LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

JAETUN HENKILÖSTÖRESURSSIN MALLI ORIMATTILAN SEUDUN KOTI- JA ASUMISPALVELUISSA

Yhteistyön ja osaamisen kehittäminen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Kevät 2015
Jenni Tolsa

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

TOLSA, JENNI:

Jaetun henkilöstöresurssin malli Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluissa
Yhteistyön ja osaamisen kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö,
72 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä työelämälähtöinen, tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymään kuuluvan Peruspalvelukeskus Aava –liikelaitoksen, Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluiden kanssa.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ja kuvata jaetun henkilöstöresurssin malli sekä uutta toimintaa edellyttävä muutosprosessi. Jaetun henkilöstöresurssi mallin avulla mahdollistettiin hoitohenkilöstön yhteistyötä ja osaamista kehittävä, yksikkörajoja ylittävää työskentely. Tarkoituksena on, että kohdeorganisaation hoitohenkilöstön on mahdollista tilapäisen tarpeen mukaan, työskennellä eri työyksiköissä. Toiminnan avulla mahdollistetaan yksiköiden tasalaatuinen osaaminen, yhteistyön lisääntyminen sekä henkilöstöresurssien allokointi vaihtuvan tarpeen mukaan. Jaetun henkilöstöresurssin mallin avulla taataan asiakkaille tasalaatuisia palveluita, heidän toiveidensa mukaisesti, heidän toivomassaan hoitopaikassa.

Kehittämishanke toteutettiin John P. Kotterin (1996) muutoksen läpiviemiseen luoman, kahdeksan askeleen mallin mukaan. Mallin kuvaamista varten haastateltiin kohdeorganisaation hoitohenkilöstöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ryhmissä. Jaetun henkilöstöresurssin mallia työstettiin ja kuvattiin kohdeorganisaation lähiesimiehistä koostuvan ohjaavan tiimin kanssa yhteistyössä.

Jaetun henkilöstöresurssi mallin käyttöönotto ajoittui syksyyn 2015. Käyttöönotto pilotoidaan Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluissa, jonka jälkeen malli ja toimintatavat voidaan ottaa käyttöön myös muissa Peruspalvelukeskus Aavan kunnissa. Malli on tarkoitettu sovellettaviksi käytäntöön myös muissa vastaavissa organisaatioissa.

Avainsanat: yhteistyö, osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, rajojen häivyttäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

TOLSA, JENNI:

A model of flexible workforce in Housing and Home Care Services in Orimattila
Bettering Skills and co-operation.

Master´s Thesis in Developing and Management of Social and Health Care
72 pages, 1 page of appendice

Spring 2015

ABSTRACT

This practice-based research and development project was carried out in co-operation with the Aava- Centre for Basic Services, Housing and Home Care Services of Orimattila region. The institution is part of Päijät-Häme Social and Health Care Group (PHSOTEY).

The development project aimed to design and present a model for flexible workforce. It also attempted to demonstrate a process that precedes operative changes in an organisation. The result: Model of Flexible Careforce promotes a pattern, which brings together health care staff from various units and improves co-operation without administrative borders.

The main idea of the model is to fulfil temporary health care staff shortages wherever and whenever they appear. A health care professional is able to work within different units within a reasonably short notice. This way, allocating medical staff to places of urgency becomes easier, whilst medical expertise is shared and co-operation in all levels and forms improves.

The model is also customer-friendly. It considers customer feedback and is able to provide quality service for everyone, usually in their chosen place of care.

John P. Kotter's theories of transformation – particularly his 8-step-model of Executing Change – provided the platform for the project. Several staff members of Housing and Home Care Services were interviewed. The idea was depicted a clear and rounded picture of the Model. The interviews themselves were group interviews with a set theme.

The Model of Flexible Careforce was further analysed and worked on in a team of Housing and Home Care Services managers. The team also consulted the author throughout the project.

The model should be launched in Autumn 2015. It will be piloted by Housing and Home Care Services in Orimattila region. After that, all towns that co-operate with Aava -Centre for Basic Services will be able to implement the model. The

model of Flexible Careforce force is also applicable to organisations similar to Aava- Centre for Basic Services.

Key Words: co-operation, improving expertise, change management, leading expertise, decreasing bureaucracy

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT 4

2.1 Tavoite ja tarkoitus 4

2.2 Kohdeorganisaatio 5

3 YHTEISTYÖ JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA 8

3.1 Yhteistyön ja osaamisen kehittäminen 8

3.2 Rajojen häivyttäminen ja hajautettu työskentelymalli 11

3.3 Muutosjohtaminen 13

3.4 Osaamisen johtaminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena 18

4 KEHITTÄMISHANKKEESSA KÄYTETYT MENETELMÄT JA HANKKEEN TOTEUTUS 23

4.1 Muutoksen toteutus Kotterin kahdeksan askeleen mallin mukaan 23

4.2 Askeleiden toteutus kehittämishankkeessa 27

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu 27

4.4 Ryhmämessut-menetelmä 29

5 OSALLISTAMINEN SEKÄ KONKREETTISEN KUVAN LUOMINEN TULEVISTA TOIMINTATAVOISTA 31

5.1 Teemahaastattelujen toteutus 31

5.2 Teemahaastattelujen analysointi ja tulokset 32

5.3 Blogista saatu materiaali 37

5.4 Toimintatapojen kuvaus 38

5.5 Toimintatapojen jatkotyöstäminen 39

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TIEDOTTAMINEN, PERUSTELU JA SUUNNITTELU 42

6.1 Tiedottaminen 42

6.2 Suunnittelu ja muutoksen perustelu 43

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS 45

7.1 Jaetun henkilöstöresurssin malli Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluissa 45

7.2 Informointi uusista toimintatavoista 48

8 MALLIN VAHVISTAMINEN, VAKIINNUTTAMINEN JA JUURRUTTAMINEN 49

8.1 Jaetun henkilöstöresurssin mallin käyttöönotto 49
8.1.1 Varahenkilöstö 49
8.1.2 Pilotointi Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluissa 49
8.2 Toiminnan arviointi, seuranta ja jatkokehittäminen 50
8.3 Ehdotukset toiminnan arviointiin ja seurantaan 52
9 POHDINTA 54
9.1 Ohjaavan tiimin arviointi kehittämishankkeen toteutuksesta 54
9.2 Eettisyys ja luotettavuus 57
9.3 Johtopäätökset 59
9.4 Jatkokehittämisidea 61
LÄHTEET 65
LIITTEET 73
Haastatteluja pukkaa... 73

1 JOHDANTO

Terveydenhuollon palvelurakenteita on pyritty uudistamaan jota on perusteltu usein niukkenevilla resursseilla sekä tuottavuuden lisäämisellä. Kuntien taloudellisen tilanteen on katsottu olevan läheisesti yhteydessä uudistustarpeeseen. Lisäksi ikääntyminen ja siitä johtuva palvelutarpeiden kasvu edellyttää rakenteiden muuttamista sosiaali- ja terveyden huollossa. Ongelmiksi palvelujärjestelmässä koetaan myös sen monimutkaisuus, palvelujen päällekkäisyys sekä järjestelmälähtöisyys. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 31.)

Vanhusten palvelujärjestelmä ei voi toimia entiseen tapaansa ikärakenteen ja palvelutarpeiden muutosten myötä. Kuntien taloudellinen tilanne ei enää mahdollista moniportaisia ja raskaita hoiva- ja hoitopalveluja. Yksi ratkaisu tähän on hoivapalveluiden suuntaaminen kotiin. (Kaarakainen & Niiranen 2010, 87.)

Vanhuspalveluiden tavoitteet vanhusten kotona tai kodinomaisissa olosuhteissa asuminen sekä vanhuksen hyvä selviytyminen arkipäivässä edellyttävät, että palveluiden toimintaprosessit on ymmärretty ja ne tukevat näitä tavoitteita. Toiminnan jatkuvuuden edellytyksenä ovat sitä koskevat arvojärjestelmät ja toimintaa tukeva henkilöstöpolitiikka sekä lainsäädännöllinen perusta, jonka mukaan esimerkiksi iäkkään henkilön pitkäaikainen hoito on toteutettava ensisijaisesti henkilön yksityiskotiin tai muuhun kodinomaiseen paikkaan. (Niiranen & Kinnunen 2010, 27; Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980, 14 §.)

Kaste 2012-2015 ohjelman yhtenä toimenpiteenä on luoda uusia käytäntöjä, jotka tukevat henkilöstön osallisuutta prosessien toimivuuden parantamisessa sekä edistää monialaista, yhteisvastuullista työskentelyä joustavan asiakaspalvelun turvaamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30). Menestyminen tulevaisuudessa vaatii organisaatiolta osaamista, osaamisen monipuolista hyödyntämistä sekä keinoja sen lisäämiseksi. Uudistuminen ja kehittyminen ovat osa kilpailua myös julkisella sektorilla. Jotta organisaatio tuottaa asiakkaidensa tarpeita vastaavia palveluja, on huolehdittava henkilöstön osaamisen, motivaation, asenteiden ja työskentelytapojen yhtenäisestä linjasta. Oikea osaaminen synnyttää asiakastyytyväisyyt-

tä, jonka vuoksi se on yksi kriittisistä menestystekijöistä. (Hyppänen 2013, 92 – 94, 104.)

Olkkonen-Nikulan (2008, 77) Peruspalvelukeskus Aavalle tekemän kotihoidon sekä asumis- ja laitoshoidon palvelujen selvityksen mukaan, palvelujen sujuvuus ja laatutavoitteet taataan rakenteeltaan oikealla ja riittävällä henkilöstömitoituksella sekö osaamisella. Hyvällä organisoinnilla ja johtamisella puolestaan taataan henkilöstön hyvinvointi.

Työelämän käytännöt ja toimintaperiaatteet ovat muuttuneet viime vuosina, mikä näkyy uusina yhteistyön muotoina sekä monien perinteisten toimintojen ja organisaatioiden välisten rajojen ylittämisenä. Työorganisaatioita muokataan, jonka mukaan on omaksuttava uusia tapoja tehdä työtä. (Toiviainen & Hänninen 2006, 9.) Muuttuva työelämä asettaa paineita joustavuudelle työtehtävissä, joka puolestaan edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Lisäksi organisaation keskeisenä menestystekijänä muuttuvassa työelämässä nähdään yhteistyö eri toimijoiden välillä. Muutosta perustellaan palveluodotuksilla, jotka ovat taloudellisia resursseja suuremmat sekä monipuolisilla palveluilla jotka ovat osa laatua ja asiakaslähtöisyyttä. (Kalliola & Nakari 2006, 203 - 204.)

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimii Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, Peruspalvelukeskus Aava –liikelaitos ja siellä Orimattilan seudun koti- ja asumispalvelut. Aavan koti- ja asumispalveluiden yksiköiden välinen osaamistaso on nähty epätasaisena. Epätasainen osaaminen aiheuttaa ajoittain viivästystä heidän asiakkaittensa hoitopolulla etenemisessä sekä kotiutumisissa. Mikäli asiakkaan siirtyminen yksiköiden välillä on vaarassa hidastua tai jäädä toteutumatta kokonaan puuttuvan osaamisen vuoksi, tilanne edellyttää osaamisen lisäämistä tapauskohtaisesti nopeallakin aikataululla. Kaste-ohjelmassa ongelmana on myös nähty palvelujen laadun ja saatavuuden suuret alueelliset vaihtelut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 26).

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän strategia 2014 – 2018 määrittelee keskeisiksi menestysteemoikseen osaavan ja oppivan henkilöstön. Lisäksi menestysteemoina nähdään henkilöstön mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja

joustavaan liikkuvuuteen. Hyvää esimiestyötä pidetään itsestään selvyytenä. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän strategia 2014 - 2018.)

