ikäluokkia, joille digitalisoituminen tuo haasteita arjen asioita hoidettaessa, ikääntyneet ihmiset jäävät helposti digitalisoituneiden palveluiden ulkopuolelle tai tarvitsevat yhä enemmän tukea käyttääkseen digitaalisia palveluita (Hiltunen-Toura & Kiesepä, 2023).

Digitaalisissa henkilöstöhallinnon järjestelmissä (hr-järjestelmä) kulkevat pääsääntöisesti kunkin työntekijän henkilötiedot ja nämä hr-järjestelmät ovat tyypillisesti yhteydessä palkkahallinnon ohjelmiin sekä rekrytointikanaviin. Hr-järjestelmä sisältää työntekijän elinkaaren tiedot (Maukonen, 2023). Palkkahallinto saa tiedon henkilön työsuhdemuutoksista, esimerkiksi palkattomista poissaoloista. Rekrytointiominaisuus puolestaan toimii siten, että sen kautta uudet työhakemukset kohdistuvat oikealle sektorille ja valitulle henkilölle, jotka puolestaan tulevat näkyviin hr-järjestelmään. Hr-järjestelmillä on todettu olevan paljon etuja esimerkiksi päätöksentekoon, raportointiin ja profilointiin, johon voi liittyä myös seuranta organisaation vaatimista koulutuksista ja pätevyyksistä (Järllström ym., 2010, s. 50). Nämä ominaisuudet riippuvat järjestelmästä ja usein myös organisaation toivomista ominaisuuksista, joita on haluttu ottaa käyttöön. Mikään ei tosin velvoita organisaatioita käyttämään digitaalisia työkaluja henkilöstöhallintoon liittyen. Huomionarvoista kuitenkin on, että

nykyisin työpaikkailmoituksissa on usein linkki hakulomakkeelle, joka on sähköisessä muodossa. On jopa poikkeuksellista, että hakemus pyydetään toimittamaan paperisena ja perinteisen postin kautta.

Digitalisaatio sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä koskevissa asioissa yleisesti olettaa, että organisaatiossa olevalla tai sinne tulevalla työntekijällä on jonkinlaiset digitaalisten työkalujen käyttötaidot (Gjellebæk ym., 2020, s. 4). Tämä lähtee työhön hakeutumisella sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen, mutta toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollon työelämä asettaa myös vaateita siitä, että työntekijä osaa tai oppii sujuvasti eri järjestelmien käytön työhön vaativissa tehtävissä. Sosiaali ja terveydenhuollon työssä tämä saattaa näkyä myös asiakastyössä, jossa esimerkiksi vammaispalveluissa on käytössä paljon digitaalisia alustoja vaihtoehtoisin kommunikaatiomenetelmiin liittyen. Siksi tälläkin osaamisella voi olla vaikuttavuutta rekrytoinnissa, kun osaamista kohdennetaan rekrytoinnin yhteydessä. Organisaatiossa oleva vastuhenkilö on rekrytoidessaan asettanut mahdollisesti painoarvon tälle osaamisalueelle. Toisaalta organisaatioiden tulisi myös tunnistaa digitalisaation tuomat osaamistarpeet henkilöstössä ja tukea ja johtaa osaamista digitaalisten työkalujen käyttöön.

3.2 Tietoturva ja tietosuoja sosiaali- ja terveystalveluiden digitalisaatiossa

Sosiaali- ja terveystalveluiden tietoturvaan ja yksityisyyden suojaan liittyvät riskit ovat nousseet voimakkaammin esille digitalisaation myötä (Lindgren, 2023). Tietoturva ja yksityisyyden suoja eivät rajoitu vain sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasjärjestelmiin, vaan myös työntekijöiden tietoja sisältäviin digitaalisiin ratkaisuihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan tulee päättää, mitä tietoja antaa itsestään ja mitä tietoa on lupa jakaa esimerkiksi sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välillä (STM, 2022b). Asiakas ei saa kovin kattavaa perehdytystä siitä, mitä mikäkin tietojen luovutus tarkoittaa ja mitä seurauksia valinnoilla mahdollisesti hoidon tai palvelun kannalta on. Työntekijän roolissa ei myöskään pysty organisaatiossa päättämään sitä, missä ja mikä taho hänen tietojaan käsittelee esimerkiksi palkanmaksuprosessiin liittyen. Sellaista valintakohtaa ei useinkaan löydy työnantajan dokumenteista, kuten työsopimuksesta, että voisi itseään koskevan tiedon käsittelyä kieltää. Organisaatioiden johdon vastuulla on kuitenkin riittävä riskien arviointi ja vastuujat tietoturvapoliittikan ja tietosuojan osalta (Hänninen, 2020, s. 19-20).

Digitaalinen henkilöstöhallinnonjärjestelmä tai työvuorosuunnitteluohjelmisto muodostavat henkilörekisterin ja siten tietosuojan merkitys korostuu. Euroopan unioni on määritellyt vuonna 2018 tietosuoja-asetuksen, eli GDPR (General Data Protection Regulation), jonka tarkoituksena on, että ihmiset voivat säädellä paremmin itseään koskevien tietojen käsittelyä. Tämä asetus määrittelee myös henkilötietojen keräämisen liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia, joita organisaatioiden tulee noudattaa (Tietosuojavaltuutetun toimisto). Rekrytoivan tahon tulee selkeästi ilmoittaa, mihin tarkoitukseen ja minkälaista tietoa rekrytoitavasta henkilöstä kerätään ja miten tietoja säilytetään. Jos tietoja käytetään laajemmin, tulee tähän olla rekrytoitavan henkilön suostumus (Tiitinen, 2018). Esimerkiksi työhaastattelun tai työhönhakulomakkeen yhteydessä voidaan tiedustella hakijan kiinnostusta muihin tehtäviin organisaatiossa ja sitä kautta tietojen luovutusta eteenpäin. Rekrytointia tekevän organisaation on huolehdittava, että hakijan tiedot poistetaan välittömästi, mikäli hän ei enää ole osallisena hakemansa tehtävän rekrytointiprosessissa tai antanut suostumustaan muihin rekrytointeihin. Rekrytointia toteuttavan organisaation tulisi myös ilmoittaa selkeästi, kuinka hakijan tietoja säilytetään (Tiitinen, 2018).

Digitaaliset rekrytointijärjestelmät ovat usein moniportaisia. Rekrytointi-ilmoitus ja hakulinkki saattavat ohjata hakemuksen organisaation hr-järjestelmään ja sitä kautta hakemus ohjautuu oikealle taholle organisaation sisällä. Tämän lisäksi hakijan tullessa valituksi tehtävään, hänen tietonsa siirtyvät palkkahallintoon sekä työvuoro-ohjelmistoon (Kuusiolinnaterveys Oy, sisäinen tietolähde, 2023). Tämä prosessi tapahtuu, vaikka työntekijä tekisi lyhytaikaisia, mutta säännöllisiä sijaisuuksia organisaatiossa. Hän ei voi välttyä omien henkilötietojensa jakamiselta. Yleisesti tietoturvamääritykset kuitenkin mahdollistavat sen, että työntekijä voi estää sähköiset yhteydenotot tai tietojensa käytön, mikäli ei pääse haluamaansa työpisteeseen työskentelemään. Työntekijää suojaaa laki työelämän tietosuojasta ja työntekijöiden henkilötietojen käsittely työsuhteen yhteydessä (EUR-Lex, 2016, artikla 88 1. ja 2.). On vaikea arvioida sitä, miten työntekijä voi varmistua, ettei hänen tietonsa liiku aiheettomasti organisaation eri väylissä, esimerkiksi eri hr- ja rekrytointijärjestelmissä. Nämä hr-järjestelmät sekä työvuorosuunnittelualustat, jotka muodostavat henkilörekisterin toimivat yleensä ihmisen manuaalisen käytön kautta. Siellä voidaan kyllä päättää työsuhde ja merkitä työntekijä poistuneeksi. Usein henkilön kokonaan poistaminen järjestelmästä vaatii kuitenkin ohjelmiston pääkäyttäjän apua ja erillisen tiedoksiannon.

Kaiken kaikkiaan digitalisaatio sosiaali- ja terveysalalla tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia parantaa toimintojen ja palveluiden laatua (Arajärvi & Kohonen, 2017). Samaan aikaan organisaatioiden tai tuotekehittäjien on oltava digitalisaation mukanaan tuomien haasteiden edellä tietoturvassa, tietosuojassa ja eettisissä kysymyksissä. Riittävä perehdytys esihenkilötasolle, jotka käyttävät näitä ohjelmia, on välttämätöntä.

3.3 Työvuorovelho-ohjelma

Työvuorovelho on ProCountorin kehittämä työvuorosuunnitteluohjelmisto (Procountor, 2023). Työnantaja voi ostaa ohjelman käyttöoikeuden itselleen, jonka jälkeen selainpohjainen ohjelmisto on verkossa vapaasti saatavilla käyttöön oikeutetuilla, joten ohjelmiston käyttö ei ole paikkaan tai aikaan sidottua. Yleisesti työvuorosuunnitteluun tarkoitettua ohjelmistoa käyttävät työvuorosuunnittelua toteuttavat työntekijät, sekä esihenkilöt. Työvuorovelho mahdollistaa myös työntekijöiden ohjelmiston käyttömahdollisuuden esimerkiksi työvuorotoiveiden lisäämisen järjestelmään ja toteutuneiden työvuorojen kirjaamisen. Yleisesti ohjelmisto toimii esihenkilön arjen työkaluna ja työvuorosuunnitelman helpottavana tekijänä. Ohjelmistossa on paljon erilaisia digitaalisia työkaluja, jotka organisaatio voi halutessaan ottaa käyttöön ja mahdollistaa näin ohjelmiston laajempi hyödyntäminen arjessa. Tämän lisäksi lisäosien käyttöönotto yleensä vaatii perehtyneisyyttä, jotta käyttö on hallittua ja suunnitelmallista. Käytön tulee olla hallittua sen vuoksi, että ohjelmisto yleensä keskustelelee palkkahallinnon ohjelman kanssa ja tämän vuoksi virheille ei ole tilaa. Työvuorovelhossa on kaikki mahdollisuudet täysin sähköiseen toimintaan työvuorojen ja tietojen jakamisen suhteen (Procountor, 2023).

3.4 Työvuorovelho-ohjelman töihinkutsu ja pätevydet

Työvuorovelho-ohjelmistossa on normaalin työvuorosuunnittelun ja toteumakirjauksen lisäksi osiot ”töihinkutsu” ja ”pätevydet” (Työvuorovelho, 2023). Työntekijän perustiedot merkitään siinä vaiheessa työvuorovelhoon, kun hänen kanssaan tehdään työsopimus tai hän ilmoittautuu käytettävissä olevaksi sijaiseksi. Työntekijän perustietojen lisäksi hänelle voidaan merkitä henkilökohtaiset pätevydet. Pätevyyksiä ei ole ohjelmistossa valmiina, vaan ohjelmiston käyttöönsä ottaneen yrityksen pääkäyttäjät voivat lisätä ne esihenkilöiden ja yksiköiden tarpeiden mukaiseksi. Pätevyyksillä tuodaan esiin työntekijän taidot,

osaaminen ja koulutus, jotka tekevät hänestä sopivan tiettyyn tehtävään ja tiettyyn työpaikkaan.

Töihinkutsulla oikeudet saanut esihenkilö voi lähettää tiedon vapaasta työvuorosta (kutsun töihin) määrittelemilleen sijaisille. Määrittelyssä voidaan hyödyntää pätevyyyksiä, jotka on ennalta määritelty, esimerkiksi koulutustaso tai lääkelupa. Töihinkutsussa voidaan käyttää ohjelmistoon automaattisesti kuuluvana sähköpostia, mutta siihen on mahdollista lisämaksusta hyödyntää tekstiviestiä. Töihinkutsun sähköpostissa ja tekstiviestissä on linkki, jolla sijainen voi ilmoittautua olevansa käytössä kyseiseen tarjottuun työvuoroon. Työvuorovelho-ohjelmisto voi esihenkilön avuksi seuloa pätevyyksien avulla hakijoita, jolloin osaamisen johtamista voidaan myös digitaalisella työkalulla automatisoida prosessin tehostamiseksi.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaamme opinnäytetyömme prosessin vaiheita. Opinnäytetyömme aihe sai alkunsa työelämälähtöisesti, kun Kuusiolinna Terveys Oy:n hyvinvointi- ja sosiaalipalveluissa esihenkilöinä työskennellessämme olimme usein sijaisrekrytoinnin edessä. Tyypillisesti nopeaa reagointia rekrytointiin liittyen tarvittiin äkillisistä poissaoloista johtuviin sijais- tarpeisiin. Sijaisetsinnät olivat usein työyhteisön kontaktien varassa ja sitä kautta puheluin ja tekstiviestin pyrittiin tavoittelemaan sijaisia työvuoroihin. Pääsääntöisesti tämä oli esihenkilötyötä. Teoriassa viittaamme organisaation hierarkioihin, hierarkiat olivat tietyn osin myös sijaisrekrytoinnissa nähtävissä, tai sitä voinee kutsua myös linjaorganisaatiossa syntyneeksi systeemiksi.