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ja kuvata jaetun henkilöstöresurssin malli sekä toiminnan käynnistymistä edellyttämä muutosprosessi. Jaetun henkilöstöresurssin mallin avulla mahdollistetaan hoitohenkilöstön yksikkörajoja ylittävä työskentely. Tarkoituksena oli edistää yksiköiden tasalaatuista osaamista, yhteistyön lisääntymistä sekä helpottamaan henkilöstöresurssien allokointia vaihtuvien tarpeiden mukaan. Toiminnalla mahdollistetaan potilaille ja asiakkaille tasalaatuisia palveluita heidän toiveidensa mukaisesti, heidän toivomassaan hoitopaikassa.

Jaetun henkilöstöresurssin mallin käyttöönottoa edellyttämän muutosprosessin toteutuksessa käytettiin Kotterin (1996) kahdeksan askeleen mallia muutoksen läpiviemisessä. Kotterin malli sopii erityisesti toimintatapamuutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin ja organisaation rakennemuutoksiin (Hyppänen 2007, 227). Kotterin mallin on tarkoitus ohjata muutosprosessi kokonaisuudessaan loppuun asti myös kehittämishankkeen päätyttyä. Kehittämishanke ajoittuu askelille 1 – 5.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ja kuvata jaetun henkilöstöresurssin malli sekä toiminnan käynnistymistä edellyttävä muutosprosessi. Jaetun henkilöstöresurssin mallin avulla mahdollistetaan hoitohenkilöstön yhteistyötä ja osaamista kehittävä, yksikkörajoja ylittävä työskentely niin, että kohdeorganisaation hoitohenkilöstön on mahdollista vallalla olevan tilapäisen tarpeen mukaan työskennellä organisaationsa eri työyksiköissä. Eri työyksiköissä työskentelyllä pyritään edistämään yksiköiden tasalaatuista osaamista, yhteistyön lisääntymistä sekä helpottamaan henkilöstöresurssien allokointia vaihtuvien tarpeiden mukaan.

Tarkoituksena oli yksiköiden yhteistyön ja osaamisen kehittäminen sekä osaamisen jakaminen muuttuvan tarpeen mukaan. Tämän kaltaisella toiminnalla mahdollistetaan potilaille ja asiakkaille tasalaatuisia palveluita heidän toiveidensa mukaisesti, heidän toivomassaan hoitopaikassa. Työni aihe oli organisaatiosta lähtöisin. Tämän kaltaisen toiminnan on nähty olevan välttämätöntä tulevaisuudessa asiakastyön laadun ja henkilöstöresurssien turvaamisen näkökulmasta.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän strategiassa painotukset ovat palveluiden oikeanmukaisessa saatavuudessa, saavutettavuudessa sekä tasalaatuisuudessa. Strategiassa palvelujen kehittämisen edellytyksenä nähdään toimivan palvelurakenteen muodostaminen, työtapojen monipuolistaminen sekä henkilöstön osaamisen ja saatavuuden varmistaminen. Palvelut toteutetaan tilaajien kanssa tehtyjen linjausten ja sopimusten mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöön pohjautuen. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän strategia 2014 – 2018.)

Vanhuspalvelulain yhtenä tarkoituksena on parantaa iäkkään henkilön mahdollisuuksia saada laadukkaita sosiaali- ja terveysalanpalveluja omien yksilöllisten tarpeittensa mukaisesti, riittävän ajoissa, kun heikentynyt toimintakyky sitä edellyttää. Tarkoituksena on myös mahdollistaa iäkkäälle henkilölle mahdollisuus vaikuttaa hänelle järjestettävien palvelujen sisältöön sekä toteutustapaan ja että ne

ovat saatavilla kaikille yhdenvertaisesti. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980, 1 §, 7.)

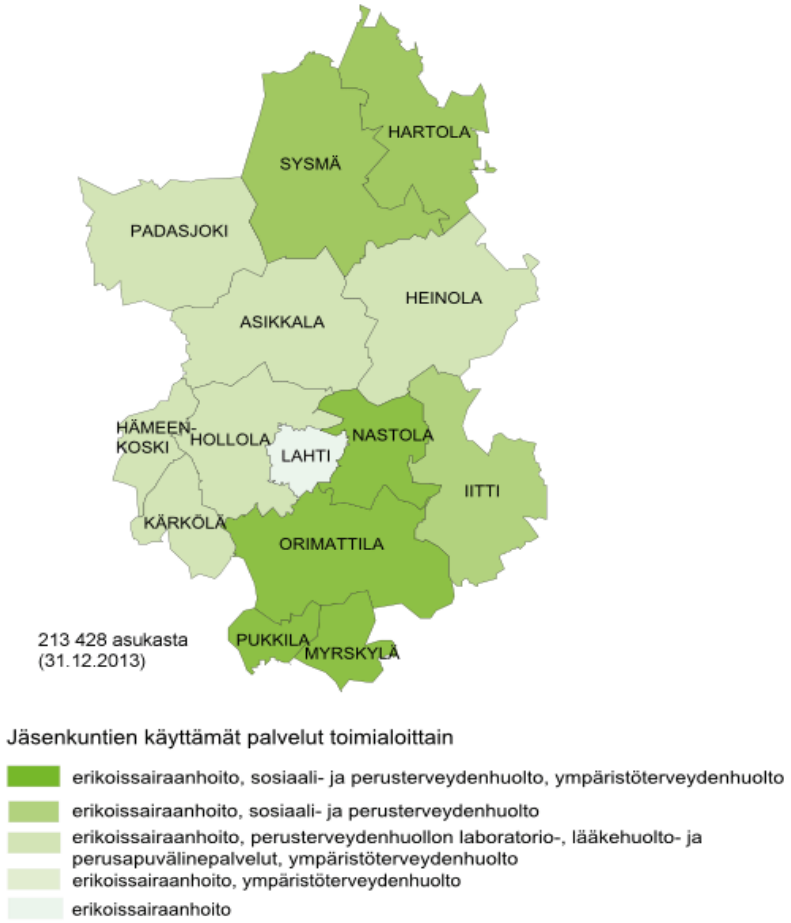
Aavan koti- ja asumispalveluiden palvelurakennemuutoksen edetessä hoitotyön osaamisen vaatimukset lisääntyvät, jolloin yksiköiden välisen yhteistyön avulla osaamista yksiköissä voidaan helposti lisätä. Yhteistyön kehittyessä sillä voidaan myös vastata tilapäiseen henkilöstöresurssin puutteeseen yksiköissä, joka saattaa lyhytaikaisten sijaisten rekrytoinnin kannalta tarjota kohdeorganisaatiolle hyödyn. Kauhasen (2009, 47) mukaan alati muuttuvan työnkentän hallitsemisen vuoksi on jatkuvasti mietittävä henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä. Töiden uudelleen organisointi on osa organisaation kehittämistoimintaa, jonka avulla pyritään parantamaan asiakaslähtöisyyttä, toimivuutta, joustavuutta, tuottavuutta, työmotivaatiota ja henkilöstön hyvinvointia.

2.2 Kohdeorganisaatio

Kehittämishanke tehdään Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitokselle, Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluiden työyksiköiden kanssa. Peruspalvelukeskus Aava tuottaa kaikki sosiaali- ja terveysalan palvelut seitsemälle kunnalle, jotka ovat Hartola, Iitti, Myrskylä, Nastola, Orimattila, Pukkila ja Sysmä. Palvelut toteutetaan tilaajien kanssa yhteistyössä laadittujen linjausten ja sopimusten mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöön pohjautuen. (Peruspalvelukeskus - organisaatio 2013).

Peruspalvelukeskus Aava –liikelaitos kuuluu vuonna 2007 toimintansa aloittaneeseen, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymään. Sosiaali- ja terveysyhtymä tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja 14 kunnalle (Asikkala, Hartola, Heinola, Hol lola, Hämeenkoski, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä), Aavan vastatessa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluista omille kunnilleen (Kuvio 1). (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, Yhtymä.)

KUVIO 1. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän kuntakartta (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, Yhtymä)



Koti- ja asumispalvelut tuottaa koti-, asumis- sekä laitoshoidonpalvelut, joilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kotiin annettuja, kriteeripohjaisia kotihoidon palveluja sekä kotona asumista tukevia tukipalveluja, sosiaalihuoltolain mukaisia asumisyksiköitä (vanhainkodit, vanhusten tehostettu palveluasuminen, kehitysvammaisten ohjattu asuminen ja mielenterveyskuntoutujien tuettu palveluasuminen) sekä vuodeosastopalveluja. Sosiaalihuoltolain mukaiset asumisyksiköt tarjoavat hoitoa ja hoivaa henkilöille, jotka eivät kotona kotihoidon ja tukipalvelujen turvin voi asua. Paikkoja yksiköissä on yhteensä noin 450. Vuodeosastopalveluihin kuuluu terveysasemien akuutti- sekä pitkäaikaisosasto ja vanhainkodit. Paikkoja näissä yksiköissä tällä hetkellä on yhteensä noin 200. Vuodeosastopalveluihin kuuluu myös kotiutustiimi, jossa työskentelin tämän kehittämishankkeen alkaessa. Kotiutustii-

missä toimii kolme sairaanhoitajaa, jotka työskentelevät Nastolan, Iitin ja Orimattilan alueilla sekä Päijät-Hämeen keskussairaalassa, joka oli oma toimipisteeni. (Peruspalvelukeskus - organisaatio 2013.) Kehittämishankkeen loppupuolella siirryin työskentelemään samassa organisaatiossa, mutta eri kunnassa kotihoidon esimiehen tehtävissä.

Kotihoidon palveluja on saatavilla Aavan jokaisessa kunnassa. Ikääntyneiden asumisyksiköitä eri muodoissaan löytyy niin ikään kaikista kunnista. Terveysasemia löytyy tällä hetkellä Hartolasta, Iitistä, Nastolasta, Orimattilasta ja Sysmästä. Osastoja terveysasemilla on yhdestä kahteen. Erillisiä pitkäaikaishoidon osastoja on Iitissä, Nastolassa sekä Orimattilassa. Koti- ja asumispalveluissa työskentelee noin 600 henkilöä. (Peruspalvelukeskus - organisaatio 2013.)

Orimattilan seudulla vuodeosastopalveluja tarjoaa neljä osastoa, joista yksi akuuttia hoitoa varten ja kolme pitkäaikaishoitoa varten. Henkilöstöä näillä laitoshoitoa tarjoavilla osastoilla on noin 45. Tehostetun palveluasumisen yksiköitä on neljä, joista kaksi sijoittuu Orimattilaan, yksi Artjärvelle ja yksi Pukkilaan. Tehostetussa palveluasumisessa työskentelee noin 64 hoitajaa. Kotihoitoa Orimattilassa toteutetaan kolmessa vuorossa, aamu-, ilta- ja yövuoroissa, keskimäärin 50 hoitajan turvin. (Peruspalvelukeskus - organisaatio 2013.)