4.1 Opinnäytetyömme yhteistyöorganisaatio

Opinnäytetyömme on toiminnallinen tutkimus Kuusiolinna Terveys Oy:n hyvinvointi- ja sosiaalipalveluille. Kuusiolinna Terveys Oy on neljän kunnan ja Pihlajalinnan 2016 vuonna perustama yhteisyritys, joka tuottaa 24 000 asukkaalle julkiset sosiaali- ja terveystalvet (Kuusiolinna Terveys Oy, 2023). Kuusiolinna Terveys Oy:n koko henkilöstömäärä vuonna 2020 oli 1075 työntekijää (Vaikuttamiskartta, 2020), jonka vuoksi opinnäytetyömme pilotti kohdistui kohdennetulle ryhmälle, jonka työtehtävät ja toimintayksiköt tunsimme hyvin.

Opinnäytetyönämme toteutettu pilotti, sijaiskutsun käyttöönotto sijaisrekrytointiin ja osaamisen johtaminen rakennettiin hyvinvointi- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöille, joita on noin 20. Esihenkilöt vastaavat hyvin erilaisista asumispalveluista, joka huomioidaan prosessien ja mallinnuksien suunnittelussa. Pilottiryhmään kutsutut esihenkilöt työskentelivät ympäri- vuorokautisissa asumisyksiköissä, joissa asiakassektoreina olivat vammaispalvelut, lastensuojelu ja kuntouttava mielenterveys- ja päihdetyö. Nämä toimintayksiköt ovatkin kriittisimpiä kohteita siinä määrin, että niiden henkilöstömitoitukset tulee aina olla luvan mukaisesti ajan tasalla turvallisen palvelun toteuttamisen näkökulmasta. Äkillisiin poissaoloihin tulee näissä yksiköissä reagoida siis välittömästi ja palvelun sisällöt luovat myös osaamis- vaatimukset, jotka tulee henkilöstö rekrytoitaessa huomioida.

4.2 Lähtötilanne sijaisrekrytointiin ja osaamisen johtamiseen kohdeorganisaatiossa

Opinnäytetyömme lähtötilanteessa sijaisen rekrytointi voitiin kuvata siten, että ensimmäiseksi toimintayksikön esihenkilö lähti etsimään sijaista omista kontakteistaan. Mikäli hän ei onnistunut rekrytoinnissaan, hän otti yhteyttä omaan esihenkilöönsä eli palvelupäällikköön. Mikäli palvelupäällikön kontaktit eivät myöskään tuottaneet tulosta, laajeni pyyntö mahdollisesti ylimmille esihenkilöille tai kaikille kahdellekymmenelle muulle hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilölle.

Kun kyse on luvanvaraisesta toiminnasta, kulkee mukana myös osaamis- ja pätevyysvaatimukset, joka tekee rekrytoinnista entistä haastavampaa. Se, että löydetään ihminen työvuoroon ei välttämättä ole riittävä, mikäli jokin pätevyys- tai osaamisvaatimus puuttuu. Tätä toimintaa toteuttaessamme tuli usein mieleen, että miten toiminta saataisiin vähemmän kuormittavaksi ja tehokkaammaksi. Parhaimmillaan kaksikymmentä esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä etsi yhtä sijaista. Joissakin tilanteissa, kun rekrytointi ei tuottanut tulosta, lähti palvelupäällikkö, toimintayksikön esihenkilö tai toimintayksikön henkilöstöön kuuluva työntekijä tekemään ylimääräisiä työvuoroja. Myös hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden henkilöstö liikkui eri yksiköiden välillä auttamassa pulassa ollutta yksikköä.

Olimme tietoisia eri järjestelmistä, jotka voisivat tuoda apua sijaisrekrytointiin ja riittävän osaamisen löytämiseen. Ei kuitenkaan ollut ihanteellisinta lähteä lisäämään uusia ohjelmistoja organisaation, eikä meidän valtuutemme myöskään riittäneet tekemään ohjelmistoihin liittyviä päätöksiä. Organisaatiossa oli jo muutoinkin mittava määrä erilaisia digitaalisia työkaluja käytössä, joten ohjelmistojen lisääminen ei välttämättä olisi ollut helpottava tekijä. Pohdimme, mikä käytössä olevista ohjelmistoista voisi antaa alustan sijaiskutsujen tekoon. Pohdimme hr-järjestelmän ja työvuorosuunnitteluun käytettävän ohjelmiston välillä asiaa. Käytimme työssämme aktiivisesti Työvuorovelho-ohjelmistoa työvuorosuunnitteluun ja löysimme sieltä mahdollisuuden sijaiskutsuun ja pätevyyksien kirjaamiseen. Tämä oli ohjelmiston lisäosa, joka tarvitsi organisaatiolta päätöksen lisäosien ostamiseen.

Päätimme esittää organisaatiolle, että tekisimme opinnäytetyömme toiminnallisena tutkimuksena ja pilottina, mikäli saamme organisaation mukaan työhömme. Teimme suunnitelman Työvuorovelhon lisäosien käyttöönotosta ja sen tuomista oletetuista hyödyistä.

Kuljetimme tässä vaiheessa myös kustannusvaikuttavuutta vahvasti mukana. Opinnäytetyön aihe-seminaarien ja hyväksynnän jälkeen esittelimme aiheen kohdeorganisaation johdoryhmälle, josta lupa työn toteuttamiselle tuli. Sovimme pilottiryhmän tulevan hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöryhmästä. Luomamme materiaali ja malli olisi kuitenkin pilotoinnin jälkeen käytettävissä koko organisaation tasolla.

Opinnäytetyömme myötä ja tämän aikana käyttöönotettavilla TyövuoroVelho -ohjelmiston pätevydet- ja töihinkutsu -työkaluilla helpotetaan toisaalta osaamisen kohdistamista, mutta myös sijaisrekrytointia, jolloin esihenkilön työaika säästyy arjessa muihin lähiesihenkilön tehtäviin (Rannanjärvi, 2023). Yhteistyöryityksemme koulutukseen osallistuvien esihenkilöiden toimintayksiköt ovat siis sekä ilmoituksen- että luvanvaraista toimintaa. Lupaa anoessa tulee organisaation määrittellä henkilöstörakenne ja mitoitus. Henkilöstörakenteella tarkoitetaan henkilöstön koulutustaustaa ja osaamista. Tämä määrittelee myös sen, kuinka moni henkilöstöön kuuluvista työntekijöistä lasketaan luvanmukaiseen mitoitukseen. Toimintayksikössä voi olla luvanmukaisen mitoituksen lisäksi henkilöstöä, joilla ei välttämättä ole samoja oikeuksia tai lupia harjoittaa ammattihenkilönä työtä, mutta voivat osallistua avustamalla niin kutsuttuun välilliseen työhön. Lisäksi yksiköissä voi olla tukipalveluhenkilöstöä, joiden työaika ei huomioida lainkaan asiakastyöhön eli toisin sanoen mitoitukseen.

4.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valinta on iso osa tutkimusprosessia, koska sen tulee kantaa läpi koko prosessin. Tutkimusmenetelmämme on toiminnallinen tutkimus, jonka kautta on tarkoitus kehittää ja selkiyttää kohdeorganisaation sijaisrekrytointia ja sijaisrekrytointiin vaikuttavaa osaamisen johtamista. Pääpaino toiminnallisuudessa on pilotoida digitaalista alustaa hyödyntäen sijaiskutsu ja sen mahdollistama osaamisvaatimusasettelu, eli pätevydet.

Toimintatutkimus eroaa muista tutkimusmenetelmistä siinä määrin, että toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan muutos osana tutkimustoimintaa (McTaggart, 2014, s. 1). Määriteltäessä toimintatutkimusta tarkemmin, sen katsotaan kuuluvan laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen alaiseksi tutkimukseksi. Toimintatutkimuksessa yhdistetään siis

teoriatieto ja käytännön tekeminen (Avison ym., 1999, s. 94). Opinnäytetyössämme nousee useampi piirre, jotka mielletään toimintatutkimukselle ominaisiksi piirteiksi. Pyrimme saamaan aikaan muutoksen, osallistamme pilottiryhmämme mukaan muutoksen luomiseen sekä reflektointiin ja otamme digitaalisen työkalun ja osaamisen määrittelyn käyttöön toimintaoppimisen kautta, jolloin oppiminen ohjautuu paremmin käyttäjälle kokemuksen kautta (Avison ym., 1999, s. 94-95). Yhtenä tuotoksena opinnäytetyössämme on luoda koulutusmateriaali, sekä koulutuspäivien sisältö kohdeorganisaatiollemme.

4.4 Tutkimuskysymykset

Asetimme opinnäytetyöllemme kaksi tutkimuskysymystä.

1. Millaisia digitaalisia keinoja hyödyntäen saadaan sijaisten hankinta helpommaksi?
2. Miten digitaalista sijaiskutsujärjestelmää voidaan hyödyntää sijaisten hankinnassa?

Lähestyimme tutkimusaiheitamme selvittämällä mahdollisuuksia tuoda kohdeorganisaatiollemme digitaalinen työkalu sujuvoittamaan esihenkilötyötä rekrytointiin ja osaamisen saavuttamiseen liittyen. Työhöemme saimme mukaan pilottiryhmän mahdollistamaan toiminnallista tutkimustamme. Pilottiryhmämme tuottamat mielipiteet ja ajatukset saimme opinnäytetyömme tueksi. Ryhmä mahdollisti myös koulutusten käytännön toteuttamisen ja digitaalisen ohjelmiston testaamisen. Keräsimme tietoa pilottiryhmän kautta osaamisen johtamisen ja oikeanlaisen osaamisen kohdistamisen tarpeista sijaisrekrytointiin liittyen, sekä näiden toimintojen kehittämiseen digitaalista alustaa hyödyntäen.

4.5 Pilotin suunnittelu ja toteutus

Aloitimme toiminnallisen opinnäytetyömme toteutuksen aikataulun suunnittelulla (kuvio 1 ja liite 5). Opinnäytetyösuunnitelmamme loi pohjaa käytännön toteutuksellemme ja aikataulukselle. Lokakuussa 2022 esittelimme aiheemme organisaation johdolle (liitteet 1 ja 2) ja pääsimme lokakuun puolenvälin jälkeen jo käytännön työhön, lähettämällä tiedotekirjeet (liite 3) ja rekrytointiin kuluva ajankäytön seurantalomakkeet (liite 4) hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöille. Marraskuu 2022 meni ohjelmiston ja koulutusmateriaalin (liite

6) luomisen parissa ja joulukuu 2022 koulutuspäivien parissa. Joulukuussa teimme arviointia koulutuspäivistä ja materiaalista ja kävimme läpi koulutuspäivistä kerättyä aineistoa. Koulutuspäivien aineistolla halusimme itsellemme vahvistusta niistä olettamuksista, joita olimme organisaation sijaisrekrytointiin liittyen itse kokeneet ja toisaalta myös asioita, joita voimme tarvittaessa korjata materiaalissamme tulevia koulutuksia ajatellen.

Lähetimme ennen opinnäytetyömme toiminnallista osuutta työaikaseurantapyyynnön (liite 3) kaikille pilottiin osallistuville 19 esihenkilölle. Pyysimme heitä seuraamaan kolmen viikon työvuorolistan ajan sijaishankintaan käyttämänsä aikaa niin työvuoron aikana, kuin vapaa-ajallaan. Vastauksia tekemäämme kyselyyn saimme yhdeltä esihenkilöltä, koska muilla sijaishankintaan ei ollut seuranta-aikana tapahtunut laisinkaan. Vastauksen toimittanut esihenkilö kuvasi seurantalomakkeella yksikössään sijaishankintaan käytetyn 10 minuuttia aikaa, joka oli kulunut vuorossa olevan työntekijän soittaessa ennenkin yksikössä työtä tehneelle sijaiselle.

Vastauksen lähettämättä jättäneet esihenkilöt olivat sähköpostitse yhteydessä seurantajakson päätyttyä ja harmittelivat poikkeuksellista ajanjaksoa, johon seurantamme kohdistui. Esihenkilöiden kokemus oli lähettämiensä sähköpostien perusteella, että vielä kuu-kautta aikaisemmin sijaishankintaan oli jouduttu käyttämään merkittävästi enemmän aikaa. Seuranta ajoittui ajallisesti 17.10.-6.11.2022 väliselle ajanjaksolle, jolloin kesäkausi oli jo päättynyt ja aiempia vuosia sävyttänyt pandemia-ajan poikkeuksellisuus oli alkanut palautua normaaliksi.

Pohdimme uuden seurantajakson mahdollisuutta saadaksemme enemmän vastauksia erilaisista yksiköistä. Tulimme tulokseen, että tämä kertoo toisaalta sijaishankinnan aaltoilevasta vaihtelusta, johon vaikuttaa meneillään oleva ajankohta, sekä erilaiset tautitilanteet, jotka heijastuvat nopeastikin suuriin työyhteisöihin sekä heidän lapsiinsa aiheuttaen poissaoloja ja näin ollen sijaistarpeita. Päätimme jättää uuden kyselyn seurannasta pois, koska tämä tieto olisi tukenut enemmän kustannusvaikuttavuuden seurantaa, joka oli yhtenä selvityksen kohteena organisaation toivomana. Tätä seurantaa ei pystytty tekemään tämän opinnäytetyön puitteissa.