3 YHTEISTYÖ JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

3.1 Yhteistyön ja osaamisen kehittäminen

Aira (2012, 16) avaa tutkimuksessaan yhteistyön käsitettä Lewisin (2006) mukaan seuraavasti: *Yhteistyö on ilmiönä varsin haastava ja monella tapaa ymmärretty. Yhteistyöllä on tarkoitettu muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pitempään jatkuvaa vuorovaikutusta.*

Se, kuinka edellä mainittu yhteistyö saadaan toimivaksi, siitä saadaan tarvittava hyöty irti ja sen aiheuttamat haasteet kyetään ratkaisemaan, vaatii yhteistyön prosessin ymmärtämistä. (Aira 2012, 12). Vaikka yhteistyölle on asetettu tavoitteet ja sille on olemassa rakenteet, ei tarkoita sitä, että yhteistyö toimisi. Toimiva yhteistyö edellyttää kaikkien panosta asiaan mutta panokset voivat olla erilaisia. Pääperiaate on kuitenkin se, että kaikki osallistuvat, eikä vain yksi joudu tekemään kaikkea työtä. Onnistunut yhteistyö näkyy työn tuloksellisuudessa, osallisten käyttäytymisessä sekä heijastuu osallisten tyytyväisyyteen ja asenteisiin. (Aira 2012, 45, 49.) Yhteistyöhön perustuvan työskentelymallin johtaminen pohjautuu ihmisten ja asioiden johtamiseen, työtehtävien edellyttämään organisoimiseen, yhteistyöhön, ammattitaidon korostamiseen sekä yhteishengen luomiseen (Markkula 2011, 56).

Muuttuvassa työelämässä organisaatioiden on kehityttävä, mikä edellyttää uuden tiedon omaksumista, toimintakäytäntöjen kriittistä arviointia ja uusien toimintatapojen kehittämistä. Kehittyminen edellyttää uusien toimintojen ja ammattiryhmien välistä yhteistyötä organisaation sisällä sekä verkostoitumista. Näillä keinoilla voidaan lisätä myös organisaation tehokkuutta. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 211; Markkula 2011, 90.)

Muuttuva työelämä ja kehittyvät organisaatiot tarkoittavat muutoksia työtehtävissä- ja menetelmissä, joka edellyttävät henkilöstöltä uuden oppimista. Haasteena on säilyttää henkilöstön ammattitaito ja oppimisvalmiudet. Onneksi tutkimukset

osoittavat ihmisten oppimisvalmiuksien säilyvän pitkään, oppimisaika vain vaihtelee ikäluokittain. (Rautio M 2010, 24.) Osaaminen voidaan kuvata tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä (Kuvio 2). Yksittäisen ihmisen osaaminen näyttäytyy taitona yhdistää tietonsa ja taitonsa hyödyllisellä tavalla. Taitoihin liittyy myös tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, priorisointi, organisointi sekä vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot, joustavuus ja muutokseen sopeutuminen sekä oman toiminnan arviointi. Oleellista on myös halu työskennellä omassa organisaatiossa sekä oppia uutta. Tiimien osaaminen käsittää sen mitä tiimin jäsenet osaavat yksilöinä että yhdessä ja kuinka he osaavat käyttää niitä yhteen luoden uusia toimivia toimintatapoja. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50; Hyppänen 2013, 92.)

KUVIO 2. Osaamisen kuvaus (Hyppänen 2013, 92).

Osaaminen = Tieto * Taito * Tahto

Terveydenhuollon henkilökunnan osaamisen on nähty huononevan nopeasti, jonka vuoksi työntekijältä vaaditaan kykyä itsensä jatkuvaan kehittämiseen korkean osaamisen säilyttämiseksi (Tulevaisuusvaliokunta 2004, 44). Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella niin kohderyhmien, kuin menetelmien kautta. Pääsääntöisesti se kohdistuu kuitenkin yksilöön tai työyhteisöön, joskus molempiin. Asiantuntijuuden kehittymisen myötä osaamisen jakamisen merkitys tiimien ja yksiköiden välillä kasvaa. Tiimit ja yksiköt ovat osa laajempaa alati muuttuvaa verkostoa. Uudet toimintatavat luodaan yksiköiden ja tiimien kesken, jolloin myös vuorovaikutustaidot korostuvat niin asiantuntijoiden kuin esimiestenkin työssä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on kymmeniä, todellisuudessa suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työpaikoilla. Muutamia tärkeimmistä työssäoppimisen keinoista ovat tehtäväkierto, kokeneemman henkilön työn havainnointi, sisäisenä kouluttajana toimiminen sekä asiakkailta oppiminen. (Salojärvi 2009, 153, 162; Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)

Henkilöstön kehittämisen osa-alueita ovat nimenomaan työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toimin-

nan laadun parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden ylläpitäminen sekä henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen. Jatkuvan kehittymisen tulisi olla normaali osa palkkatyötä tavallisen työn ohella, sillä yksilön oma tarve ja halu kehittymiseen eivät välttämättä tue työyksikön tarpeita. Liian usein työntekijä määrittelee kehittämiskohteet oman osaamisensa suhteen, jolloin työnantajan tai johdon näkemys ja tarpeet jäävät uupumaan (Gustafsson & Mariniemi 2012, 103). Kehittämisvastuu on yhteinen, jolloin työyksikkö tarjoaa suotuisat edellytykset oppimiselle ja kehittymiselle (Viitala 2005, 254, 257.)

Organisaation toimivuuden ehto on osaava henkilökunta. Osaamisen kehittämisen tavoitteiksi voidaan asettaa toiminnan tuloksellisuus sekä sen edellyttämän osaamisen turvaaminen, toiminnan laadun parantaminen ja varmistaminen, henkilöstön motivaation, suoriutumisen, sitoutumisen sekä työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen, muutoksen mahdollistaminen ja luovuuden ruokkiminen. (Kaartinen 2011, 16.) Henkilöstön tulisi nähdä kehittäminen myös oppimisen näkökulmasta, sillä oppiminen on tärkeää niin yksilön kehittymisen näkökulmasta kuin taas organisaation palvelun laadun näkökulmasta. Oppiminen on myös tärkeä osa ongelmien/haittojen uusiutumisen ehkäisemisessä. (Wilkinson, Rushmer & Davies 2004.)

Ongelmaksi osaamisen kehittämisen näkökulmasta saattaa nousta toisen osaamisen arvostus, joka edellyttää hyvää itsetuntoa ja oman osaamisen rajallisuuden myöntämistä. Osaamisen kehittämisen voimavarat ovat korkeatasoinen ammattitaito, innostus ja hyvä yhteistyö. (Juuti 2011, 200.) Osaamisen kehittyminen on hidas prosessi ja sen lisäämistä tarvitaan jatkuvasti, huomioiden alati muuttuva ympäristö ja sen luomat osaamisvaatimukset (Kupias ym. 2014, 59).

Kauhanen (2009, 157) on teoksessaan kuvannut karkeasti keskeiset roolit ja kullekin kuuluvat tehtävät osaamisen kehittämisen näkökulmasta (Taulukko 1.). Jokainen organisaation määrittelee tehtävät kuitenkin aina erikseen. Osaamisen kehittämisen kannalta oleellista on organisaation johdon rooli ja kuinka se on määritelty.

TAULUKKO 1. Toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2009, 157.)

Eri toimijoiden roolit	
Johto	• innostaminen • visio • näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	• osaamisen tavoitteet tiimeille ja yksilöille • kehittymismahdollisuuksien luominen • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Työtoverit	• toisilta oppiminen • tiedon ja kokemusten jakaminen • yhdessä tekeminen • erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	• oppiminen • itseohjautuvuus • pitkäjänteisyys • rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HR(D)	• osaamiskartoitus • kehittämismenetelmien ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen

Yhteistyön onnistumisen kannalta yhteinen tavoite on noussut tärkeäksi seikaksi. Yhteiset tulevaisuuden visiot auttavat ymmärtämään myös yhteisen hyödyn. Yhteisten tavoitteiden hahmottamista saattaa hankaloittaa tämän päivän hierarkinen johtaminen, jossa vastuu tavoitteesta on usein yhden ihmisen vastuulla. Vastuun lepääminen yhden ihmisen harteilla ei ole myöskään eduksi verkostoitumisen näkökulmasta. (Kauppinen 2013, 127-128.) Airan (2012, 11-12) mukaan juuri hajautunut työskentelymalli edistää yhteistyötä. Sen on nähty edistävän vuorovaikutuksen epämuodollistumista sekä hierarkian madaltumista. Nämä seikat saattavat tehdä työstä joustavampaa ja innovatiivisempaa.

3.2 Rajojen häivyttäminen ja hajautettu työskentelymalli

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004, 9, 14, 20) mukaan hajautetussa organisaatiossa työskennellään määräaikaisissa tai pysyvissä ryhmissä. Ryhmien ihmiset

toimivat toisistaan erillään yhteisen tavoitteen tai toimeksiannon saavuttamiseksi. Hajautettua työskentelyä voidaan harjoittaa yritysten kesken, yhdessä yrityksessä, projektissa, tiimissä tai työparien kesken. Vartiaisen ym. (2004, 15). mukaan tätä juuri tämän kaltaista työtapaa käytetään laajalti työn organisointiin.

Työelämä ja työkäytännöt muuttuvat yhteiskunnallisten ja taloudellisten muutosten myötä. Muutokset organisaatioissa ovat jatkuvia ja joskus nopeitakin. Yhteistyön tarve ja perinteisten rajojen ylittäminen organisaatioiden välillä ja sisällä on lisääntynyt. Joustavat ja väliaikaiset organisaatiojärjestelyt ovat vähentäneet muodollisten rajojen merkitystä. Joustavuus on organisaatioiden menestyksen edellytys. (Kauhanen, 2009, 45; Toiviainen & Hänninen 2006, 12.)

Hajautetun työskentelyn tarkoitus on tehostaa toimintaa hyödyntämällä olemassa olevan henkilöstön osaamista niin, että se vahvistaa koko organisaation osaamista. Hajautetun työskentelyn hyödyt tukevat asiakkaiden parempaa palvelua sekä henkilöstön parempaa sitoutumista, motivaatiota ja työssä viihtymistä. Hajautus on useimmiten kannattavampaa asiakastyön kannalta, kuin kustannustehokkuuden kannalta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 54-55.)

Organisaatioiden toiminnan kannalta yhä harvempi työ on nykyään yhteen paikkaan sidottu. Työtä voidaan tehdä oman työpisteen sijaan tilapäisesti myös muussa toimipisteessä. (Kauhanen 2009, 54.) Liikkuminen työssä mahdollistaa erilaisten ihmisten tapaamisen, niin asiakaskunnassa kuin työntekijöissä. Organisaation jäsenten kierrättäminen hajallaan olevissa yksiköissä on myös tehokas tapa kehittää osaamista. Osaamisen kehittämisen apuvälineinä tämän kaltaisessa työskentelymuodossa voidaan käyttää muunmuassa osaamiskartoitusta, osaamismatriisia tai säännöllisiä kehityskeskusteluja. (Vartiainen ym. 2004, 41, 139.)

Tämän kaltaista työskentelyä käynnistettäessä tulisi huomioida, että henkilöstö on tietoinen hajautetun työn vaatimuksista ja haasteista. On huomioitava, ettei tämä työskentelymuoto sovi kaikille sen epävarmuuden vuoksi. Työntekijän tulisi olla luotettava, hänen tulisi osata ottaa vastuuta ja työskennellä itsenäisesti. Eri työkulttuureiden ajoittainen sekoittuminen saattaa myös luoda innovaatioita ja lisätä

luovuutta ja toisaalta taas vaikeuttaa yhteisten toimintatapojen luomista sekä ongelmanratkaisua. (Vartiainen ym. 2004, 89, 46.)

Hajautetun työskentelyn johtamisessa toiminnan tavoitteiden ja tarkoituksen selkeydellä on suuri merkitys. Lisäksi henkilöstön osallistaminen vahvistaa henkilöstön ymmärrystä työn merkitystä kohtaan sekä auttaa sitoutumaan työn tarkoitukseen. Ajoittain muualla työskentelevä henkilöstö ei saisi kokea jäävänsä vaille informaatiota, mitä muut työyksikön henkilöstö saavat, jolloin tiedottamiseen tulee kiinnittää erilailla huomiota (Vartiainen ym. 2004, 84.)