Toiminnallisessa osuudessa opinnäytetyössämme perehdyimme Työvuorovelhon lisäosien käyttöön ja tutustuimme ohjelmiston kautta saataviin materiaaleihin. Testasimme ohjelman toimintoja pääkäyttäjäroolin kautta, jollainen oli toisella opinnäytetyöntekijöistä roolina ohjelmistoon. Testihenkilönä pidimme niin ikään myös toista opinnäytetyön tekijää tietosuoja- ja tietoturvaseikkojen vuoksi. Pääkäyttäjäroolilla pystyi lisäämään asetuksia hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöiden profiileihin, jotta he pääsevät ottamaan sijaiskutsun ja pätevydet käyttöön ohjelmistossa. Testihenkilöä käytettiin sen vuoksi, että pystyimme tälle määrittelemään pätevyksiä ja testaamaan sijaiskutsun ja pätevyksien kohdistamista ja kutsun toimivuutta.

Tätä kautta lähdimme suunnittelemaan yhteistyöyrityksemme hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden henkilöstölle kaksiosaista koulutusta (liite 5). Suunnitteluprosessiin kuului koulutuspäivien kulun suunnittelu, koulutusmateriaalien luominen, sekä koulutusten käytännön toteutus. Tämän jälkeen oli arvioinnin vaihe, jossa pohdimme sitä, missä onnistuimme, miten ohjelma toimi ja mitä mahdollisia muutoksia täytyy tehdä koulutusmateriaaliin. Ohjelmiston lisäosaa emme sen enempää arvioineet, koska emme pysty siihen vaikuttamaan. Voimme arvioida sitä, että palveleeko lisäosa meitä ja kannattaako tätä lähteä viemään koko organisaation tasolla eteenpäin.

Koulutuksia lähdettiin suunnittelemaan tutustumalla itse Työvuorovelho-ohjelmiston toimintoihin ja pohtimalla omaa työhistoriaa ja siellä nousseita tarpeita, jota järjestelmältä voisi odottaa. Ohjelmistoa läpikäydessä keräsimme puutteita lisäosista, joita organisaatiolla ei ollut vielä käytössään ja joita tulimme pilotissa tarvitsemaan. Saatuumme käyttöön lisäosia ja näkyvyyksiä, koulutussuunnittelu ja ohjelman testaus eteni. Lisäosana oli pätevydet ja sijaiskutsun tekstiviestin lähetystoiminto.

Perehdyttyämme itse ohjelmistoon ja sen logiikkaan testaamalla uusien lisäosien toimintoja, lähdimme luomaan taustoja pilottiryhmän käyttäjille. Jotta pääsisimme pilottiryhmän kanssa käytännön harjoitteisiin, meidän tuli luoda osallistujille esimerkkejä pätevyksistä ja testata sijaiskutsun viestitoiminnon toimivuus. Tässä testausvaiheessa havaitsimme, että viestitoiminto ei ollut aktivoitunut organisaation käyttöön, joten meidän tuli tehdä pyyntö toimitusjohtajan kautta, että aktivointi tehdään. Tämä asia korjaantui nopeasti. Meidän tuli lisäksi varmistaa, että pilottiryhmän käyttäjäprofiileilla oli pääsy uusiin lisäosiin. Lisäosat

tulevat näkyviin käyttöprofiilin valikkoon, josta käyttäjän tulee itse käydä aktivoimassa ne käyttöönsä. Jokaisella käyttäjällä oli siis jo käyttäjäprofiili olemassa, koska työvuorosuunnittelu tapahtuu jokaisessa yksikössä tämän ohjelman kautta.

Luotuamme pilottiryhmälle kohdistettuja tausta-asetuksia pätevyyksiin ja näkyvyyksiin, lähdimme kirjoittamaan koulutusmateriaalia. Tausta-asetuksien ja pätevyyksien muokkaaminen alkoi kontaktoimalla Työvuorovelho-ohjelmiston järjestelmätukea, sekä lisäksi kontaktoimme yhteistyöyrityksemme konsernin ohjelmiston pääkäyttäjiä, koska heidän oli hyvä olla tietoisia muutoksista, joita tiettyjen esihenkilöiden käyttöoikeuksiin teimme. Pätevyyksiin laitoimme esimerkin omaisesti toimiluvan mukaisia ammattitukintoja, sekä lupaviranomaisien vaatimia lääkelupatietoja, jotta pystyimme koulutuksissamme näyttämään, miten osaamista voidaan ohjelmiston avulla tehdä näkyväksi ja näin ollen myös johdettavaksi.

Pala palalta teimme koulutusdioja (liite 6), jotta uusien käyttäjien olisi mahdollisimman yksinkertaista myös palata materiaaliin ja saada sieltä ohjeet itsenäiseen toimintaan. Kirjoitimme koulutusmateriaalia sitä mukaan, kun kävimme ohjelmaa läpi ja teimme testausta toimivuudesta. Otimme testauksen yhteydessä kuvakaappauksia, joita liitimme koulutusmateriaaliin havainnollistamaan toimintoja. Kävimme läpi jokaisen kohdan ohjelmistossa ja sijaiskutsuprosessissa sekä pätevyyksissä, jotta pystyimme luomaan myös kuvallista koulutusmateriaalia, kellottamaan koulutuksien arvioitua kestoa sekä varmistamaan ohjelmiston toimivuutta. Koulutusmateriaalin teoriaosuuden suunnittelun taustalla oli hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden pilottiryhmän toimintayksiköiden lupaviranomaisen hyväksymät luvat. Tiesimme yksiköiden henkilöstömitoitusvaatimukset sekä mitoitukseen laskettavan henkilöstön pätevyysvaatimukset. Nämä tiedot olemme saaneet sitä kautta, että olemme itse olleet mukana lupaprosesseissa, kun mitoituksia on määritelty ja tarkistettu vuosittain. Meillä oli siis käsitys siitä, mitä arki on henkilöstömitoituksen seurannan suhteen ja toisaalta myös osaamisen johtamisen ja kohdentamisen suhteen. Käytännön osuuteen koulutuspäivissä puolestaan Työvuorovelho -ohjelmisto ohjasi meitä. Käytännön osuudet ovat teknistä suorittamista ohjelmistossa, jotka käyttäjä suorittaa alusta loppuun, esimerkiksi sijaiskutsun tekemisestä sijaisen valintaan.

Koulutuksen raamisuunnitelma (kuviot 1) ohjasi aikataulutusta ja rajausta. Raamisuunnitelma valikoitui käyttöön toisen opinnäytetyöntekijän pedagogisten opintojen kautta, jossa

oli opetusharjoittelussa hyödynnetty raamisuunnitelmaa oppimisen ohjaamisen suunnitellua tehtäessä. Raamisuunnitelma antaa runkoa koulutuspäiviin ja tuo läpinäkyvyyttä myös koulutukseen osallistujille. Koulutuksen raamisuunnitelma määrittelee koulutuksen yleisen tavoitteen ja rakenteen. Raamisuunnitelma auttaa organisoimaan ja ohjaamaan koulutuksen suunnittelua ja toteutusta (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, 2023). Loimme melko laajan diamateriaalin (liite 6), mutta raamisuunnitelman ohjatessa aikataulua ja koulutuksen sisältöä, osa materiaalin dioista piilotettiin esitykseen kouluttautujilta. Tässä suhteessa raamisuunnitelma oli meille jo hyödyksi, jotta saimme rajattua toimintaamme. Halusimme kuitenkin jättää tehdyn materiaalin omaan käyttöömme mahdollista tulevaisuutta ajatellen, mikäli koulutukset laajenevat koko organisaation tasolle. Oli huomioitava, että organisaatio on iso ja sisältää myös terveystalouden sektorin, jolloin piilotetulla lisämateriaalilla voi olla esimerkiksi heidän sektorilleen hyödyllisiä tietoja. Tämän taustalla on myös se, että organisaation sisällä on sekä yksityisen sosiaalialan työehtosopimuksen alla työskenteleviä työntekijöitä että yksityisen terveystalouden alan työehtosopimuksen alla työskenteleviä työntekijöitä. Työehtosopimuksilla puolestaan on vaikutusta Työvuorovelhon asetuksiin, koska Työvuorovelhossa on määritelty työehtosopimus, jonka alla työntekijät toimivat. Tällöin samat ohjeet eivät välttämättä ole kohdistettavissa sellaisenaan molempiin työehtosopimuksiin. Tämä vaatii koulutusmateriaalilta myös huomiointia. Teknisesti kuitenkin sijainti ja pätevydet tehdään samalla tavalla aina. Koulutusten aikataulut ja sisällöt toimivat hyvin raamisuunnitelman antaessa vain runkoa sisällöistä.

Tavoite	Sisältö	Oppimisprosessi	Menetelmät ja materiaalit	Aika
Tavoitteena sujuvoittaa sijaisten kutsua työvuoroon. Löytää tyhjään työvuoroon oikeanlainen osaaminen ohjelmiston avulla	Käydään ohjelmiston tähän liittyviä uusia osia läpi teoriassa Käydään keskustelua osaamisen johtamisesta Kerätään toiveet osaamisesta, joka lisätään ohjelmiston taustoihin	Esihenkilö ymmärtää työntekijän osaamisen merkityksen oman toimintayksikön toiminnan näkökulmasta Esihenkilö oppii käyttämään ohjelmistoa sekä osaamisen kohdistamiseen, että sijaisen kutsumiseen ohjelmiston kautta	Diat, jaetaan materiaali myös koulutukseen osallistuville <u>Mentimeter</u> kyselyt koulutuksen välissä, jolla kerätään toiveet ohjelmiston taustalle, materiaalia odotuksista opinnäytetyöhön sekä koulutuspalautte	14.11.2022 8–12 ja 12–16
Päivän tavoitteena on päästä työskentelemään ohjelmiston sisällä ja kokeilla käytännön tasolla sijaiskutsua ja osaamisen kohdistamista	Kerrataan lyhyesti edellinen päivä ja mahdolliset esille nousseet ajatukset. Lähdetään omilla koneilla ohjelmiston sisälle luomaan taustaa ja tekemään testikutsuja toisillemme kouluttajien ohjaamina	Saadaan tuntuma ohjelmistoon ja sijaiskutsuun. Nähdään itse, miten kutsu lähetetään ja miltä se näyttää saapuessaan. Käydään läpi kutsun kuittaaminen. Esihenkilö oppii käyttämään sujuvasti ohjelmistoa ja lähettämään kutsuja eri kohderyhmille.	Diat, ohjelman käyttö ja koeviestien lähetykset keskustelu. <u>Mentimeter</u> välikysymykset ja loppupalautte	12.12.2022 8–12 ja 12–16

Kuvio 1. Koulutuksen raamisunnitelma

Koulutuksen jaoimme kahteen eri koulutuspäivään kahdelle eri ryhmälle, eli yhteensä neljä kokoontumiskertaa. Ensimmäinen koulutuspäivä oli teoriapainotteinen. Koulutuspäivässä kerroimme pilotistamme esihenkilöille ja saimme heiltä samalla toiveita pilotillemme Mentimeter-kyselymme avulla. Seuraava osio ensimmäisenä koulutuspäivänä oli osaamisen johtamiseen tutustuminen. Osaamisen johtamisesta käytiin paljon keskustelua koulutusmateriaalimme lisäksi. Esittelimme myös ohjelman mahdollisuudet auttaa osaamisen johtamisessa ja saimmekin samalla paljon ajatuksia esihenkilöiltä heidän toiveistaan ohjelmiston pätevyyksien suhteen, joilla osaamista heidän arkityössään voi johtaa. Ensimmäisen ja toisen koulutuspäivän välissä muokkasimme Työvuorovelho-ohjelmiston pätevyysesihenkilöiden ensimmäisessä koulutuspäivässä esiin tuomien toiveiden mukaisesti.

Toisena koulutuspäivänä kertasimme lyhyesti keskustellen, mitä ensimmäisellä koulutuskerralla olimme käyneet läpi ja kävimme keskustelua koulutuspäivän jälkeen aiheesta heränneistä ajatuksista ja huomioista. Toisena koulutuspäivänä keskityimme esittelemään ohjelmiston toiminnot sijaiskutsujärjestelmän käyttöön, sekä pätevyyksien merkitsemiseen yksittäiselle työntekijälle. Toisen koulutuspäivämme painopiste oli käytännön harjoituksissa, jota varten esihenkilöillä oli pyyntömme mukaisesti tietokoneet mukanaan. Tämä suunnittelema aikataulutusti tuntui toimivan hyvin esihenkilöille, koska se antoi

mahdollisuuden koulutuksen sisältöön vaikuttamiseen, sekä ohjelmiston taustojen suunnitteluun yhdessä kanssamme, jolloin lopputulos palvelisi heitä mahdollisimman hyvin.

Koulutuspäivien ajankohdat valikoituivat tekemällämme Microsoft Outlook-sähköpostin FindTime-apuohjelmalla (Tampereen yliopisto, 2021). Laitoimme sinne ehdotuksia koulutuspäivistä, joista kaikki pilottiimme osallistuneet esihenkilöt pääsivät merkitsemään heidän aikatauluihinsa sopivat koulutusajankohdat ja näin pääsimme valitsemaan sellaiset päivät, jolloin kaikki pääsivät paikalle. FindTime-apuohjelman käyttö oli ensimmäinen kerta suurimmalle osalle esihenkilöitä. Tämän vuoksi halusimme antaa heille kokemuksen myös tällaisen ajanvaraus-apuohjelman käytöstä, koska muutoinkin kannustimme heitä pilottiimme myötä hyödyntämään digitaalisia ohjelmistoja esihenkilötyötä sujuvoittamaan.

4.6 Opinnäytetyön aineisto

Toiminnallisessa opinnäytetyössämme käytimme aineiston analysointitapana koodausta. Varsinaista aineistoa kertyi koulutuspäivien Mentimeterin kautta saaduista vastauksista. Mentimeter -kyselyt ovat anonyymejä ja reaaliajassa tehtäviä kysymyksiä, joiden vastauksista muodostuu sanapilviä. Reaaliaikaisuuden vuoksi pystyimme seuraamaan, että kaikki osallistujat vastasivat kyselyyn. Mentimeterin kautta saamamme vastaukset analysoimme koodauksella eli luokittelulla (Kananen, 2014, s. 107). Etsimme koodausmenetelmän avulla tyypillistä kertomusta tutkimuskysymyksiimme (mts. 109).

Mentimeter on verkossa oleva ohjelma, josta on saatavilla sekä maksullinen versio että ilmainen versio. Opinnäytetyössämme käytimme ilmaisversiota, joka on toiminnoiltaan hiukan suppeampi. Päädyimme Mentimeterin käyttöön sen vuoksi, että halusimme hyvin asia-sisältöisiin päiviin myös jotakin aktivoivaa, vuorovaikutteista sekä osallistavaa toimintaa. Osallisuudella tarkoitamme mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja tuoda esille merkityksellisiä seikkoja, joita organisaatiotasolla ei välttämättä ole huomioitu. Tätä kautta esihenkilöiden näkemykset pätevyyksistä vietiin suoraan Työvuorovelho -ohjelmistoon.

Mentimeteriin olimme luoneet kysymykset valmiiksi ja heijastimme ne seinälle. Mentimeter luo koodiavaimen sekä Qr-koodin kyseessä olevaan kysymykseen. Koneelta me pystyimme asettamaan vastausajan, joka näkyi seinällä vastaajille, samoin seinällä näkyi

vastausten määrä, jotta pystyimme varmistumaan, että jokainen läsnäolija oli vastannut kysymykseen. Aikataulun umpeutuessa vastaukset lukittuivat. Mentimeter tekee vastausten analysoinnin itsestään valitsemallamme tavalla. Tuo vastausten muodostumisen tapa pitää valita siinä vaiheessa, kun kysymyksiä luodaan. Meillä oli neljä kysymystä, joista kolmeen muodostui vastaussanapilvi ja yksi kysymys oli monivalinta ja siitä muodostui tärkeysjärjestys. Meidän ei siis itse tarvinnut järjestellä manuaalisesti vastauksia mitenkään, vaan ohjelma hoiti sen puolestamme.

Koska koulutuskokonaisuutemme oli kaksiosainen, jossa ensimmäinen osio oli teoriapainotteinen, ilman käytännön harjoitteita ohjelmistossa, se mahdollisti ensimmäisen koulutuspäivän Mentimeterin kautta saatujen vastausten hyödyntämisen seuraavaa koulutuspäivää ajatellen. Vastauksista kokosimme pätevyys ehdotukset yhteen ja veimme pätevyudet tämän mukaisesti Työvuorovelhoon. Näin ollen pilottiryhmän toiveet pätevyyksistä olivat ohjelmistossa valmiina toista koulutuspäivää varten, joka oli käytännön harjoitteita ohjelmistossa. Jätimme yksittäisiä pätevyksiä viemättä taustalle valmiiksi, jotta pystyimme toisessa koulutuspäivässä luomaan niitä myös yhdessä esimerkinomaisesti. Koulutusten loppuksi keräsimme Mentimeterin kautta myös palautteen koulutuksestamme. Palautteen tarkoituksena oli saada näkökulmia, mitä emme mahdollisesti olleet huomioineet, sekä tietysti palaute aiheen tärkeydestä ja omasta toiminnastamme.

4.7 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa muodostuu yleensä laajoja aineistokokonaisuuksia ja niiden käsittely on usein hankalaa. Esimerkiksi litterointia käytetään tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysiin sen vuoksi, jotta aineistosta saadaan käsiteltävämpää ja ymmärrettävämpää (Kananen, 2014). Käytimme opinnäytetyömme aineiston analyysitapana koodausta. Koodauksen tarkoitus on tiivistää aineisto, jotta sen sisään voidaan nähdä. Koodaus on luokittelua, jonka edellytyksenä voi olla deduktiivinen lähestymistapa, jolloin asiaan tulee olla teoreettisia ennako-oletuksia, jotta koodaus tukee tutkittavaa ilmiötä. (mt.).

Koodauksen avulla tulisi ensisijaisesti löytää vastaus tutkimusongelmaan tai vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Koodauksessa tyypillisesti etsitään tyypillistä kertomusta,

toiminnan logiikkaa, samankaltaisuutta tai erilaisuutta sekä selitystä ilmiölle (Kananen, 2014, s.109). Työssämme lähestymistapamme oli induktiivinen, jonka perusteella meillä ei ollut teoriapohjaista ennakko-oletusta aiheeseen, vaan samankaltaisuudet löydettiin koodatusta aineistosta. Induktio siis ohjasi meitä analysoimaan opinnäytetyötämme aineistolähtöisellä lähestymistavalla. Tavoitteena oli siis löytää vastaajien vastauksista yhteneväisyyksiä ja tyypillistä kertomusta.

Mentimeter oli työkalunamme aineiston keruussa ja sen analysoinnissa. Ohjelma luo vastauksista automaattisesti sanapilven, jossa suurimmilla kirjaimilla nousevat esille eniten esiintyneet sanat. Ohjelma tekee siis itse samankaltaisuuksien poimintaa. Ohjelma ei toki ymmärrä synonyymejä tai asioita, joissa on kirjoitusvirheet. Sen vuoksi olemme vielä varmistaneet vastausmäärät ja samankaltaisuudet Mentimeter -ohjelmiston vastausosioista, joissa sanapilven vastaukset saa myös aseteltua järjestykseen sana kerrallaan. Mentimeterissä aineisto muodostui laatimiimme kysymyksiin saatujen vastausten perusteella. Vastaukset muodostivat sanapilven, joissa useimmin esiintyvät sanat korostuivat kokonsa puolesta ja erilaiset vastaukset profiloituvat eri värein (Sauvula, 2019).

Mentimeterissä oli myös valmiita vastausvaihtoehtoja kysymysasettelussa, jotka Mentimeter asetti tärkeysjärjestykseen pilottiryhmän vastausten perusteella siten, että ensimmäisellä sijalla ollut vastaus oli saanut eniten kannatusta ja viimeiseksi jäänyt vastaus oli saanut vähiten kannatusta. Sanapilvet muodostuivat siis avoimista vastauksista ja tärkeysjärjestyksessä olevat vastaukset muodostuvat valmiista vastausvaihtoehdoista. Mentimeter tekee siis automaattisesti sisällön analyysin asettamalla asioita järjestykseen tai korostamalla eniten nousseita vastauksia.

4.8 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyömme prosessissa etenimme ensimmäisenä tutkimuslupien laatimisella ja kaikkien osapuolien allekirjoituksilla. Lisäksi laadimme infokirjeen kohdeorganisaation johtoryhmälle (liite 1). Ennen varsinaista toiminnallisen tutkimuksen aloituslupaa, meidän tuli esitellä opinnäytetyömme suunnitelma kohdeorganisaatiomme johtoryhmälle, joilla oli samassa yhteydessä mahdollisuus esittää kysymyksiä ja ottaa kantaa suunnitelmaan ja toteutukseen (liite 2). Aikaisemmin lähettämämme infokirje antoi pohjatietoa johtoryhmälle

tapaamista varten. Lisäksi tiedotimme kirjeitse tulevaa pilottiryhmää, jonka kokoonpanon vahvisti johtoryhmä heidän tapaamisessaan. Pilotti kohdistui tässä vaiheessa hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöille. Poikkeavan työskentelystämme teki heti alussa se, että opinnäytetyön tekijöinä olemme eri oppilaitoksissa ja eri suuntautumisalalla opiskelevia opiskelijoita. Yhdistävänä tekijänä kuitenkin suoritettavana oleva sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Meidän tuli opinnäytetyötämme suunniteltaessa huomioida molempien suuntautuminen ja sen mukanaan tuomat kriteerit opinnäytetyölle. Suuntautumisena meillä oli sosiaalityö sekä kehittäminen ja johtaminen.

Virallisen lupaprosessin, sekä organisaation ja oppilaitosten hyväksytyä aiheemme ja suunnitelmamme, pääsimme toteuttamaan opinnäytetyötämme. Lähestyimme käsiteltävää aihetta siten, että pyrkimyksenä oli saada paras mahdollinen tieto nykytilasta sijaisrekrytointiin ja osaamisen kohdistamiseen liittyen. Koulutuspäivissä esihenkilöiden nostamat seikat teemaan liittyen vahvistivat käsitystämme siitä, mitkä ovat keskeisimmät ongelma-kohtat sijaisrekrytoinnissa. Esihenkilöt nostivat poikkeavana nykytilanteessa sen, että työntekijöitä oli tällä hetkellä aikaisempaa paremmin saatavilla ja varsinaista pulaa tekijöistä ei enää ollut. Nykyiseen hyvään tilanteeseen ei kuitenkaan voitu nojata opinnäytetyömme edetessä, vaan pyrkimyksenä oli edelleen saada esihenkilötyötä helpottava ja tehokas digitaalinen rekrytointiväylä sijaisten hakuun ja osaamisen johtamiseen.

Opinnäytetyössämme olemme huomioineet tietosuojan, niin yleisten tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti, kuin huomioiden yhteistyöyrityksemme toiveet, sekä sosiaali- ja terveysalan toiminnan erityispiirteet. Esihenkilöille lähetetyt tietopyynnöt koulutusaikatauluineen on lähetetty yhteistyöyrityksemme sisäisestä sähköpostista. Henkilötietoja opinnäytetyössämme ei ole käsitelty. Koulutuksissamme kerätty materiaali on anonyymiä, jonka tiedotimme koulutukseen osallistujille heti alussa. Yhteistyöyrityksemme edellyttämällä tavalla opinnäytetyömme kirjallinen osuus tulee olemaan julkinen, mutta yrityksen sisäiset kirjeet, johtoryhmäesittelymateriaalit, sekä koulutusmateriaalit jäävät salaisiksi yrityksen omaan käyttöön.

Ennen koulutustilaisuuksia sekä vielä koulutustilaisuuden alussa olemme kertoneet opinnäytetyömme tavoitteista ja tarkoituksesta sekä siitä, että tilaisuuksissa tehdyn Mentimeter-kyselyn vastauksia tullaan käyttämään sellaisenaan osana opinnäytetyötämme. Tällä

tiedonannolla vahvistimme tutkimuseettisesti sen, että jokaisella osallistujalla on tieto, mihin heidän antamansa vastaukset tulevat kohdistumaan, sekä mahdollisuuden kieltäytyä vastaustensa julkaisemisesta (Olsson, 2005, s. 286). Koulutustilanteissa reaaliajassa tehty kysely osallistujille lisää tulosten luotettavuutta. Mentimeter ohjasi vastauksia järjestykseen, josta meidän oli helppo havaita samankaltaiset piirteet ja sisällöt vastauksissa. Lisäksi pystyimme tällä menetelmällä varmistamaan sen, että kaikki koulutukseen osallistujat vastaavat kyselyyn heti, koska Mentimeter näyttää ajantasaisen tiedon vastaajamäärästä. Vastaukset lukittuvat heti, kun vastausaika tilaisuudessa oli ohi.

Opinnäytetyössämme onnistuimme säilyttämään kaikissa eri sen vaiheissa osallistujien anonymiteetin niin ajankäyttöseurantojen kuin Mentimeter-kyselyjen osalta. Tulokset ovat luotettavia opinnäytetyöhömmme osallistuneen pilottiryhmän osalta, sillä reaaliajassa tehdyt vastaukset antoivat meille täyden 100 % vastausprosentin. Ajankäyttöseurantaan saimme vain vähän vastauksia, mutta se kertoi meille sen hetkisen todellisen tilanteen, eikä niinkään johtunut vastaajien vastaamatta jättämisestä vaan sijaisrekrytoinnin aaltoilevasta tarpeesta esimerkiksi influenssan kiertäessä asumisyksiköissä.

Yhteistyöyrityksemme kanssa olimme sopineet koulutusten suunnittelusta, järjestämisestä, sekä ohjelmistotyökalujen kehittämisestä, joiden osalta onnistuimme täysin sovitusti. Yhteistyöyrityksemme käyttöön jää sovitusti tekemämme koulutusmateriaali, jota he voivat halutessaan hyödyntää jatkossa.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käsittelemme opinnäytetyömme tuloksia. Opinnäytetyömme tulokset koostuvat toiminnallisen osuuden koulutuksista kerätystä materiaalista, työaikaseurannasta, sekä asettamiemme tavoitteiden välisestä analysoinnista. Yhtenä tuloksena on opinnäytetyöprosessin aikana luomamme koulutusmateriaali sekä koulutuspäivät, joiden sisällöt ovat suoraan hyödynnettävissä koko organisaation käyttöön. Toinen merkittävä seikka oli saada digitaalinen työkalu organisaation käyttöön sijaisten rekrytointia varten ja varmistamaan riittävä osaamisen kohdistaminen pätevyyksien kautta.