Yhteistyön avaimia hajautetussa työskentelyssä ovat: *Yhteinen tietämys sekä ymmärrys* työstä, josta on myös tarvittava tieto tarjolla ja viestintä on tehokasta. *Yhteinen halu yhteistyöhön*, halu auttaa työkavereita ja tiimejä. Tämän syntyminen vaatii johdon sitoutumista ja toimia pitkin matkaa. *Yhteistyövalmius*, tarve jakaa tietoa. Tiedon levittämisestä tulisi myös palkita, jolloin tarve ja hyöty kohtaavat. *Teknologinen valmius*, jolla varmistetaan teknologian toimiminen ja valmius päästä tarvittaviin tieto- ja tietoliikennejärjestelmiin. (Vartiainen ym. 2004, 103 – 104.)

3.3 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen tarkoittaa useimmiten muutostoimenpiteiden eri vaiheiden läpiviemistä. Näitä vaiheita ovat toimenpiteiden käynnistäminen, valvominen ja seuranta. Erilaisten muutosten skaala on laaja, vähittäisestä muutoksesta kohti pitkän aikavälin tavoitetta aina kumouksellisiin muutoksiin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 149.)

Muutoksen laajuus ja syvällisyys vaikuttavat johtajuuteen. Johtajalla on suuri vaikutus muutoksessa ja sen onnistumisessa. Muutosjohtamisessa keskeistä on tiedotus eli muutosviestintä, henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Pidemmällä tähtäimellä muutoksen johtamisessa vaaditaan ennakoivaa, pitkäjänteistä luottamuksen rakentamista, jotta henkilöstö kokisi johtamisen muutostilanteessa eettisenä. (Taskinen 2011, 146 - 158.)

Muutosprosessi organisaatiossa edellyttää muutosjohtajuutta. Jotta muutosjohtajuus on toimivaa edellyttää se henkilöstöjohtamisvalmiuksien lisäksi teoreettista tietoa organisaatiosta ja ihmisten toiminnasta. Muutosprosessin ja sen toimeenpanon suunnittelu ovat edellytyksiä onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Näiden lisäksi onnistumiseen vaaditaan tietoa, tiedon tuottamista, reflektiivistä vuorovaikutusta, oppimista sekä luottamusta uuteen toimintarakenteeseen. (Kallunki 2008, 155 - 116.) Muutosprosessin hyödyllisyys näyttäytyy henkilöstölle johtajan oman suhtautumisen kautta (Heikka 2008, 31).

Härmän (2010, 35) tutkimuksen mukaan muutos työyksikössä edellyttää erilaisten johtamistapojen tunnistamista sekä niiden käyttämistä. Muutosjohtaminen on osa jokapäiväistä työtä ja johtajuutta terveydenhuollossa. Kehittämishankkeiden ja uudistusten suunnittelu, ohjaus ja jalkauttaminen kuuluvat lähiesimiesten tehtäviin. Muutosjohtajuudelta edellytetään suurten muutosprosessien läpiviemistä, joiden vaikutukset näkyvät omassa työyksikössä, kuin myös koko organisaation tasolla. (Härmä 2010, 33 – 34.) Muutosprosessi on tätä päivää julkisen johtamisen sektorilla, joka tarkoittaa sitä, että lähes jokainen julkinen johtaja on viime vuosien aikana toteuttanut sellaisen. Toisaalta se on johtanut myös siihen, ettei muutos ole enää niin pelottava asia, vaan se osataan jo nähdä mahdollisuutena uudistua. (Gustafsson & Mariniemi 2012, 117.)

Johtaminen on parhaimmillaan uusia ajatusmalleja luotaessa ja niihin sitoutuessa (Juuti 2009, 108). Härmän (2010, 35, 39 – 40) tutkimuksen tuloksista lähiesimiesten näkökulmasta nousee esille onnistuneen muutosjohtamisen kulmakivinä esimiehen oma sitoutuminen muutokseen sekä henkilöstön huomioiminen, osallistaminen ja motivointi. Muutosjohtajalta itseltään katsottiin vaadittavan empatiakykyä, fyysistä läsnäoloa, realistisuutta muutosta kohtaan sekä itsehillintää. Vahvuuksina nähtiin henkilöstön tunteminen sekä työntekijöiden hienovarainen kohtelemisen. Esimiehen oman asenteen koettiin heijastuvan henkilöstöön, jolloin positiivisuus ja innokkuus muutosta kohtaan loivat luottamusta tulevaan. Esimiehen rehellisyys ja esimerkkinä olo katsottiin liittyvän muutosjohtamisen valmiuksiin.

Hyvä muutosjohtaminen pitää sisällään myös erilaisuuden johtamista. Toisaalta myös esimiesten oma tilanne muutoksen johtamisessa on haasteellinen, koska heidän täytyy hahmottaa muutosta kolmesta eri näkökulmasta: omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana sekä organisaatio tulevaisuuteen valmistautujana. Toisaalta muutoksen luoma vastarinta saa ihmisen käyttäytymään epäloogisesti ja muutosvastarinta saattaa olla hyvin mukaansa tempaavaa, jonka vuoksi johtajalta vaaditaan rationaalisen johtamisen lisäksi epäloogisten asioiden johtamista, ihmisten johtamista. Toisaalta muutoksen läpikäyminen kartuttaa kokemuksia. Jokaisen muutoksen läpiviemisestä jää varastoon uusia keinoja, antaa tuntumaa arvioida uusien muutosten läpivientiä ja vaikuttaa muutosvastarintaa. Muutososaaminen syntyy kokemuksesta. (Luoma & Arikoski 2006, 128 - 129, 132; Valpola 2004, 53 – 54.)

Beerel (2009, 17) mukaan muutos organisaatiossa päätyy epäonnistumiseen useista syistä. Syitä voi löytää siitä, kun muutos ei vastaa uusia realiteetteja tai muutoksen tarvetta vastata tulevaisuuden haasteisiin ei ymmärretä. Kun muutoksen toteuttajat eivät täysin usko muutosprosessista olevan apua tulevaisuuden haasteissa, heidät on pakotettu toimintaan itseohjautuvuuden sijaan. Muutosprosessiin liittyy luontaisia pelkoja, jotka vaikeuttavat organisaation sopeutumista ja oppimista muutoksen keskellä. Muutoksen laajuus on arvioitava suunnitteluvaiheessa oikein, jolla vältetään lisäongelmat sekä stressitekijät prosessissa, myös aikataulutuksen on oltava tarkka. Muutoksen fokuksen on oltava strateginen, taktinen ja tekninen, mutta eettisyys on myös oltava näkyvissä. Prosessin aikana muutosta koskeva henkilöstö on huomioitava prosessia koskevassa päätöksenteossa ja mahdolliseen muutosvastarintaa on puututtava oikeanlaisin keinoin.

Muutosvastarinta liittyy vahvasti muutosjohtamiseen ja siinä onnistumiseen. Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2009, 149 – 151) mukaan yksilöiden suhtautumista muutokseen voidaan kuvata 20 – 60 – 20 säännön mukaan: 20 prosenttia henkilöstöstä suhtautuu muutokseen jyrkän kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla, kun taas 20 prosenttia on muutoksessa mukana täydestä sydämestään. He kokevatkin muutoksen johtamisen yhdeksi ansaksi keskittymisen niiden henkilöiden pään kääntämiseen, ketkä suhtautuvat muutokseen kriittisesti, sillä se on harvoin tuloksellista. Enemmän tulisi keskittyä myönteisesti suhtautuviin henkilöihin.

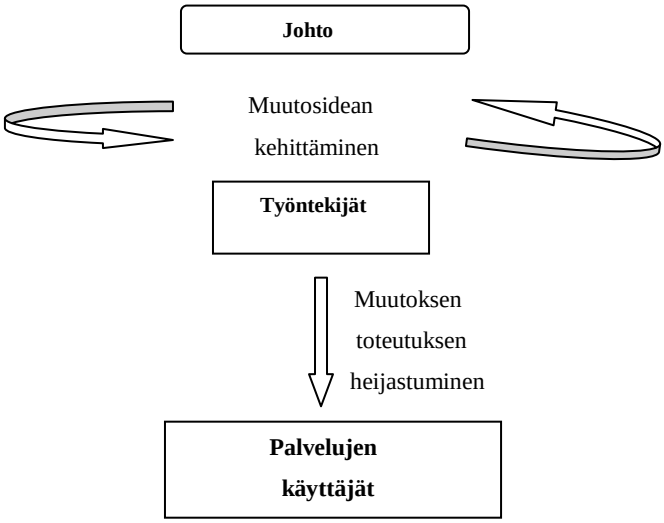
Heidän mukaansa henkilöstön motivoituminen muutokseen vaatii ymmärrystä siitä, mitä muutetaan ja miksi. Motivaation saavuttaminen vaatii selkeän suunnitelman muutoksen läpiviemiseksi:

- Muutossuunnitelma, jossa kuvattu tavoitteet, osatavoitteet, toimenpiteet ja tulokset
- Muutossuunnitelmaan liitetty viestintäsuunnitelma
- Henkilöstön tai heidän edustajansa mukaan ottaminen suunnitteluun sekä heidän osaamisensa hyödyntäminen
- Selvä viestintä muutostarpeesta – keskustelun herättelyä
- Avainhenkilöt organisaatiosta tukemaan muutoksia selkeästi ja julkisesti
- Selvä ja myönteinen visio, miltä muutoksen jälkeen näyttää

(Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 149-151.)

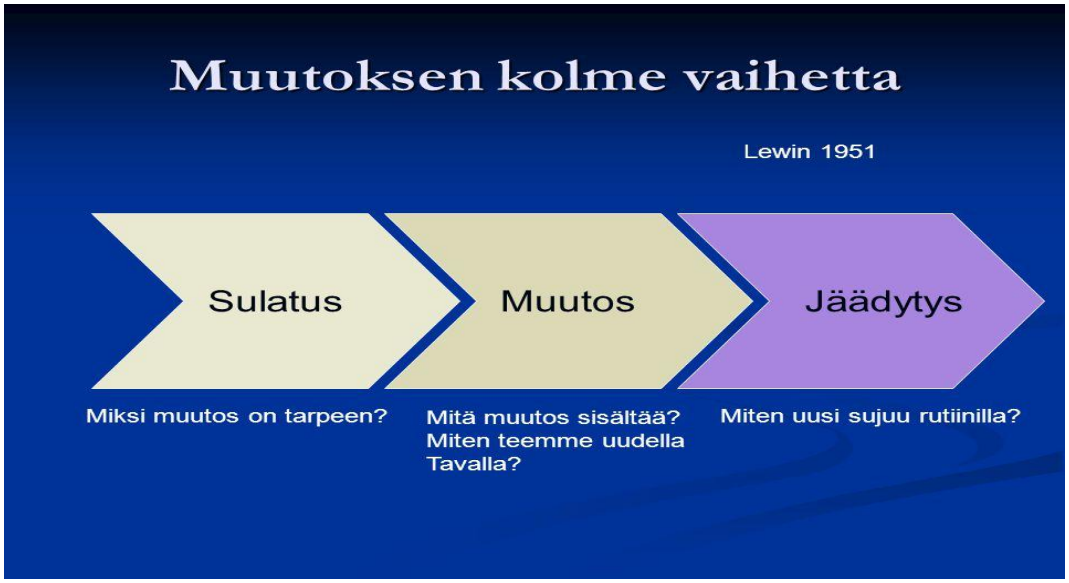
Virtanen ja Stenvall (2014, 198) kuvaavat yhtenä muutosjohtamisen mallina ylisosiaalista ylhäältä alas –mallia (kuvio 3.), jossa organisaatiossa käydään vuoropuhelua muutoksesta, sen tarpeesta, sisällöstä toteutustavasta ja aikataulusta. Tällä tarkoitetaan keskustelua rajapinnoilla, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä, mielipiteiden sallimista, yhdessä tekemistä ja laajaa osallistamista. Malli soveltuu myös tämän kehittämishankkeen toteutuksen kuvaukseen.