5.1 Koulutuspäivät

Ensimmäisessä koulutuksessa perehdyttiin osaamisen johtamiseen liittyvään pätevydet - osioon, sekä yleisemmin sijaispalveluprosessiin. Toisessa osassa perehdyttiin töihinkutsu -osioon, jonka kautta sijaisia voidaan kutsua työvuoroihin ja teimme käytännön harjoitteita ohjelmistossa. Pätevydet osion otimme mukaan ensimmäiseen koulutuspäivään sen vuoksi, että koko toiminta ympärivuorokautista palvelua tarjoavissa yksiköissä perustuu riittävään ja luvassa määriteltyyn määrään pätevää henkilöstöä (Valvira, 2023c). Tämä tausta toimi ikään kuin teoriapohjana ja ymmärrystä lisäävänä tekijänä ennen käytännön harjoitteita digitaalisella alustalla.

Koulutuksen alussa määrittelimme yhdessä koulutukseen osallistuvien esihenkilöiden kanssa heidän toimintayksikkönsä asiakaskuntaa ja kokonaisuutta hyödyttävän henkilöstön osaamisen sekä osaamistarpeet. Nämä osaamisen määritelmät loimme pätevydet - osioon. Pätevydet määriteltiin siten, että ne olivat joko työntekijään kohdistuvia vähimmäisvaatimuksia, kuten perustutkinto, tai muita koulutuksien tai työkokemuksen kautta hankittua erityisosaamista, joita toimintayksikössä halutaan hyödyntää.

Digitaalisen sijaiskutsujärjestelmän käyttöönotto valikoitui yhdeksi osaksi opinnäytetyötämme, koska tällainen alusta mahdollistaa sujuvan seurannan yksikön toimintaan liittyen sekä tehokkaan sijaisten saavuttavuuden. Sijaiskutsujärjestelmän kautta töihinkutsussa saadaan määriteltyä pätevydet ja osaamisvaatimukset, jotka voidaan määritellä yksikön lupaa vastaaviksi. Tämän lisäksi töihinkutsu saadaan lähetettyä usealle henkilölle

yhtäaikaisesti sekä sähköpostitse, että tekstiviestitse, jonka tarkoituksena on sujuvoittaa ja tehostaa esihenkilön työajan käyttöä.

5.2 Reflektio koulutuspäivistä

Halusimme ensimmäisen koulutuspäivän kautta saada tietoomme odotuksia koulutuspäiviin ja pilottiin liittyvistä ajatuksista. Meillä oli mahdollisuudet muokata koulutusten kulkua tarpeen mukaan, koska olimme koostaneet materiaalia enemmän, kuin oli mahdollisuus käydä läpi koulutuspäivien yhteydessä. Vastausten perusteella meidän ei kuitenkaan tarvinnut muuttaa suunnitelmaamme kesken koulutusosuuksien.

Kuljetimme samaa kysymystä odotuksiin liittyen opinnäytetyöhömmme kuuluneilta koulutuspäiviltä ja sen myötä käyttöön tulevilta uusilta digitaalisilta työkaluilta. Koulutuspäiviin osallistuneet esimiehet odottivat työkaluja arjen johtamiseen, kokemusten vaihtoa sijaishankintateemaan liittyen muiden kollegoidensa kanssa, sekä tehokkuutta työhönsä. Vastauksissa korostui myös vapaa-ajan merkitys, jota ovat aikaisemmin joutuneet kertomansa mukaan käyttämään myös äkillisiin sijaishankintoihin. Koulutuspäivien aikana saatiin hyvää kollegiaalista keskustelua aiheeseen liittyen.

5.3 Mentimeter -kyselystä nousseet keskeisimmät vastaukset

Koulutuspäivien sisälle loimme neljä kysymystä. Kysymysten tavoitteena oli rytmittää koulutuspäivää aktivoimalla osallistujia virtuaaliseen kyselyyn, saada reaaliajassa saatujen vastausten perusteella keskustelua aikaan koulutusryhmässä sekä tietoa meille opinnäytetyön tueksi ja jatkotoimenpiteitä ajatellen. Kaikkiin Mentimeterin kysymyksiin vastasi yksitoista esihenkilöä, jotka osallistuivat pilottimme koulutuspäiviin.

Kysymyksemme olivat; 1. Mitä odostat koulutuspäivältä? 2. Mitä pätevyyyksiä haluat lisättävän Työvuorovelhoon? 3. Mihin toivot saavasi apua pilotista? 4. Palautteesi meille ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen ja toiveet seuraavalle kerralle.

Mitä odotat koulutuspäivältä?



kysymys 1

Kuvio 2. Kysymys 1, Mentimeter.

Ensimmäisen kysymyksen asettelulla halusimme löytää yhteneväisyyksiä siitä, miten nykytilanteen käytännöt nostavat esille vastauksissa ja mitä parannusta nykytilanteeseen toivotaan (kuvio 2). Vastausten perusteella hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöt toivoivat saavansa merkittävimpänä seikkana pilotin kautta helpotusta työajan käyttöön, helpoutta työhön ja työkalun sekä apua sijaistenrekrytointiin. Esihenkilöiden vastausten perusteella voi nähdä, että odotuksia oli paljon esihenkilötyön tueksi ja ettei nykyinen systeemi tämän perusteella ollut toimivin tapa etsiä osaajia lyhytaikaisiin sijaisuuksiin (kuvio 2).

Yhteistyöryhtymämme edustajat nostivat kustannusvaikuttavuuden opinnäytetyön aloitusvaiheen esittelyssä käydyissä keskusteluissa merkittävään asemaan. Meitä olisi opinnäytetyön tekijöinä kiinnostanut myös kustannusvaikutukset, joita emme päässeet nyt tässä yhteydessä tutkimaan.

Mitä pätevyksiä haluat lisättävän TyövuoroVelhoon?



kysymys 2

Kuvio 3. Kysymys 2, Mentimeter.

Toisessa kysymyksessä etsittiin sosiaalipalveluiden esihenkilöiden näkemyksiä osaamiseen ja pätevyysiin liittyen, kun lähdetään rekrytoimaan sijaista sijaiskutsujärjestelmän kautta (kuvio 3). Toisen kysymyksen vastausten mukaan osaamisen johtamisen tueksi TyövuoroVelho-ohjelmiston Pätevyudet osiossa tärkeimpinä nostettavina osaamisina pidettiin lääkelupia, hygieniapassia, sekä työntekijän peruskoulutusta. Lisäksi koulutuksen avoimessa keskustelussa esihenkilöt kokivat, että heidän olisi hyvä pystyä määrittelemään erityiskoulutusten tarpeet sekä toivomukset, jotka toisivat mahdollisesti laatua ja lisäarvoa asiakkaiden ja työyhteisöjen näkökulmasta.

Eniten siis vastauksissa korostui juuri ne pätevyudet, joita myös lupaviranomainen edellyttää olevan. Tämä on ymmärrettävää sillä näiden pätevyyksien kautta toimintayksikön esihenkilö voi varmistua siitä, että yksikössä on riittävästi lupakriteerit täyttävää pätevyyttä. Asiakkaan luomiin osaamisen erityisosaamisvaatimukseen nämä korostuneet pätevyudet eivät puolestaan tuo painoarvoa. Mutta kuten sanapilven vastauksista näkyy, siellä on myös erityisosaamiseen liittyviä pätevyksiä mainittu, kuten kinestetikka ja avekki.

Toivottavaa olisi, että toimintayksiköissä oltaisiin jossakin vaiheessa siinä tilanteessa, että pakollisten pätevyyksien rinnalle saataisiin sijaistukseen määritellä lisäosaamisen tarpeet ja niiden painoarvo olisi nykyistä suurempi osa sijaistusta (kuvio 5.)

Mihin toivot saavasi apua pilotista



Kuvio 4. Kysymys 3, Mentimeter

Kolmas kysymys oli monivalintatehtävä, jossa esihenkilöiden piti arvottaa asiat, joihin toivoi saavansa eniten apua pilotin kautta (kuvio 4). Esihenkilöt asettivat valmiista vastausehdoista asiat tärkeysjärjestykseen. Kysymykseen vastaaminen tapahtui monivalinnan kautta, jossa vastausvaihtoehdot piti laittaa esihenkilöiden näkökulmasta tärkeysjärjestykseen siten, että 1 on tärkein asia ja 7 on vähiten tärkein tässä yhteydessä.

Tässä kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi nousi esihenkilötyötä ajatellen sijaistukseen käytettävän ajan helpottuminen, toisena esihenkilön vapaa-ajalla tapahtuvan sijaistuksen väheneminen ja kolmantena sijaistuksen prosessin selkiytyminen. Esihenkilöt eivät pitäneet tärkeimpien asioiden joukossa osaamisen johtamista, sijaisten kokemuksellisuuden huomioimista tai kustannusvaikuttavuutta. Ryhmän keskustelussa sijaistuksen prosessin selkiytymisellä tarkoitettiin sitä, että löytyisi puheluiden ja tekstiviestien tilalle väylä sijaisten etsinnälle, kuten tämä Työvuorovelho -ohjelma. Tämän avulla odotettiin

päällekkäisen työn vähenevän esihenkilöiden välillä sijaisten etsintään liittyen ja vastuualueet olisivat selkeämpiä, kun sijaiskutsut saataisiin tehtyä ohjelmiston kautta hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden yhteiselle sijaiskokoontalon.

Lopuissa vastauksissa näkyi, että sijaisen kokemukset eivät olleet painoarvoltaan tässä yhteydessä merkittäviä, joka ehkä kuvastaa esihenkilön työn painetta siitä, että keskiössä sijaisten rekrytoinnissa osaamisen ja kokemusten sijaan on vastuu siitä, että toimintayksikön luvannukaiset määritykset henkilöstön osalta tulee täytetyksi. Tämä sama heijastuu myös kustannusvaikuttavuuteen. Jos on tarve saada tietyin pätevyyskriteerein henkilö töihin, ei hinnalla ole siinä tapauksessa suurta painoarvoa, eikä hintaa usein ehditä pohtimaan, kun pääsääntöisesti kyse on äkillisten poissaolojen sijaisrekrytoinnilla.

Palautteesi meille ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen ja toiveet seuraavalle kerralle



kysymys 4

Kuvio 5. Kysymys 4, Mentimeter.

Neljäntenä kysymyksenä halusimme esihenkilöiltä palautetta koulutuspäiviemme toteutuksesta oman osaamisemme kehittämiseksi sekä ajatellen pilotin laajentumista koko yhteistyöryhtymämme esihenkilöiden käyttöön. Tämän lisäksi oli mahdollisuus esittää toiveita toiselle koulutuspäivälle. Koulutukseen osallistuneet esihenkilöt kokivat koulutuksen hyvänä. Palautteessa oli myös positiivisena nostona aiheen konkreettisuus. Asia koettiin helppona viedä käytännön työhön. Odotuksia oli, että ohjelmaa päästää käyttämään tositoimissa.

Vaikuttavuus ja seuranta nostettiin myös palautteissa esille, joka onkin tärkeä huomio. Yksi vastaus nosti esille myös sen, että kuka jatkossa vastaa ohjelmistoon ja sijaiskutsujärjestelmään liittyviin ongelmatilanteisiin (kuvio 5).

5.4 Töihinkutsun ja pätevyysien käyttöönotto

Kuusiolinnassa Terveys Oyn hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden 11 esihenkilöä sai pitämiemme koulutusten jälkeen mahdollisuuden lisätä haluamiaan pätevyksiä sijaisilleen ja toki tätä toimintoa oli mahdollisuus hyödyntää myös vakituisen henkilökunnan osaamisen johtamiseen. Pätevydet -osion osaamisen ja oikeanlaisen resurssin johtamiseen koulutuksemme myötä on ottanut käyttöönsä 4 esihenkilöä. Pätevyyksillä on tuotu kyseisissä yksiköissä esiin niin ammatillista osaamista, kuin henkilön omia toiveita työn suhteen.

Töihinkutsun käyttö on ollut aiemminkin mahdollista TyövuoroVelho ohjelman kautta, mutta Kuusiolinnassa Terveys Oyn johtoryhmä antoi luvan lisätä pilottikoulutukseemme osallistuneille hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöille myös tekstiviestin lähettämisen mahdollisuuden. Tällöin heillä on ollut mahdollisuus hyödyntää erilaisten WhatsApp-ryhmien ja viestittelyjen sijaan ohjelman automatisoitua tekstiviestiominaisuutta. Tekstiviestiominaisuus on tullut esihenkilöille mahdolliseksi huhtikuussa 2023, jonka jälkeen kuitenkin yhtään tekstiviestiä ei ole lähetetty ohjelman kautta.