KUVIO 3. Muutosjohtamisen ylisosiaalinen ylhäältä alas –malli (Virtanen & Stenvall 2014, 198.)



Kotterin (1996) lisäksi Kurt Lewin (1951) on 1960-luvulla esitellyt mallin (kuvio 4.), jonka mukaan muutos etenee vaiheittain. Vaiheita on kolme; sulatus, muutos, jäädytys. Ilman kaikkien vaiheiden huomioimista ja johtamista, on muutoksen-kaan turha odottaa onnistuvan. Tässä mallissa sulatusvaihe pitää sisällään muutoksen tarpeellisuuden perustelua sekä olemassa olevan toiminnan heikkouksien ja ongelmien esille tuontia. Muutosvaihe on prosessin toiminnallinen vaihe kun taas jäädytys vaiheessa varmistetaan kaikkien osallisten ymmärtävän uutta toimintaa ja varmistetaan sen toimiminen käytännössä. Palkitseminen ja jopa rangaistukset kuuluvat jäädytysvaiheeseen. (Viitala 2005, 180-181.)

KUVIO 4. Muutoksen kolme vaihetta. (Viitala 2007, 17.)



3.4 Osaamisen johtaminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena

Henkilöstöjohtamisen perusolemus muistuttaa muita johtamisen aloja. Siihen sisältyy tavoitteiden laatimista, ohjausta, organisointia sekä ajankohtaisen tilanteen ja tulevaisuuden tarpeet huomioivaa päätöksen tekoa. Henkilöstöjohtamisessa johtamisen kohteena ovat ihmiset. Ihmisten johtamisen erityispiirteenä on työskentelyyn osana kuuluvat ihmisten mielikuvat, pelot, toiveet sekä haaveet. Näiden erityispiirteiden vuoksi henkilöjohtaminen edellyttää myös psykologista ymmärrystä. Henkilöstöjohtamisen toimijoita ovat organisaation johto, esimiehet ja henkilöstöresurssi asiantuntijat. (Korppoo 2009, 77.) Juutin (2009, 369) näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös tietty vastuu asiakkaista, sillä henkilöstöjohtamisen yksi tavoite on tarjota asiakkaille laadukkaita palveluja korkeatasoisen osaamisen ja hyvin kehittyneiden tuotteiden avulla. Henkilöstöjohtamisen keskeisiksi taidoiksi Heikka (2008, 76) määrittelee seuraavat asiat; vuorovaikutustaidot, motivointi- ja työhön sitouttamisen taidot, delegointi, palautteen antaminen ja konfliktien käsittelytaidot.

Vartiaisen ym. (2004, 84) tutkimuksessa tulee johtajuuden erityishaasteina ilmi huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen. Johtajan luottamus henkilöstön ammattitaitoon ja motivaatioon koettiin tärkeiksi. Tämä seikka tulee esille myös Kivisen (2008, 105) tutkimuksessa, jossa hän kirjoittaa yhteistyön tarvitsevan luottamusta. Ilman keskinäistä luottamusta yhteistyö ei toimi, kun taas toimiva yhteistyö itsessään lisää osapuolten luottamusta. Luottamussuhteiden rakentaminen ihmisten välille kuuluu johtamiseen. Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on arvostaa muita, luottaa muihin ja sovittujen asioiden toteuttaminen sovitulla tavalla. Tämän vuoksi luottamussuhteiden syntymisen edellytyksenä on johtaja, joka seisoo aidosti esittämiensä asioiden takana. (Juuti 2009, 107.)

Osaamisen johtaminen käsitteenä on myös moniselitteinen. Suomessa käsitteenä se on tunnettu vasta 1990-luvulta lähtien. Osaamisen johtamisen sisältönä voidaan nähdä henkilöstön kehittäminen, kompetenssien kartoittaminen sekä tiedon tallentaminen. (Salojärvi 2009, 147.) Osaaminen itsessään on tietoa, taitoa ja asenteita, jotka näkyvät taitavana ja tarkoituksen mukaisena toimintana. Esimiehen näkökulmasta osaamista löytyy yksittäisiltä työntekijöiltä, tiimeistä ja organisaatiolta. (Kupias ym. 2014, 50.)

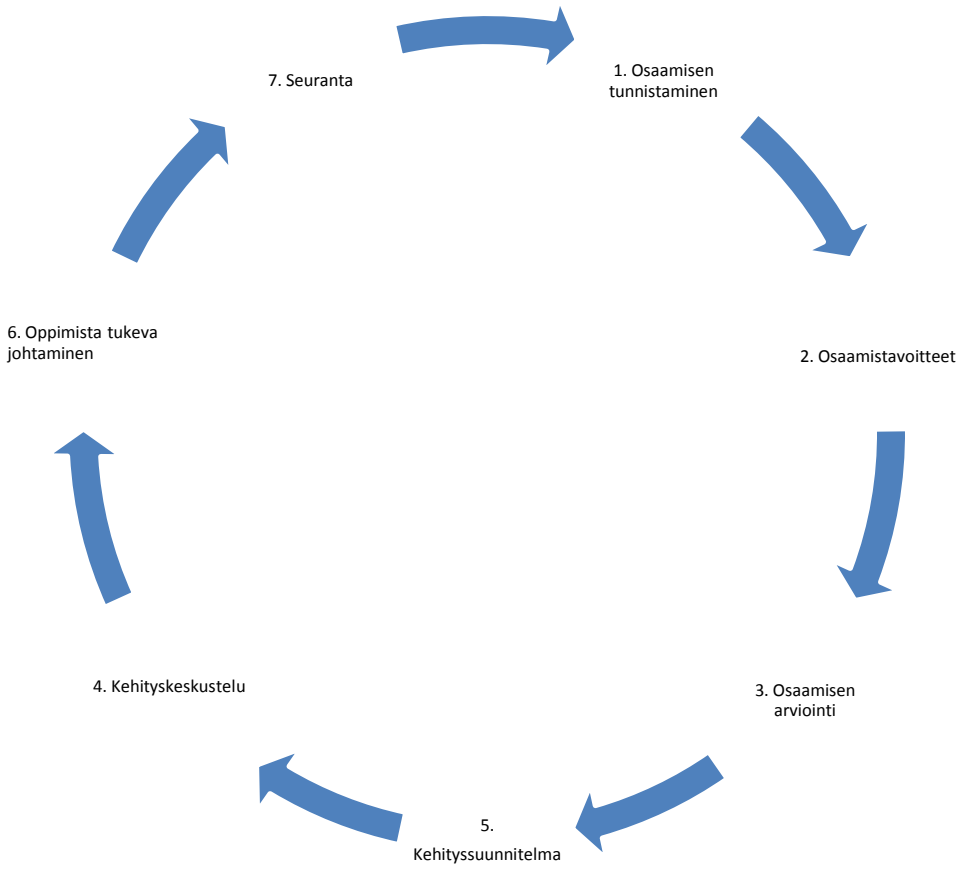
Henkilöstöstrategian kautta henkilöstöjohtamiseen sisältyy osaamisen kehittämistä sekä organisaation ja henkilöstön toiminnan ohjausta. Henkilöstöjohtamista ohjaa useimmiten organisaation henkilöstöstrategia, jossa on tunnistettu tulevaisuuden kannalta oleelliset menestymiskeinot. Tätä kautta esimiehen oleellinen vastuu henkilöstöstrategian toteuttajana sekä henkilöstön ammattiuran vahvistajana nousee esille; osaamisen kehittämisen panostajana ja siihen liittyvien tarpeiden esille tuojana, työkokonaisuuksien muotoilijana sekä motivoimalla henkilöstöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Korppoo 2009, 78; Kanellopoulos 2012, 5278.)

Viitalan (2002, 187) mukaan osaamisen johtamisessa esimiehen tehtävä on määrittää ja kehittää organisaationsa menestykselle keskeiset osaamisalueet ja niiden suunta sekä strategian edellyttämän osaamisen varmistaminen. Tärkeä osa osaamisen johtamisen toimivuutta on sen toistuvuus ja osallistavuus, sovitut pelisäännöt sekä niiden noudattaminen. Sovituista toiminnoista on päätettävä ja toteutuk-

sen on oltava järjestelmällistä, jotta sovittu toiminta näyttäytyy henkilöstölle tärkeänä. (Viitala 2005, 166.)

Hyppänen (2013, 98) kuvaa osaamisen johtamisen prosessin kehänä (Kuvio 2.), joka alkaa strategiasta nousevista kriittisistä osaamisalueista ja niiden pohjalta laadittavista osaamistavoitteista. Prosessimaisesti johtamisen kehä etenee kehittämismenetelmien valintaan ja oppimisen tukemisen kautta tulosten seurantaan ja arviointiin. Osaamisen johtamista pohditaan kehän sulkeutuessa saavutettujen tulosten ja ennalta sovittujen mittareiden pohjalta.

KUVIO 5. Osaamisen johtamisen prosessi kehänä (Hyppänen 2013, 98).



Organisaation strategian ohjatessa osaamisen johtamista, sen toteuttamiseen tarvitaan esimiehiä, mutta myös henkilöstöllä on vastuu omasta osaamisesta ja sitä pitää korostaa. (Hyppänen 2013, 97-98.) Osaamisen johtaminen vaatii myös ylimmän johdon sitoutumista. On kuitenkin huomioitava, ettei ylin johto kykene huolehtimaan käytännön tasolla tapahtuvasta toiminnasta. Tulos ja toiminta tehdään käytännön tasolla. Näin ollen yksiköiden lähiesimiehen rooli on ratkaiseva. Toisaalta organisaation johtajilla on kaikilla samat haasteet omien välittömien alaistensa kanssa. (Viitala 2005, 297.) Myös Lahden (2005, 51, 57) ja Kaartisen (2011, 26) mukaan osaamisen kehittäminen on lähijohtajan vastuulla. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on lähijohtajan kannustavuus sekä se, että henkilöstö ymmärtää kehittämisestä saatavan hyödyn, johon taas työyhteisön ilmapiirillä on oma vaikutuksensa. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle oppimista tukeva työilmapiiri ja huolehtia yksikkönsä osaamisen ylläpidosta ja lisäämisestä.

Lahden (2005, 50) mukaan lähiesimiesten kokemus henkilöstönsä osaamisesta on laaja-alaista. Osaaminen oli heidän mielestään tietoa ja taito toimia eri tilanteissa ammattimaisesti omia kykyjä käyttäen ja hyödyntäen. Osaaminen vaatii kokonaisuuden hahmottamista. Osaamisen vaatimuksia nähtiin myös monissa erilaisissa asioissa kuten vuorovaikutustilanteissa, sosiaalisissa taidoissa, ihmissuhdetaidossa sekä viestintätaidoissa. Osaaminen lisääntyy jaettaessa, jolloin työyhteisöjen osaaminen ja oppimistavat ovat tärkeitä (Salojärvi 2009, 146).