Manuaalista työtä tarvitsee tehdä nyt ja jatkossa siinä, että sijaisuuksiin käytettävissä olevien työntekijöiden tietoja syötetään järjestelmään ja vastaavasti poistetaan sieltä. On tärkeää huolehtia työntekijöiden suostumisesta siihen, missä toimintayksiköissä tämä on käytettävissä sijaiskutsuun. Lähtökohtana ja helpottavana tekijänä on, että sijaisten määrä olisi kattava ja ilman rajoituksia työyksiköistä, jolloin sijaiskutsun tekemisen kautta saavutettaisiin mahdollisimman moni sijainen. Tätä tiedustelua ja työtä tulee tehdä aina rekrytointien yhteydessä ja lupa siihen, että työntekijä on käytettävissä muissakin toimipisteissä kuin mihin on hakemuksensa kohdistanut, pitää kirjoittaa selkeästi hr-järjestelmään. Rekrytointi-ilmoituksilla pystytään tätä ohjaamaan jonkin verran myös laatimalla niin kutsuttuja avoimia hakemuksia hyvinvointi- ja sosiaalipalveluihin, jolloin hakija on jo hakuvaiheessa tietoinen laajemman työskentelyalueen mahdollisuudesta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olimme asettaneet opinnäytetyöllemme kaksi tutkimuskysymystä, joihin etsimme vastauksia pilottimme kautta. Toiminnallisen tutkimuksen yhtenä merkittävänä osana suunnitelimme sijaiskutsujärjestelmän käyttöönoton sekä loimme koulutusmateriaalin koko organisaation käyttöön ja pilotoimme prosessin hyvinvointi- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöiden kanssa.

Kaksi tutkimuskysymystämme olivat:

1. Millaisia digitaalisia keinoja hyödyntäen saadaan sijaisten hankinta helpommaksi?
2. Miten digitaalisin keinoin saadaan ohjattua osaamista?

Saimme hyvin vastaukset asettamiimme tutkimuskysymyksiin ja sen pohjalta voidaan tehdä myös johtopäätökset siitä, että tällä digitaalisella työkalulla on kaikki edellytykset toimia esihenkilöiden työtä tukevana ja helpottavana tekijänä arjessa sijaisia rekrytoitaessa ja henkilöstörakenteen pätevyyskysymyksiin vastatessa.

Pilottimme myötä sijaiskutsujen tekeminen yhtä digitaalista alustaa hyödyntäen on helppo, tehokas ja aikaa säästävä väylä ja tavoittaa yhtäaikaaisesti kahta eri viestintäreittiä pitkin mahdolliset sijaiset. Kutsu voidaan lähettää kaikille sijaiskutsujärjestelmässä olevalle henkilölle, jotka ovat antaneet suostumuksensa sijaisena toimimiseen. Kutsu saadaan lähetettyä sähköpostitse ja tekstiviestitse kaikille samansisältöisenä. Tässä digitaalisessa alustassa kutsu tehdään yhden kerran ja lähetetään eteenpäin. Tämä säästää esihenkilön aikaa huomattavasti siihen nähden, jos tämä tekisi kutsun soittamalla jokaiselle sijaisehdokkaalle erikseen tai lähettäisi viestin erikseen. Digitaalinen alusta lähettää kutsutulle sijaiselle linkin työvuoron vastaanottamiseksi, joka myös automaattisesti siirtyy työvuorolistan toteuman puolelle, mikäli työvuoro on vastaanotettu linkin kautta. Tällöin samaa työvuoroa ei voi myöskään ottaa useampi henkilö vastaan ja siten päällekkäisyyksiltä vältytään. Esihenkilölle vapautuu aikaa tehdä muita töitä, eikä hän ole sidottu prosessiin kokoaikaisesti.

Osaamisen johtaminen, ohjaaminen ja kohdistaminen sujuu samaa digitaalista työkalua käyttäen. Esihenkilö vastaa toimintayksikkönsä henkilöstöjohtamisesta ja siten myös luvan

määrittelemästä riittävästä muodollisen pätevyyden omaavasta henkilöstön määrästä. Sijaiskutsujärjestelmän avulla esihenkilö pystyy määrittelemään sijaisen osaamisvaatimukset. Osaamisvaatimukset voivat olla niitä vaateita, joita lupaviranomainen vaatii, tai jos mitoituksen määrittämiä pätevyiksi on riittävästi, voi yksikön esihenkilö tehdä töihinkutsun muun osaamisen tai sopivuuden perusteella.

Uudet työkalut koettiin koulutuksen yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella työtä helpottavana ja nopeuttavana tekijänä. Jokainen töissä oleva esihenkilö pystyy TyövuoroVelhon työkaluja hyödyntämällä lähettämään töihinkutsu -tekstiviestin, kun tarvitsee sijaista. Lisäksi esihenkilö voi halutessaan määritellä sijaisen koulutus- tai osaamisvaatimuksen, jota hän kulloinkin tarvitsee tai haluaa. Ohjelma helpottaa erityisesti listan suunnitteluvaihetta, jossa mahdollisesti nähdään jo ennalta, että tulevalla listalla on työntekijä- tai osaamisvajeita. Opinnäytetyömme myötä pilottiin osallistuneet esimiehet toivoivat sijaishankinnan helpottuvan. Pilotoitu ohjelmisto ja pätevyyksien valinnat mahdollistavat nopean rekrytoinnin sijaisuuksiin.

Kun tilanne on pätevän henkilöstön riittävyyden kannalta hyvä, se mahdollistaa yksikön esihenkilön keskittymisen osaamisen johtamiseen ja saavuttamiseen. Yksikön esihenkilö voi lisätä osaamisvaatimuksia digitaaliselle alustalle pääkäyttäjän avulla. Vuoropuhelu läpi organisaation korostuu tässä yhteydessä. Tämä on oleellinen osa kehittämistä, joka liittyy osaamisen johtamiseen (Hyrkäs, 2009, s. 126). Yhteinen keskustelu osaamisen johtamisesta ja pätevyyksistä kollegoiden kanssa avasi asiaa yksityiskohtaisemmin ja se oli tärkeää

Koulutusmateriaalin luomisessa, koulutuspäivissä ja pilotissa onnistuimme pääosin tavoitteidemme mukaisesti. Eteneminen oli tavoiteltua hitaampaa, koska ohjelmisto vaati lisäosia, jotta pääsimme etenemään suunnitelmamme mukaan. Lisäksi mielenkiintonamme oli talousvaikutukset, joiden selvittämiseen ei syvällisemmin ollut nyt tämän työn tiimoilta aikaa. Asettamiimme kysymyksiin saimme vastaukset sekä luotua digitaalisen väylän aiheeseen, jota on mahdollista myös jatkossa jalostaa ja mahdollisesti yhdistää organisaation rekrytointityöhön.

Kuitenkaan vielä syyskuussa 2023 ohjelmiston käyttö ei ole vakiintunut ja muotoutunut rutiininomaiseksi käytöksi, jolloin vierellä varmasti kulkee vielä puhelu- ja tekstiviestirinkejä sijaisia kartoitettaessa. Ohjelmiston käyttö vaatii myös organisaation tasolla yhteistyötä, jotta se voi vakiinnuttaa paikkansa. Rekrytointiasiantuntijan ja esihenkilön yhteistyö on välttämätöntä, jolloin työnhakijan toiveet ja osaaminen saadaan dokumentoitua ja sitä kautta kohdistettua TyövuoroVelho-ohjelmaan (Viitala, 2005, s. 51-52). Rekrytointiohjelman organisaatiossa toimii toinen ohjelmisto, joka ei keskustele TyövuoroVelhon kanssa keskenään tietojen siirron suhteen. Esihenkilöillä tulee myös olla aktiivisuutta käyttää uutta ohjelmaa, jotta sen käyttö voi vakiintua, kokemuksia saadaan jaettua ja sitä kautta laajennettua käyttöä.

Käyttöön otettu digitaalinen työkalu mahdollistaa täysin sähköisesti tapahtuvan sijaiskutsun esihenkilön haluamille henkilöille. Digitaalinen alusta mahdollistaa pätevyysvaatimusten asettamisen ohjelmistoon ja siten helpottaa toimintayksikön esihenkilön osaamisen johtamista. Toimintayksikön esihenkilö on vastuussa oman toimintayksikkönsä operatiivisesta johtamisesta ja sitä kautta siitä, että hänellä on aina paikalla riittävä määrä sekä lupaviranomaisen vähimmäisvaatimusten mukaista henkilöstöä että asiakaskunnan erityistarpeet huomioon ottavaa osaamista. Voidaan päätellä, että on myös tiedolla johtamista, jotta pystyy hallitsemaan kokonaisuuden, jossa minimivaatimukset henkilöstön pätevyyden suhteen johdetaan osaamisen johtamisen tasolle. Näin osaaminen kohdistuu oikeaan paikkaan ja oikealle asiakasryhmälle.

7 POHDINTA

Lähdimme suunnittelemaan tätä opinnäytetyötä omakohtaisien kokemustemme innoittamina. Olemme työskennelleet työparina vuosien 2017-2021 välisenä aikana Kuusiolinnassa Terveys Oy:n hyvinvointi- ja sosiaalipalveluissa. Sijaisrekrytointi ja sen rikkonaisuus on ollut osana arkipäiväämme työssä. Tätä kautta olemme päässeet seuraamaan läheltä, kuinka useaa esihenkilötason työntekijää muun muassa tekstiviestien kautta tehtävä sijaisten etsintä kuormittaa. Yhden sijaisen rekrytointiin saattoi parhaillaan käyttää työaikaan 10-20 esihenkilöä. Tätä kautta myös kustannusvaikuttavuus nousi keskusteluun siinä määrin, että sijaisten etsintää tekee organisaatiossa esihenkilötyötä tekevät henkilöt, jolloin palkkarakenne on myös eri tasolla.

Koronavuodet toivat meille lisää näkökulmaa henkilöstörakenteesta ja henkilöstön oikeanlaisesta ja oikea-aikaisesta kohdistamisesta organisaation sisällä. Olimme koronapandemian jyllätessä uuden asian äärellä sosiaali- ja terveystaloudessa, joka työnä vaatii läsnäoloa ja etätyö ei ollut vaihtoehto. Koronan alkuaikoina tiettyjä avopalveluita ajettiin valtakunnan vaihtelevien ohjeistusten mukaisesti väliaikaisesti alas ja meidän tehtävänä oli työparina seurata ja sijoittaa työntekijöitä toimipisteisiin, joissa henkilöstötarve oli ajankohtainen ja joissa toiminta oli luvanvaraista toimintaa (Varanka ym., 2022, s.46). Työntekijöitä tarvittiin ja lomautuksilta vältyttiin näiden toimien kautta. Tämä prosessi avasi meille näköalapaikan organisaation toimintaan, palveluiden järjestämiseen kriisitilanteessa sekä toimintamalleihin, jotka olivat joko toimivia tai sitten vastaavasti eivät niin toimivia. Tuona aikana myös tehokkuudella oli merkitystä töiden organisoinnin ja toimivuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyössämme onnistuimme kartoittamaan läpi hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden nykytilanteen sijaisrekrytointiin liittyen ja osaamisen kohdistamiseen liittyviä tarpeita. Yhtenä alkuperäisenä tavoitteenamme oli saada käsitys myös kustannusvaikutuksista ennen ja jälkeen pilotin. Tämä oli myös organisaation tahtotila saada tietoa kustannuksista. Lisäksi osaamisen kohdistamisen kautta oli tavoite saada palautetta sijaisiksi tulevilta henkilöiltä. Kustannusvaikuttavuuden arviointia ja sijaisten kokemusten keräämistä ei kuitenkaan ollut realistista toteuttaa aikataulun ja laajaa tiedonkeruuta vaativan työn vuoksi. Onnistuimme tavoitteessamme luoda koko organisaation käyttöön soveltuvan

koulutusmateriaalin, koulutukset sekä ohjelmiston käyttöönoton sekä ohjelmiston lisäosien hankinnan ja pilotoinnin. Saimme luotua selkeän työkalun digitaalisen järjestelmän avulla tehtävään sijaisten rekrytointiin sekä osaamisen johtamiseen ja kohdistamiseen.

Kokonaisuus vaatii nyt ja tulevaisuudessa organisaatiolta sitoutumista sekä koordinoitua tukea esihenkilöille, joiden tulee tehdä ohjelmistossa toistoja, jotta ohjelmiston käyttö voi vakiintua arjen työkaluksi. Organisaatio ei myöskään voi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota pelkästään ohjelmistoon ja sen käyttöaktiivisuuteen, vaan taustalla tulee työstää myös laadukasta ja suunnitelmallista osaamisen johtamista ja osaamistarpeiden kartoitusta kuulemalla ja osallistamalla esihenkilöitä. Työkalun hyötyvaikutuksia on mahdollista koota pidemmän aikavälin seurannalla.

Pilottiimme osallistuneen esihenkilöryhmän sekä heidän tehtäväkuviensa hyvä tuntemus auttoi meitä prosessin etenemisessä ja loi koulutustilanteista vuorovaikutteiset kokonaisuudet. Itsellämme oli omista tehtäväkuvistamme johtuen vahva kokemus tilanteesta, jossa rekrytoidaan akuuttiin tarpeeseen ja nopealla aikataululla sijaisia, joilla pitäisi olla riittävä koulutustausta. Tällä taustalla päädyimme analyysitavassa valitsemaan koodauksen.

7.1 Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla, eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että onko tutkittu oikeita asioita (Kananen, 2014, s.126). Pätevydessä mitataan muun muassa sitä, onko tutkimus tehty käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää suhteessa tutkittavaan asiaan. Tai onko mittari pätevä mitattavaan asiaan nähden. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä. Sitä, että saadanko samanlainen tulos, jos tutkimus toistetaan. Kanasen (2014, s. 126) mukaan tulokset eivät saa olla sattumaa. Mittarit voivat olla päteviä, mutta ajan kulku saattaa muuttaa ilmiöitä, mittaustuloksia ja pätevyksiä. Stabiliateetti mittaa mittarin ajan kestoa, eli pysyvyyttä ajassa.