Se, millä keinoin osaamisen johtamista käytännössä toteutetaan, perustuu vuorovaikutukseen, esimiehen ja alaisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen, alaisten keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä oppimista tukevaan keskusteluun työyhteisössä. Keskustelu on osaamisen johtamisen tärkein ja lähes ainoa todellinen keino. Osaamisen johtamisen kohteena nähdään koko työyhteisö, jolloin sen yleisilmapiirillä on suuri merkitys, huono ilmapiiri ei mahdollista yksilöiden osaamisen tuomista yleiseen jakoon tai pyytää ja saada apua. (Viitala 2005, 316, 341.)

Hakasen (2011, 34-35, 52) mukaan mahdollisuudet kehittyä työssä lisää uskoa omaan pystyvyyteen. Monipuoliset ammattivaatimukset ja työn kehittäminen tulisi nähdä positiivisessa valossa, niiden avulla pystytään hyödyntämään työntekijän taitoja, kokemuksia sekä potentiaaleja. Työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen

on mahdollista joka työyhteisössä, joka samalla lisää työntekijän itsensä arvostuksen tunnetta. Työ on innostavimmillaan silloin kun siinä voi oppia ja kertynyttä kokemusta saa hyödyntää. Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää työyhteisön näkökulmasta, mutta niillä on myös merkitys henkilöstön työmarkkina-arvonsa säilyvyyden kannalta (Virtanen & Sinokki 2014, 201).

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja heillä on suuri merkitys siihen, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä johtamiselle on luotu. Näin ollen henkilöstö voidaan nähdä myös jonkinasteisena ”johtajana” henkilöstö johtamisessa. Itsensä johtamisella jokainen vaikuttaa työyhteisönsä johtamiskulttuuriin, jolla taas on suuri vaikutus silloin, kun jalkautetaan työelämään uusia toimintamalleja. Se, kuinka henkilöstöä voidaan toimintaan sitouttaa, vaatii henkilöstölle tiedottamista organisaation strategioista ja tavoitteista. Näin henkilöstöllekin tarjoutuu mahdollisuus sitoutua ja tukea näiden asioiden toteutumista. Samalla henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle mahdollisuus kehittyä ja tarjota työympäristö joka mahdollistaa ja motivoi siihen. (Korppoo 2009, 87-88; Kanellopoulos 2012, 5278.)

4 KEHITTÄMISHANKKEESSA KÄYTETYT MENETELMÄT JA HANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Muutoksen toteutus Kotterin kahdeksan askeleen mallin mukaan

Kattavalla muutosprosessilla pyritään saamaan ihmiset muutoksen taakse. Pienelläkin onnistuneella muutoksella, jossain systeemin osassa, saatetaan saada aikaan suurempi muutosvyöry, mikäli onnistunut muutos kohdistuu johonkin keskeiseen ja vaikuttavaan seikkaan. (Juuti 2011, 21.) Muutoksen etenemistä voidaan kuvata mallinnettujen vaiheiden kautta, jotta muutoksessa saavutetaan nopeus, konkretia ja kokonaisvaltaisuuden ihanteet (Luoma 2011, 36.) Muutoksessa siirtyminen vaiheesta toiseen ei aina etene samalla kaavalla, vaan myös pysähdykset ja paluut aikaisempiin vaiheisiin kuuluu asiaan. Siirtymiä on kuitenkin mahdollisuus helpottaa viestinnän, perustelujen ja tulevaisuuden valoittammisella. Myös johdon sitoutuminen helpottaa siirtymiä. (Hyppänen 2013, 221.)

Uudet toimintatavat suunniteltiin, kuvattiin ja saatetaan käytäntöön Kotterin (1996) kahdeksan askeleen mallia apuna käyttäen. Muutosjohtamisen voidaan nähdä perustuvan Kotterin ajatteluun. Kotterin klassikoksi muodostunut malli määrittelee muutoksen läpiviemiselle selkeät toimintaohjeet (Markkula 2011, 68; Luoma 2011, 36).

Kahdeksan askelta muutoksen läpiviemisessä.

- askel 1: muutoksen välttämättömyyden korostaminen
- askel 2: vahvan vetäjäjoukon luominen perustamalla ohjaava tiimi
- askel 3: konkreettisen kuvan luominen tulevasta toimintatavasta
- askel 4: viestintä tulevasta tavoitteesta
- askel 5: muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
- askel 6: pienten edistysaskelten ja lyhyen aikavälin onnistumisten esille nostaminen
- askel 7: uusien toimintatapojen vahvistaminen
- askel 8: uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja juurruttaminen

(Kotter 1996, 18; Hyppänen 2007, 227.)

Prosessin neljällä ensimmäisellä askeleella pyritään purkamaan nykytilannetta, jonka toimintamalli saattaa olla ollut organisaation käytössä hyvinkin pitkään. Seuraavat askeleet tuovat uuden toimintatavat käytäntöön ja loput askeleet juurruttavat muutoksia kohdeorganisaatioon ja edistävät niiden pysyvyyttä. (Kotter 1996, 19.)

Tämän kehittämishankkeen etenemisen kannalta on olennaista osallistaa henkilöstöä jo hyvin varhaisessa vaiheessa tarvittavan tiedon saamiseksi, jonka pohjalta toimintaa voidaan alkaa luomaan. Tämän vuoksi aikataulullisesti askel **viisi** toteutetaan kohtien **kaksi** ja **kolme** välissä. **Neljäs** askel eli viestintä oli koko kehittämishankkeen ajan suuressa osassa ja siihen panostettiin hankkeen alusta lähtien.

Ensimmäinen askel: muutoksen välttämättömyyden korostaminen ja muutostahto

Ensimmäinen askel perustuu muutoksen välttämättömyyden korostamiseen. Tällä askeleella tunnistetaan muutoksen esteet ja mahdollisuudet. Esteisiin on pystyttävä varautumaan, kun taas mahdollisuuksia voidaan hyödyntää viestinnässä. (Hyppänen 2007, 227.) Välttämättömyyden korostaminen on yhteistyökuvion luomisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tärkeää on, että aivan ensimmäiseksi riittävän moni ymmärtää muutoksen tarpeelliseksi ja heillä on myös tahto toimia sen hyväksi. Jos henkilöstö ei ymmärrä kehittymisen tuomaa hyötyä ja tulosta, eivät he sitoudu yhteistyöhönkään. (Kotter 1996, 32; Kotter 2009, 11.) Kallungin (2008, 99) mukaan viestintä on muutosprosessin onnistumisen kannalta oleellista. Muutoksen alkuvaiheesta lähtien korostetaan yhteistä tekemistä, muutoksen tavoitteita ja vaikutuksia tiedotteilla ja yhteisillä tilaisuuksilla.

Toinen askel: vahvan vetäjä joukon kokoaminen perustamalla ohjaava tiimi

Tarkoituksena on koota tietyt edellytykset omaava tiimi johdattelemaan muutosta. Tiimin tulee olla sitoutunut sekä vahva, ja siltä vaaditaan kunnianhimoa viedä vaikeitakin muutoshankkeita läpi huolimatta alun ylikuormituksesta tai -

sitoutumisesta. Yksittäinen ihminen ei pysty toteuttamaan kaikkia muutoksen vaatimia toimintoja. (Kotter 1996, 18, 45; Kotter 2009, 11.)

Viides askel: muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen

Sisäinen uudistuminen on vaikeaa ilman sitä koskevien ihmisten myötävaikutusta. Usein henkilöstö ei halua tai ei pysty myötävaikuttamaan, jos he kokevat, ettei sillä ole muutoksen toteutumisen kannalta mitään merkitystä. Osallistamisen kautta henkilöstö saa tietoa muutoksesta, saa vaikuttaa ja mahdollisesti myös sitoutuu muutokseen helpommin. Henkilöstöllä on oltava myös mahdollisuus kertoa mielipiteensä muutoksen käytännön toteutuksen suhteen (Hyppänen 2007, 227; Kotter 1996, 87.) Muutos onnistuu harvoin, jos se on kiinni organisaatiossa vain muutaman henkilön oppimisprosessista, sillä ne harvoin tuottavat vaikuttavaa ja kestävää toimintaa. Koko organisaation mukana ololla taataan uusien toimintatapojen vaikuttavuus. (Viitala 2005, 180.) Jokaisella toimijalla on tärkeä rooli muutoksessa, vaikka koko henkilöstöä ei olisikaan mahdollista osallistaa yhteistoiminnallisesti suunnitteluun (Luoma & Arikoski 2006, 125).

Kolmas askel: konkreettinen kuvan luominen tulevasta toimintatavasta

Tämä osio on yleensä haasteellisin, koska sen kohdalla luodaan uudet käytänteet. Kuvaaminen voi olla vaikeaa, jos sitä ei ole vielä olemassa. Tarkoituksena on kuvata muutoksen tuomia hyötyjä tulevaisuudessa. Hyötyjen ja tavoitteiden kuvaaminen kannattaa pitää yksinkertaisina, selkeinä ja arjen tasolla. Niissä on huomioitu muutosta koskeva henkilöstö ja sekä niistä hyötyvät sidosryhmät kuten asiakkaat ja potilaat. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 1996, 63.)

Neljäs askel: kommunikaatio ja viestintä tulevasta

Viestintä on tärkeä osa muutosta ja se toimii läpi koko hankkeen. Viestinnän on tärkeää olla suunniteltua sekä systemaattista ja siihen on käytettävä kaikki mah-

dolliset keinot. Viestinnässä on oleellista sen samansuuntaisuus ja - henkisyys. Kun viestintä ohjautuu eteenpäin innostuneiden ja sitoutuneiden ihmisten välityksellä, levittävät he samalla muutostahtoa yksiköissään. Ohjaavan tiimin merkitys korostuu, sillä heidän on tiedettävä, mistä puhutaan sekä osattava käyttää luotuja toimintatapoja. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 1996, 18; Kotter 2009, 11.)

Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel: uusien toimintatapojen vahvistaminen, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen työyhteisöön

Viimeisten askeleiden tarkoituksena on seurata muutoksen toteutumista myös henkilöstön osallistumisen näkökulmasta, jolloin esimerkiksi kehitykseen panostanutta henkilöstöä voidaan huomioida. Raportoimalla lyhyen aikavälin saavutuksista ja tuloksista voidaan hälventää arvostelua ja epäilyä. Samalla havainnoidaan mahdollisia riskejä ja esteitä kehitykselle minimoiden niitä. Kehitys, uudet toimintamallit ja hyödyt tuodaan esille. Myös johtajuutta on syytä seurata ja kehittää toiminnan muuttuessa. (Kotter 1996, 18; Kotter 2009, 11.)

Huotarin ja Sihvosen (2005, 65-67) tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että henkilöstölle tiedottaminen toiminnan onnistumisesta asetettuihin tavoitteisiin nähden auttaa henkilöstöä sitoutumaan toimintaan. Parhaimpina tiedottamistapoina pidettiin henkilökohtaista viestintää tai muunlaista kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Muina esimerkkeinä mainittiin ilmoitustaulut, henkilöstölehdet sekä sähköpostiviestit. Määräaikaisissa työsuhteissa toimivien henkilöiden tiedottaminen tulisi myös kiinnittää huomiota. Luottamus esimiehiin ja toimialaan kohtaa syntyy avoimuuden kautta. Tämä edellyttää johdolta, esimiehiltä sekä kehittämishankkeen toteuttajilta kannustavaa otetta sekä ahkeraa viestimistä kaikista edistysaskelista. (Hyppänen 2007, 227).

Muutoksen alkutaipaleen onnistumisien jälkeen on jatkettava systemaattista toiminnan ohjaamista eteenpäin, jotta vältetään luisuminen takaisin vanhoihin totuttuihin tapoihin. Muutos on läsnä niin kauan kunnes alun visio on muuttunut todellisuudeksi. Aikaan saatu muutos tulee saada pysyväksi, osaksi organisaation rakennetta, järjestelmiä ja toimintakulttuuria. (Kotter 2009, 11.)

4.2 Askeleiden toteutus kehittämishankkeessa

Ensimmäisen askeleen aikana hankkeen tavoitetta ja tarkoitusta käytiin läpi kohdeorganisaation lähiesimiesten tapaamisessa. Tapaamisen aikana keskusteltiin tulevan hankkeen hyödyistä yksiköiden näkökulmasta sekä hankkeen alustavasta aikataulusta ja vaiheista sen sisällä. Tapaamisen jälkeen esimiehet kävivät vastaavaa keskustelua yksiköidensä henkilökunnan kanssa. Keskusteluille taustatietoa oli saatavissa ensimmäisen askeleen aikana avatusta blogista. Toisen askeleen aikana valittiin hankkeelle ohjaava ryhmä, joka koostui yksiköiden lähiesimiehistä. Ohjaavan ryhmän kanssa käytiin jälleen läpi heidän vastuitaan ja rooliaan hankkeessa sekä hankkeen loputtua.

Seuraavalla askeleella toteutettiin kehittämishankkeen tutkimuksellinen osio eli kohdeorganisaation henkilöstön haastattelut. Tälle askeleelle ajoittui myös haastattelumateriaalin analysointi. Hankeen viimeinen askel koostui toimintamallin työstämisestä ja sen eri vaiheista aina viimeisen version hyväksyttämiseen henkilöstöllä ja organisaation ohjaajalla.

Kolmen viimeisen askeleen aikana jalkautetaan uusi toimintamalli. Uutta toimintamallia seurataan, arvioidaan ja kehitettään aina viimeiseen askeleeseen asti, jossa uusi toimintamalli on juurrutettu organisaatioon.

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkia ihmistä, heidän näkemyksiään, kokemuksiaan tai motivaatiotaan. Tätä tutkimusotetta voidaan käyttää, jos tutkimuksella halutaan saada uutta näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen löytäen tutkimusaineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65-66.)

Jotta työssä saataisiin esille mahdollisimman paljon henkilöstön näkemyksiä ja ajatuksia tutkimusaineistoa varten, käytettiin tutkimusmetodina teemahaastattelua, joka on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruu menetelmistä,

kun halutaan tietää mitä haastateltava ajattelee tai miksi hän toimii tietynlailla (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73-74). Teemahaastattelussa on mahdollista saada esiin aiheet ja teemat, jotka ovat välttämättömiä kehittämishankkeen ongelmakohtien ratkaisun kannalta (Vilkka 2005, 101). Teemat voidaan määritellä tutkimuksen viitekehystä vastaaviksi (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77-78).

Teemahaastattelu on haastattelumuoto joka vastaa lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa. Tässä mallissa on tyypillistä, että haastattelun aihealueet ovat määritelty, mutta haastattelu ei välttämättä etene tietyn kaavan mukaan, vaan haastattelija on laatinut valmiit teemat tai keskustelun aihepiirit. Teemahaastattelu sopii hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen ja siinä korostuu haastateltavien tulkinnat ja merkitykset aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 126.)Tarkoituksena oli luoda haastatteluihin keskusteleva tunnelma, joka on teemahaastattelulle ominaista. Haastattelija ei ohjaa keskustelua tiukalla kysymyssarjalla, vaan keskustelulle, tulkinnoilla ja merkityksille annetaan myös mahdollisuus. Teemojen läpikäynti voi edetä erilailla eri haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Tässä kehittämishankkeessa tietoa kerättiin haastattelemalla organisaation hoitohenkilöstöä, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana siirtyneet työssään organisaation sisäisesti yksiköstä toiseen. Tällöin kyseessä on tarkoituksenmukainen otanta, koska haastateltaviksi haluttiin henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 112.) Haastattelu toteutettiin ryhmähaastattelun muodossa 3 - 5 hengen ryhmissä. Ryhmiä saatiin kokoon kolme.

Kallungin (2008, 116) mukaan ihmisten arvot ja ajatustavat, ominaisuudet ja tavoitteet ovat nousemassa muutosjohtajuudessa esille, joka taas edellyttää dialogisen vuorovaikutuksen vahvistamista. Yksilön kokemuksilla työolosuhteista, työtehtävistä, palkkauksesta, tehtävien muutoksista ja sosiaalisista suhteista on suuri merkitys muutosjohtajuudessa, mutta niitä on usein vaikea huomioida. Haastatteluilla pyrittiin samaan juuri tämän kaltaista tietoa. Haastattelumateriaaleista saadun tiedon avulla kartoitettiin haastateltavien ajatuksista nousevia positiivisia ja negatiivisia asenteita ja ajatuksia kyseistä toimintamallia kohtaa, kuten minne

yksikköön haastateltava haluisi siirtyä mieluiten tai miksi hän ei halua siirtyä tiettyyn yksikköön/kuntaan tai lainkaan minnekään? Minkälaiset työyksikön muutokset ovat henkilöstön näkökulmasta helpoimpia ja aiheuttavat vähiten haittaa. Materiaalista nousseet asiat hyödynnettiin selvitettäessä, minkälaisia toimia vaaditaan ennen toimintamallin kuvaamista ja millä säännöillä tämän kaltainen toimintamalli tulevaisuudessa toimii.

4.4 Ryhmämessut-menetelmä

Ryhmämessut-menetelmän avulla hyödynnetään olemassa olevaa asiantuntemusta. Sen avulla voidaan yhdistää asiantuntijuutta ja tuottaa sitä kautta uusia näkemyksiä ja ratkaisuja. Ryhmämessut-menetelmän tarkoituksena on saada suuri ryhmä työskentelemään niin, että kaikki osallistuvat toimintaan. Menetelmä lisää osallistujien sitoutumista käsiteltävään asiaan tai aiheeseen, ja mahdollistaa sammalla oivaltamisen, uuden oppimisen ja yhteisnäkemyksen syntymisen. Menetelmän vahvuutena on mahdollisuus käsitellä useita aiheita samanaikaisesti. Menetelmä perustuu neljään periaatteeseen: Osallistaminen, luova ongelman ratkaisu, systemaattisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen. (Mantere 2003, 11, 13, 28-29; Kansan Sivistystyön Liitto Oy 2005, 22,)

Ryhmämessut-menetelmä soveltuu ryhmille joissa on vähintään kuusi henkeä, ideaalia on 9 - 36 henkeä. Menetelmässä lähdetään liikkeelle jakamalla siihen osallistuvat henkilöt samansuuruisiin ryhmiin niin, että jokaista ryhmää kohden on saman verran käsiteltäviä ongelmia. Jokaiseen ryhmään valitaan yksi henkilö kirjaamaan ja yksi henkilö huolehtimaan aikataulussa pysymisestä. Menetelmän toteutus perustuu eripituisiin ja sisältöisiin, kellotettuihin vaiheisiin. (Kansan Sivistystyön Liitto Oy 2005, 23.)

Ensimmäinen vaihe kestää noin viisi minuuttia ja sen aikana jokainen ryhmämessuun osallistuja miettii itsekseen ratkaisuja annettuihin ongelmiin ja kirjaa ne itselleen ylös. Toisessa vaiheessa jaetut ryhmät keskustelevat ongelmista ja niihin keksityistä ratkaisuista, ratkaisut kirjataan paperille/fläpille. Toisessa vaiheessa keskusteluun annetaan aikaa puoli tuntia. Valmiit fläpit kiinnitetään seinälle.

Kolmannessa vaiheessa ryhmät jaetaan uudelleen purkuryhmiin niin, että jokaiseen ryhmään jää yksi alkuperäinen ryhmäläinen. Tämän jälkeen ryhmät kiertävät kaikki fläpit ja jokaisen fläpin kohdalla alkuperäisen ryhmän jäsen kertoo omasta fläpistään, jonka jälkeen muut purkuryhmän jäsenet jatkojalostavat ratkaisuja ja kommentoivat niitä. Uudet ratkaisut ja kommentit kirjataan ylös. Purkuun varataan aikaa noin kymmenen minuuttia per fläppi. Lopuksi valitaan pienet arviointi ryhmät, joiden tehtävänä on käydä ratkaisuehdotukset läpi niin, että he pisteyttävän parhaat ehdotukset antamalla esimerkiksi parhaalle kolme plussaa. Näin nostetaan esille parhaat ehdotukset. (Kansan Sivistystyön Liitto Oy 2005, 23.)

5 OSALLISTAMINEN SEKÄ KONKREETTISEN KUVAN LUOMINEN TULEVISTA TOIMINTATAVOISTA

5.1 Teemahaastattelujen toteutus

Ryhmähaastatteluista tiedotettiin henkilökuntaa tiimi- ja osastopalavereissa elokuussa 2014. Haastattelukysymykset olivat esiteltävissä blogissa tiedotuksen yhteydessä. Haastatteluihin ilmoittautui yhteensä 13 henkilöä Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluista, joista kaksi ei päässyt paikalle lopullisiin haastattelutilanteisiin. Haastateltavat jakautuivat kolmeen ryhmään seuraavasti, kolme hoitajaa Orimattilan terveysaseman vuodeosastoilta, neljä hoitajaa Orimattilan seudun kotihoidosta ja neljä hoitajaa Orimattilan seudun palvelutaloilta. Haastattelut pidettiin kolmena eri päivänä, työpäivän päätteeksi. Haastateltavat saivat osallistua haastatteluihin työajallaan. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa noin kaksi tuntia. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastateltavien suullisella luvalla haastattelu tilanteet taltioitiin kahdella eri äänentaltiointilaitteella. Haastattelut koettiin pääsääntöisesti mieluisina, osa koki sen jopa työnohjauksellisena tilanteena.

Vuodeosaston hoitajien haastattelu pidettiin 3.9.2014, kotihoidon haastattelu 8.9.2014 ja palvelutalojen haastattelu 24.9.2014. Haastattelut pidettiin työyksiköissä ja tilanteet taltioitiin nauhoittamalla.

Lopulliset haastattelua ohjaavat kysymykset laadittiin organisaation ohjaajan kanssa yhteistyössä. Haastattelusta noussutta keskustelua ohjaaviksi teemoiksi määriteltiin seuraavat asiat; tarve, motivointi, esteet, mieluisat työyksiköt, epämieluisat työyksiköt, esimiestyö sekä osaaminen.

Haastatteluja varten teemat avattiin kysymyksiksi:

- Minkälaista tarvetta teidän yksikössänne on tällaista toimintaa kohtaan?
- Minkälaista osaamista työyksiköstänne löytyy ja missä tarvitsisitte vahvistusta?
- Minkälaiset asiat motivoisivat teitä lähtemään vierailulle toiseen yksikköön?
- Mitkä asiat voisivat nousta esteeksi lähtemiselle?

- Minne yksikköön tahtoisitte mieluiten mennä työskentelemään? Miksi?
- Minne ette ehdottomasti haluaisi mennä? Miksi?
- Vaikuttaako yksiköiden esimiestyö valintaanne?

5.2 Teemahaastattelujen analysointi ja tulokset

Kaikki haastattelut nauhoitettiin kahdella äänentallennukseen tarkoitetulla laitteella ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroitua materiaalia haastatteluista syntyi noin 20 sivua. Litteroitu materiaali analysoitiin soveltamalla aineiston luokittelua ja teemoittelua. Teemoittelu on yksi tavallisimmista laadullisen aineiston analyysitavoista ja toimii hyvin, kun etsitään ratkaisua käytännön ongelmaan. Luokittelussa voidaan analyysivaiheessa käyttää teemahaastattelun teemoja alustavina luokkina, kun haluttava tieto on haastattelukysymyksissä tarkasti rajattu. (Hirsjärvi ym. 2013, 222, 224; Eskola & Suoranta 1998, 175; Hirsjärvi & Hurme 2008 149.)