Opinnäytetyömme tulosten osalta ohjelmiston käyttö saattaa muuttaa tuloksia, mikäli asettaisimme samat tutkimuskysymykset uudelleen. Myös koulutuspäivissä saadut vastaukset voisivat olla erilaiset tulevaisuudessa. Jälkimittaus asettaisi mahdollisesti uuden asettelun uuteen ongelmaan, kuten ohjelmiston toimivuuteen tai sijaishakemusten määrään. Siinä

tietysti onnistuimme, että saimme käyttöön otettua digitaalisen alustan, jolla esihenkilöt voivat johtaa toimintayksiköiden osaamista ja pätevyksiä sekä tehdä sijaiskutsuja. Tätä kautta on mahdollisuus poistaa pilottiryhmän esille nostamat ongelmat, eli ne kärkivastaukset, joihin he toivoivat pilotilta apua.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi on vaikeaa, koska toimintatutkimus luetaan laadullisen tutkimukseen kuuluvaksi (Kananen, 2014, s. 135-137). Vaikeaa luotettavuuden mittaamisesta tekee se, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mittaavat mittarit eivät sellaisenaan ole käytettävissä toimintatutkimuksen mittareiksi näiden tutkimusmuotojen erilaisen muutostavoittelun vuoksi. Toimintatutkimuksen pääsääntö luotettavuuden mittaamisessa on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentointi. Kananen (2014, s. 135-137) mukaan toimintatutkimuksen tulokset pyrkivät ymmärrettävyyteen ja selittämään ilmiötä, jonka vuoksi dokumentointi on merkityksellisessä asemassa. Toimintatutkimuksessa oletamus on, että tulokset pätevät vain siihen tutkimukseen, jota käsitellään.

Toimintatutkimuksen prosessi voidaan katsoa onnistuneen, mikäli ongelma pystytään poistamaan tai sen vaikutuksia pienentämään. Arvioinnin näkökulmasta on tärkeää mitata muutosta (Kananen, 2014, s. 137). Opinnäytetyömme oleellisena mittarina voidaan pitää sekä ongelman ratkaisua että pilottiryhmän oppimisen prosessia johtaa osaamista ja sijaisrekrytointia. Tämä puolestaan tarvitsisi mittauksen, joka on tehty pilotin ja sen käyttöönotkokemusten jälkeen. Tähän emme pysty opinnäytetyössämme vastaamaan, kuin siltä osin, mitä koulutuspäivissä saimme palautetta ja miten tiedämme kohdeorganisaation raportoineen ohjelmiston käyttöastetta. Luomamme koulutusmateriaalin luotettavuudessa ja pätevydessä ei sikäli ole luotettavuuden osalta aukkoja, mutta pysyvyyden suhteen tulee ohjelmiston mahdolliset päivitykset ja muutokset tähän työkaluun nähden huomioida, jotta koulutusmateriaali saadaan pidettyä ajantasaisena.

7.2 Opinnäytetyön toteutuksen onnistuminen

Opinnäytetyön toteutus toiminnallisena tutkimuksena oli meille uutta. Toiminnallisuus toi tekemiseen mielenkiintoa, koska tavoitteena oli löytää ja kehittää apu esihenkilötyöhön liittyvään sijaisten rekrytointiin. Lisäksi tahtotilana oli nostaa esille ja keskusteluun osaamisen johtaminen sekä sen vaikutukset pito- ja vetovoimatekijöihin.

Alkuperäiset tavoitteemme olivat lopulta melko laajat ja sen vuoksi jouduimme karsimaan osa-alueita pois työstämme, kuten kustannusvaikuttavuuden ja sijaisten kokemusten keräämisen. Keskityimme opinnäytetyössämme digitaalisen työkalun käyttöönottoon ja digitaalisen alustan lisäosien mahdollistamaan osaamisen johtamiseen ja pätevyysien määrittelyyn. Tässä työssä koemme, että onnistuimme. Saimme organisaation käyttöön työkalun, jonne loimme taustatietoja esihenkilötyön tueksi. Lisäksi laadimme mittavan koulutusmateriaalin, jota koko organisaatio voi halutessaan hyödyntää.

Opinnäytetyömme yhtenä mielenkiinnon kohteena sekä kohdeorganisaation toiveena prosessimme alkumetreillä oli kustannusvaikuttavuus. Jälkeenpäin pohtiessa, olisi ollut selkeä asettaa tutkimusasetteluksi ainoastaan kustannusvaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan, jolloin kvantitatiivinen menetelmä olisi ollut keskeisimmässä roolissa. Tämä olisi toki vaatinut tutkimustyöltä pidempää ajankäytön mahdollisuutta, jotta numeraalisia mittauksia olisi voitu toistaa vähintään niin, että olisi saatu ennen ja jälkeen tulokset kustannustietoina.

Voidaan todeta, että ohjelman aktiivinen käyttö esihenkilön arjessa on merkityksellistä, jotta siitä voisi tulla rutiini. Käyttöä ja sen hyötyjä tulisi organisaatiotasolla myös seurata ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Tiedostamme sen, että mikäli ohjelmaa ei käytetä aktiivisesti, ajaututaan helposti tilanteeseen, jossa koulutusten kertaukset tulevat kyseeseen ja käyttö aloitetaan siinä määrin alusta. Tämä kuitenkin jää organisaation sekä käyttäjien vastuulle. Me saavutimme opinnäytetyössämme sen tavoitteen, jota lähdimme hakemaan digitaalisen työkalun, sen käyttöönoton ja hyötyjen näkökulmasta. Opinnäytetyömme aikainen sijaistilanne toimintayksiköissä oli poikkeuksellisen hyvä, jonka vuoksi apu, jota olisimme voineet sijaisrekrytointiin liittyen opinnäytetyömme tiimoilta tarjota pilottiryhmälle, jäi kovin vähäiseksi.

7.3 Jatkotutkimusaiheet ja hyödynnettävyys

TyövuoroVelhon sijaiskutsun ja pätevyysien hyödyn käyttökokemuksien kerääminen ja palautteen saaminen jäivät opinnäytetyöprosessin aikana vähäisiksi. Tulimme opinnäytetyöprosessimme aikana siihen tulokseen, että ohjelmisto on toimivuudeltaan varsin helpokäyttöinen ja juuri tämän ohjelman käyttöä tukee myös se, että se on jo tuttu kaikille esihenkilöille työvuorosuunnittelun tiimoilta. Esihenkilön arjessa helpottava tekijä on se, että

ei ole liikaa ohjelmistoja käytettävissä ja sen vuoksi käytössä olevat ohjelmistot ovat tehokkaammalla käytöllä. Hyväkään digitaalinen työkalu ei ole hyvä, mikäli sitä ei käytetä.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä kerätä tietoa käytännön ohjelmistokäytöstä arjessa, kun ohjelmiston käytöstä on tullut rutiininomaisempaa. Lisäksi jatkotutkimusaiheena olisi hyvä paneutua systeemin tehokkuuteen, eli sijaisen saatavuuteen mitattuna ajassa sekä koko sijaisrekrytointiprosessiin kuluvaan ajankäyttöön ja erityisesti kustannusvaikuttavuutta. Myös sijaisten toiveiden huomioiminen osaamisen kohdentumisesta ja toiveiden mukaisesta työskentely-yksiköstä olisi erittäin tärkeää tietoa kerättäväksi. Tällä tiedolla on merkitystä organisaation mahdollisuuksiin vaikuttaa pito- ja vetovoimatekijöihin.

Koulutusmateriaalin ja ohjelmiston käytön lähtökohdat on opinnäytetyömme puitteissa pilotoitu ja todettu toimivaksi kokonaisuudeksi todettu sisällöltään ja tekniseltä toimivuudeltaan. Tuottamamme materiaali ja koulutuspäivien sisältö on nykyisellään vietävissä eteenpäin koko kohdeorganisaatiossa sekä muihinkin organisaatioihin, joissa halutaan työkaluja juuri tähän teemaan liittyen. Sijaiskutsuihin liittyen on muitakin kaupallisia kumppaneita, jolloin organisaation kannalta kustannusvaikuttavuus sekä käytännön tehokkuus tulevat varmasti esille ohjelmistoja valitessa.

LÄHTEET

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS quarterly*. https://www.researchgate.net/publication/200772522_Review_Knowledge_Management_and_Knowledge_Management_Systems_Conceptual_Foundations_and_Research_Issues
- Arajärvi, M. & Kohonen, K. (2017). *Sosiaaliala digitaalisessa murroksessa*. <https://uasjournal.fi/tyoelama/sosiaaliala-digitaalisessa-murroksessa/>
- AVI. (2023a). *Yksityisten sosiaalipalvelujen luvat ja ilmoitukset*. <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso/luvut-ilmoitukset-ja-hakemukset/sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityiset-sosiaalipalvelut>
- AVI. (2023b). *Sosiaalipalvelujen laadun varmistaminen*. <https://avi.fi/asioi/viranomaisen/ohjaus-ja-neuvonta/sosiaalipalvelujen-laadun-varmistaminen>
- AVI. (2023c). *Sosiaalihuollon omavalvonta*. <https://avi.fi/asioi/viranomaisen/omavalvonta/sosiaalihuollon-omavalvonta>
- Avison, D., Lau, F., Mayers, M., Nielsen, A. (1999). *Action research. To make academic research relevant, researchers should try out their theories with practitioners in real situations and real organizations*. https://scholar.google.fi/scholar?output=instlink&q=info:n3spWvj-2qMJ:scholar.google.com/&hl=fi&as_sdt=0,5&as_vis=1&scillfp=12007158601190809355&oi=lle
- EUR-Lex. (2016). *EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artikla 88: henkilötietojen käsittely työsuhteen yhteydessä*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI#d1e6448-1-1>
- Gjellebæk, C., Svensson, A., Bjørkquist, C., Fladeby, N., Grundén, K. (2020). *Management challenges for future digitalization of healthcare services*. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102636>
- Hiltunen-Toura, M & Kiesepä, T. (2023). *Uudet digitaaliset palvelut edistävät sote-palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta*. <https://stm.fi/-/uudet-digitaaliset-palvelut-edistavat-sote-palvelujen-saatavuutta-ja-saavutettavuutta>
- Hujala, A. & Taskinen, H. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press.

- Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto*. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- HyväEP. (2023). *Ohjaus- ja valvontapalvelut*. <https://www.hyvaep.fi/hyvinvointialue/hallinto/ohjaus-ja-valvontapalvelut/>
- Hänninen, J. (2020). *Riskienhallinta pienien ja keskisuurien kuntien digitaalisessa turvallisuudessa – tapaustutkimus*. Jyväskylän Yliopisto.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2017). *Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja*. Alma Talent.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2018). *Oppimisen ohjaaminen*. <https://www.jamk.fi/file/aokk-harjoittelun-raamisuunnitelma-opetuskokonaisuuden-suunnittelulomake-lv18-20>
- Järnlström, M., Laiho, M., Niemelä, E. (2010). *Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja sen mittaaminen*. Teoksessa Virkajärvi, M. (toimi.) (2011). Työelämän tutkimuspäivät 2010. Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Kananen, J. (2015). *Kehittämistutkimuksen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kanta. (2023). *Kantaan tallentuvat tiedot*. <https://www.kanta.fi/tiedot-kannassa>
- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Väitöskirja. Kuopion Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158.
- Kondratova, I., Fouries, H. & Molyneaus, H. (2017). *An overview of competency management for learning and performance support: A Canadian perspective. International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*. https://www.researchgate.net/profile/Helene-Fournier/publication/320960070_An_Overview_of_Competency_Management_for_Learning_and_Performance_Support_A_Canadian_Perspective/links/5af49426aca2720af9c57c49/An-Overview-of-Competency-Management-for-Learning-and-Performance-Support-A-Canadian-Perspective.pdf#page=47
- Koponen, E-L., Laiho, U-M., Tuomaala, M. (2012). *Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

- Kotiranta, P., Pussinen, H. (2016). *Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamalli osaamisen johtamisen välineenä*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016091514314>
- Kuula-Luumi, A. (6.11.2022). *Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kuusiolinna Terveys Oy. (2023). *Kuusiolinna Terveys Oy*. <https://www.kuusiolinna.fi/tietoa-meista>
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. (2015). *Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. (2000). *Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta. (2021). *Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 631/2021*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210631#Pidm46494958509872>
- Laki yksityisistä sosiaalipalveluista. (2011). *Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110922>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta*. Talentum.
- Lethbridge, J. (2017). *Recruitment & Retention in Social Services. Unlocking the Sector's Job Creation Potential*. https://docs.wistatic.com/ugd/9f45fc_2f94e25a4d6f44b0804cd9d92f01a9e5.pdf
- Lindgren, M. (2023). *8 keinoa helpottaa sote-alan ahdinkoa digitalisaatiolla*. <https://sosiaalivakuutus.fi/8-keinoa-helpottaa-sote-alan-ahdinkoa-digitalisaatiolla/>
- Maukonen, M. (2023). *HR-analytiikka on tärkeä työkalu liiketoiminnan kehittämisessä*. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3972/hr-analytiikka-on-tarkea-tyokalu-liiketoiminnan-kehittamisessa>
- McTaggart, R. (2014). *The Mission of the Scholar in Action Research*. https://www.researchgate.net/publication/251183873_The_Mission_of_the_Scholar_in_Action_Research?enrichId=rgreq-addcacbc94512818d266da92d566be19-XXX&enrich-Source=Y292ZXJQYWdlOzI1MTE4Mzg3MztBUzoxMTcyNTAx-NzQ0OTI2NzJAMTQwNDk2NjAyOTIyNQ%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf

- Miettinen, V. (2019). *Tutkijat: Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”Hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”*. Kuntalehti 28.5.2019. Verkkojulkaisu. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-mennessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Guttorm, T., Mäntylä, R., Stenlund, A. & Weissmann, K. (2015). *Opettajakouluttajan osaaminen. Ammatillisen opettajankouluttajan työn tulevaisuus 2025*. Raportti 12.1.2015. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Oulun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227537/hh_opettajankouluttajan_osaaminen_netti.pdf?sequence=2
- Määrällinen analyysi. (2021). *Määrällinen analyysi*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- Nikkilä, L. & Salakari, M. (2021). *Uusien sukupolvien rekrytointi ja sitouttaminen sote-alalle ei ole mahdotonta*. <https://talk.turkuamk.fi/hyve/uusien-sukupolvien-rekrytointi-ja-sitouttaminen-sote-alalle-ei-ole-mahdotonta/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. SanomaPro.
- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhajauksellisena näkökulmana*. Vaasan yliopisto. www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf
- Olsson, P. (2005). *Tutkijan vastuu ja velvollisuus. Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä*. Opiskelijakirjaston verkkojulkaisu 2009. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/687540c0-8525-4011-ab29-456e3a5ab72b/content>
- Opinnäytetyöopas YAMK. (2022). *Opinnäytetyöopas*. Humak University of Applied Sciences. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>
- Partanen, P. (2019). *Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Pro Gradu. Itä-Suomen Yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190717>
- Procountor, (2023). *TyövuoroVelho*. <https://procountor.fi/kumppani/tyovuorovelho/>
- Rannanjärvi, P. (2023). *Hoitotyön tekijöiden ja johtajien on antauduttava laajaan yhteistyöhön*. <https://sairaanhoitajat.fi/hoitotyon-tekijoiden-ja-johtajien-on-antauduttava-laajaan-yhteistyohon/>

- Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) (2015). *Yhdessä innovoimaan – Osallistuva innovointitoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti*. Raportti 4/2015. Tekes. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. [www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN ISBN 978-952-302-433-5.pdf](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf)
- Saranen, (2023). *Osaamisen johtaminen 2023-2028. Suomalaisten yritysten osaamisen johtamisen nykytila ja tulevaisuuden huomiointi*. Tutkimusraportti. <https://www.saranen.fi/sisaltopankki/tutkimusraportti-osaamisen-johtaminen-2023-2028>
- Sauvula, J. (2019). *Sanapilvi tekstiaineiston analysoinnin apuna*. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/sanapilvi-tekstiaineiston-analysoinnin-apuna/>
- Sosiaalihuoltolaki. (2014). *Sosiaalihuoltolaki 1301/2014*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>
- Sote-uudistus. (2022). *Uusi rakenne*. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->
- STM. (2022a). *Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden osaamisen johtamisen alatyöryhmä*. <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM021:00/2022>
- STM. (2022b). *Asiakas- ja potilastiedot*. <https://stm.fi/asiakastietojen-potilastietojen-salassapito>
- STM. (2023). *Lainsäädäntö*. <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>
- Suomen perustuslaki. (1999). *Suomen perustuslaki 731/1999*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Tampereen yliopisto. (2021). *FindTime apuna kokousaikojen sopimisessa*. <https://sites.tuni.fi/vinkkipankki/o365/findtime-apuna-kokousaikojen-sopimisessa/>
- Terveyskirjasto. (2023). *Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19)*. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>
- THL. (2023). *Sosiaalihuollon valvonta*. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/johdaminen-valvonta-ja-tilastot/vammaisalan-viranomaiset-ja-valvonta/sosiaalihuollon-valvonta>
- Tieteellisen tiedonhankinnan opas: APA-viittaustyyli. (6.11.2022). *Tieteellisen tiedonhankinnan opas: APA-viittaustyyli*. Oulun yliopisto. <https://libguides oulu.fi/tieteellinen-tiedonhankinta/apa>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (6.11.2022). *Mikä on henkilötieto?* <https://tietosuoja.fi/mika-on-henkilotieto>

- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (i.a.) *EU:n tietosuoja-asetus*. <https://tietosuoja.fi/gdpr>
- Tiitinen, M. (2018). *Mitä yleinen tietosuoja-asetus merkitsee rekrytoinnin kannalta*. <https://www.visma.fi/blog/tietosuoja-asetus-rekrytointi/>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tossavainen, J. (2006). *Työhön Perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa*. Pro Gradu. Tampereen Yliopisto.
- Työvuorovelho. (2023). *Työvuorovelho*. <https://tyovuorovelho.com/>
- Vaikuttamiskartta. (2020). *Kuusiolinna terveystyön vaikuttamiskartta 2020*. https://asets.cfas-sets.net/jjatmrf2fyo/1yhszG85abZ9Dvd3doQEFJ/adf8e5f550dfc6c59f27e96827f666ca/Vaikuttamiskartta_2020.pdf
- Valtioneuvosto. (2000). *Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen ennakointitoimikunta*. <https://valtioneuvosto.fi/en/project?tunnus=STM0034:00/15/06/2000>
- Valvira. (2020). *JulkiTerhikki/ JulkiSuosikki*. https://www.valvira.fi/valvira/rekisterit/terveydenhuollon_ammattihenkilot/julkiterhikki
- Valvira. (2022). *Hoiva-avustajat vanhustenhuollon ympärivuorokautisten toimintayksiköiden henkilöstössä - valvontaviranomaisten lupa- ja valvontakäytännön uudelleenarviointi*. https://www.valvira.fi/documents/14444/236772/Hoiva_avustajat_vanhustenhuollon_ymparivuorokautisten_toimintayksikoiden_henkilostossa.pdf/06c9d1d1-f154-28d7-d52d-6cb636acc9d1?t=1655104732120
- Valvira. (2023a). *JulkiTerhikki*. <https://julkiterhikki.valvira.fi/>
- Valvira. (2023b). *Valvira kiistää väitteet hoivakotien henkilöstömitoitukseen liittyvistä liian tiukoista tulkinnoista*. <https://www.valvira.fi/-/valvira-kiistaa-vaitteet-hoivakotien-henkilostomitoitukseen-liittyvista-liian-tiukoista-tulkinnoista>
- Valvira. (2023c). *Yksityisen sosiaalihuollon luvat ja ilmoitukset*. https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/yksityisen_sosiaalihuollon_luvat
- Varanka, J., Packalen, P., Voipio-Pulkki, L-M., Määttä, S., Pohjola, P., Salminen, M., Raitalo, J., Berghäll, J., Rikama, S., Hederström, H & Hiitola, J. (2022). *COVID-19-kriisin yhteiskunnalliset vaikutukset Suomessa. Keskipitkän aikavälin arvioita*. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:14. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163983/VN_2022_14.pdf

- Vehko, T. (2022). *E-health and e-welfare of Finland. Check point 2022*. Finnish institute for health and welfare.
- Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.). (2007). *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. (2005). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia.
- Viitala, R & Uotila, T-P (2014). *Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu*. Teoksessa R. Viitala ja Maria Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1#page=1
- Vuong, B N. & Suntrayuth, S. (2020). *The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry*. Management Science Letters 10 (2020) 1633–1648. http://growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_362.pdf

LIITTEET

Liite 1. Pilotin esittelykirje Kuusiolinna Terveys Oyn johtoryhmälle

Liite 2. Pilotin esittelymateriaali johtoryhmälle

Liite 3. Sijaishankinnan ajankäyttöseurannan pyyntösähköposti pilottiin osallistuville esihenkilöille

Liite 4. Sijaishankinnan ajankäyttöseurantalomake pilottiin osallistuville esihenkilöille


Liite 5. Koulutustilaisuuksiemme suunnittelulomake

Liite 6. Koulutusmateriaali hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden pilottiryhmän esihenkilöille

Liite 3. Sijaishankinnan ajankäyttöseurannan pyyntösähköposti pilottiin osallistuville esihenkilöille

Sijaishankinnan ajankäytön seuranta 17.10.-6.11.2022

 Rintamäki Outi <Outi.Rintamaki@pihlajalinna.fi>
Vastaanottaja  Kuusiolinna Sosiaalipalvelut Esihenkilöt
Kopio  Matleena Pihlaja

 Jos tämän viestin näyttämässä on ongelmia, napsauta tästä, niin viesti avautuu selaimeen.

 sijaishankinnan ajankäyttöseuranta.docx
43 KB

 Vastaa  Vastaa kaikille  Läheta edelleen 

pe 14.10.2022 9:16

Heippa,

Kuusiolinnan hyvinvointi- ja sosiaalipalveluissa toteutetaan loka-marraskuun 2022 aikana pilotti, jossa on tarkoitus löytää uusia työkaluja ja luoda prosesseja sijaistaruksiin liittyen. Tarkoituksena on tuoda työkaluja sijaisten töihin, kun myös hioa sijaistaruksiamme yhdessä entisestään. Toivomme, että pilotilla saamme aikaan vapautumaan siihen kaikkeen muuhun, mikä jää nyt sijaisten etsimisen hetkellä tekemättä. Lisäksi toivomme, että saisimme näin parannettua entisestään sijaisten meillä työskentelyn kokemusta, helppoutta, sekä sitoutumista meille - ehkä tulevaisuuden työkaluiksi.

Pilotissa käyttöön otettavat työkalut tuovat tiettyjä lisäkustannuksia, joten niiden hyödyn osoittamiseen tarvitsemme vertailutiedoksi tämänhetkisen työajan, mikä sijaisten etsintään eripuolella menee, jotta voimme tulevaa toivottavasti muuttunutta tilannetta verrata tähän hetkeen.

Toivomme, että tulostaisitte ohessa liitteenä olevan taulukon esimerkiksi yksikköne toimiston seinälle tai muuhun sopivaan paikkaan ja täyttäisitte sinne seuraavan 3 vikon työvuorolistan ajan (17.10.-6.11.), miten paljon suunniteltua työaikaanne tai vapaaksi suunniteltua aikaanne sijaisten etsintään menee. Käytettyyn aikaan toivomme teidän kaikkien yksiköissä työskentelevien huomioivan kaikki sijaisiin liittyvät tehtävät (velho, sympa, haastattelut, perehdytys, puhelut, yms.). Jos teistä joku tekee sijaisintää myös yksikön ulkopuolella, niin voitte tulostella oman taulukon mukaanne.

Taulukkoja voi tulostella niin monta, kun tarvitsette täyttää varten 3 vikon aikana 🙌

Palvelupäälliköiden toivotaan täyttävän oma taulukkonsa, johon merkitsette yksikön sijasta oman nimenne.

Taulukot toivoisimme saavamme listan päätyttyä joko paperisina Alavuden TK/Taloustoimisto, Outi Rintamäki tai sähköisesti outi.rintamaki@pihlajalinna.fi niin saamme tehdä niistä yhteenvedon seuranta-ajalta. Muistakaa merkitä yksikköne yläkulmaan! Kysymyksissä saa olla yhteydessä.

Pilotti on meidän opinnäytetyötämme, jonka Kuusiolinna Terveys Oyn hyvinvointi- ja sosiaalipalveluille teemme. Kiitos avustanne 🙌

Terveisin Matleena Pihlaja ja Outi Rintamäki

Terveisin

Outi Rintamäki
Sote-integraattori



Liite 4. Sijaishankinnan ajankäyttöseurantalomake pilottiin osallistuville esihenkilöille



Kuusiolinna Terveys
Pihlajalinna

Yksikkö: _____

Sijaishankintaan käytetyn työajan seuranta ajalle 17.10. - 6.11.2022

Käytetty aika	Käyttötapa	Kenen aikaa käytettiin
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____
_____	Wa: ___ Puhelu: ___ Muu, mikä: _____	Työntekijä: ___ Vastaava ohj/sh: ___ Palveluvastaava: _____

Liite 5. Koulutustilaisuuksiemme suunnittelulomake

Opetus-/ohjaustilanteen suunnittelu

Kuusiolinnassa Terveystyöt Oy / Hyvinvointi- ja sosiaalipalveluiden esihenkilöt

Kouluttajat: Matleena Pihlaja ja Outi Rintamäki

Koulutusaiheet: Työvuorovelhon sijaiskutsujärjestelmän käyttöönotto ja osaamisen johtamisen tavoite

Koulutuspäivä 1 : Opinnäytetyön aiheen esittely ja taustoitus. Työvuorovelhon teoria ja sijaiskutsujärjestelmän tarkoitus.

Koulutuspäivä 2: Teoriaa sijaiskutsun luomisesta ja osaamisen johtamisesta. Käytännön harjoittelut ohjelmassa, testikutsujen lähettäminen.

Päivämäärä, kellonaika ja opetustila/oppimisympäristö:

Alavus, Fasadi 2krs, kaksi ryhmää, sama sisältö/koulutuspäivä

Ensimmäinen osa-alue: 14.11.2022 klo 8-12 ja 12-16

Toinen osa-alue: 12.12.2022 klo 8-12 ja 12-16