Litteroinnin jälkeen saatu materiaali luokiteltiin teemahaastattelukysymysten mukaisiin teemoihin. Luokitellut teemat korostettiin tekstistä omilla väreillään. Tämän jälkeen jokaisen teeman alle luokiteltu materiaali kirjoitettiin uudelleen puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen luokitellusta materiaalista etsittiin yhteneviä piirteitä, jotka listattiin järjestykseen sen mukaan, kuinka paljon samankaltaisia teemoja materiaalista löydettiin.

Haastatteluissa ja luokittelussa käytetyt teemat:
- *Tarve* toiminnan käynnistymiselle
- *Motivaatio* toiminnan toteuttamiselle
- *Esteet* toiminnan toteutumiselle
- *Mieluisat* ja *epämieluisat* yksiköt työskennellä
- *Esimiestyö* ja sen merkitys toiminnan kannalta
- *Osaaminen* eri yksiköissä

Analyysi kirjoitettiin luokittelussa käytettyjen teemojen alle, aloittaen teemoitteluvaiheessa useimmin esille tulleista yhteneväisyyksistä.

Tarve:

Tarpeista suurimpana haastateltavat kokivat yksiköiden välisen tiedon lisääntymisen. Haastateltavat toivoivat muissa yksiköissä tiedettävän, kuinka omassa yksikössä toimitaan, minkälaisia työnkuvia on, millä resursseilla työtä tehdään ja minkälaisessa ympäristössä. Tämän tiedon toivottiin leviävän yksiköiden välillä ja saavuttavan mahdollisimman monet hoitohenkilökunnan työntekijät, johon haastateltavien mielestä päästäisiin vain sillä, että mahdollisimman moni osallistuisi tämän kaltaiseen toimintaan.

> ”*…on vielä seki puoli, et jos siellä kävis siellä vuodeosaston päässä, silloin myöski meiän hoitajat näkis sen, mitkä niitten resurssit on tehä tätä, mitä ne pystyy hoitamaan eli se, onko meillä välttämättä ihan jokaisessa tilanteessa edes järkeä lähettää sinne (asiakkaita), koska ne ei välttämättä pysty siellä sen parempaa ku me täällä. Ei niillä oo kuitenkaan niin paljoo isompia resursseja.”*

Muissa yksiköissä työskentelyn nähtiin myös auttavan asiakkaiden siirroissa Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluiden yksiköiden välillä. Tiedon lisääntymisen muiden yksiköiden toiminnasta katsottiin auttavan siinä, mitä tietoa asiakkaasta tarvitaan asiakassiirroissa sekä parantavan lähetekäytäntöjä. Asiakaspalvelun laadun koettiin nousevan myös siltä osin, että omaisille pystyttäisi kertomaan paremmin tietoa myös muista yksiköistä kuin omasta.

Alati muuttuva ja kehittyvä hoitotyö sekä organisaatiomuutokset lisäävät haastateltavien mielestä tarvetta kartuttaa ja ylläpitää omaa ammattitaitoa. Työskentelyn tilapäisesti toisessa yksikössä nähtiin mahdollistavan uuden oppimista ja vanhojen taitojen vahvistamista. Kädentaidolliset ja osittain lääkehoidolliset asiat (haavahoidot, avanteet, katetroinnit, erilaiset lääkintälaitteet, suonensisäinen lääkehoito ja lähihoitajien lääkehoidon osaamisen vahvistaminen) nähtiin työtehtävinä, joissa osa koki tarvitsevansa vahvistusta.

> ”*Just tommosessa, uuden oppimisessa ni se on se, mikä mua niinku kiehtois. Siin itte kehittyy tosi paljon. Mä oon aika paljon tässä lenkkeilly ympäriinsä, ni siihen tulee se määrätty ajatus, kaikki ei kaadu. …ja just se semmonen uusien asioitten oppiminen.”*

Resurssipula työyksiköissä mainittiin myös yhtenä tarpeena tämänkaltaisessa toiminnassa.

Motivointi:

Suurinta osaa haastateltavista motivoisi työskentelemään tilapäisesti toisissa yksiköissä se, että he saisivat itse päättää, missä työskentelisivät. Toisaalta myös motivoivana asiana nähtiin se, että kaikki osallistuisivat toimintaan ja olisivat valmiita siirtymään. Esimiestyö nousi esille myös motivointikeskusteluissa. Esimiehen sitoutumista toimintaan pidettiin ehdottomana edellytyksenä. Toiminnan koordinointi kuului myös haastateltavien mielestä esimiehelle. He kokivat, että työtarjouksien tarjoaminen esimiehen taholta edesauttaisi toimintaa, sillä ajatuksella, että itsenäinen aktivoituminen tuntui vieraalle.

> ”*Sellaseen uskon, että kaikista tärkeintä on se, että … se että työnantajan pitäs aktiivisesti tarjota niitä mahollisuuksia. Ja se, ettei sen työntekijän tarvis ite aktiivisesti hakea sitä asiaa. Että se mieluummin menis tuolta ylempää.”*

Muutoksessa esimiehen tehtävänä on selkiyttää muille toiminnan tavoitteita ja periaatteita sekä samalla luoda järjestystä muutoksen keskellä. Järjestyksellä varmistetaan tiettyjen tulosten saavuttaminen. Henkilöstö odottaa esimiehiltään järjestelmällisyyttä muutoksen tuoman kaaoksen keskellä, heidän odotetaan näyttävän suuntaa ja laittavan asioita tärkeysjärjestykseen. Haastateltavien mukaan tarjolla olevat mahdollisuudet työskennellä toisessa yksikössä tulisi olla helposti kaikkien nähtävillä.

> *”Se ei lähe sieltä ihmisestä itsestään se motivaatio, sitä pitäs enemmän niinku mun mielestä esimiestasolla sopia niin, että laitetaan tällasia ilmotuksia ja katotaan, kuinka moni ottaa täkyä vastaan. Et jos täältä vaikka laitetaan ilmotus, hei tuu meille vaikka neljäks päiväks, ni kyl mä nyt uskon et meiltä löytyy muutama reserviltä, jotka voi mennä varuiks sinne niinku vahvuuteen, et se ei oo niinku heidä listasta pois.”*

Motivoivana nähtiin myös se, minkälaisia työtehtäviä toisissa yksiköissä olisi tarjolla. Keskusteluissa tuli esille se, että vieraassa yksikössä työtehtävät vastaisivat keikkalaisten töitä. Työparin kanssa työskentely helpottaisi sopeutumaan uusiin

työtehtäviin. Karkeasti ajateltiin, että resurssipulassa apuna ollessa työtehtävät suoritettaisiin työparin kanssa, mutta jos kyseessä olisi asiantuntijuuden vuoksi tehtävä vierailu toiseen yksikköön, olisi työntekijä resursseissa ylimääräisenä.

> *”Ehkä se tuntuski vähä semmoselta, että tää onki hienoa, et mua kysyttiin, et joku haluais minut sinne.”*

Toisaalta kollegiaalinen tuki tuli motivoivana asiana esille. Samoin kuin työskentely muualla nähtiin virkistävänä. Rahaa ei nähty motivoivana tekijänä, josta ei kuitenkaan kieltäydyttäisi, jos sitä tarjottaisi. Osa koki rahallisen korvauksen vievän tällaiselta toiminnalta pohjan. Materiaalisena motiivina ainoa nähtiin mahdollisuutta käyttää työpaikanautoa, sillä osalla ei ole mahdollista liikkua pidempiä matkoja ilman kunnollista autoa, esimerkkinä sijaistus kotihoidossa.

> *”Siitä pitäs saada sellanen negatiivinen sävy pois siitä siirtymisestä, että ihmiset kokis sen sellasena virkistävänä.” ”Sit siit menee se, jos sun pitää niinku maksaa ihmiselle, että se suostuu niinku näkemään jotain muutaki.”*

Esteet:

Haastatteluissa esteeksi toiminnalle nähtiin se, että työntekijän siirtyessä toiseen yksikköön, oman yksikön työntekijät jäisivät pulaan puuttuvan työntekijäresurssin vuoksi. Esteeksi nousivat myös maantieteelliset seikat, kuten pitkät välimatkat. Myös vierailtavan työyksikön huono ilmapiiri koettiin negatiivisesti vaikuttavana asiana. Epäilyjä toiminnan käynnistymiselle herätti byrokratia ja käytännön asioiden järjestyminen siirtotilanteessa. Haastateltavista löytyi myös yksikössään tuoreita työntekijöitä, joiden mielestä jälleen uuteen paikkaan meneminen tuntuisi vielä tässä kohtaa hankalalle.

Mieluisat ja epämieluisat yksiköt:

Mieluisia työyksiköitä mietittäessä jokainen alueen yksikkö sai kannattajansa. Syitä tähän oli monia. Osa koki mielenkiintoisena nähdä asiakkaitaan toisenlaisessa ympäristössä. Toisaalta hoidettavalla potilasaineksella yleensä nähtiin olevan merkitystä. Esimerkiksi omaa yksikköä vastaavassa toisessa yksiköissä voisi löytää uusia näkökulmia omaan työhön ja työyksikköön vietäväksi. Jotkut kokivat

taas oman osaamisensa olevan hyödyksi muissakin alueen yksiköissä. Myös tottumukselliset seikat nousivat esille, kuten työskentely osasto-olosuhteissa tai tietyn asiakaskunnan kanssa.

Epämieluisia työyksiköitä mietittäessä myös jokainen alueen yksikkö sai maininnan. Syiksi mainittiin joidenkin työnkuvien liiallinen rutiininomaisuus, raskas potilasaines yksikössä, yksikön huono ilmapiiri, omat ennakkoluulot sekä tottumukset.

Esimiestyö:
Esimiestyöllä muissa yksiköissä nähtiin olevan merkitystä lyhyissäkin vierailuissa ja muutama taas koki, että jos vierailut toisissa yksiköissä ovat lyhyitä, ei sen takia esimiestyö nouse merkitykselliseksi vierailun aikana. Esimiestaidot nähtiin erilaisina ja arviot perustuivat lähinnä kuulopuheisiin sekä kokemuksiin oman työn kautta. Tässäkin kohtaa mainittiin myös tärkeänä esimiehen oma sitoutumisen toimintaan ja se, kuinka hän saa henkilöstönsä sitoutettua. Esimiehen joustamattomuus nähtiin hankaloittavana tekijänä.

Osaaminen:
Yksiköistä löytyi varsin laajalti osaamista. Osaaminen jakautui yksiköiden välillä lähinnä hoidettavan asiakasaineksen perusteella. Vuodeosastolta löytyi selkeästi eniten sairaanhoidollista ja kädentaidollista toimenpideosaamista. Osastolla on totuttu vaikeisiin ja uusiin asioihin ja heillä on selkeä toimintatapa kohdatessa uusia asioita hoidollisissa tilanteissa ja konsultointikanavat ovat heille selkeät.

Kotihoidossa löytyi myös paljon sairaanhoidollista osaamista. Etenkin lähihoitajat kokivat pääsevänsä hyödyntämään kaikkea oppimaansa juuri kotihoidossa työskennellessään. He kokivat toimenkuvansa laajemmaksi kuin muissa alueen yksiköissä. Kotihoidossa on totuttu tekemään työtä yksin ja siihen, että itsenäiseen päätöksentekoon pitää pystyä. Toisaalta he kokivat juuri edellä mainitun hankaloittavana tekijänä silloin, kun heille tulee vieraileva työntekijä toisesta yksiköstä. Niin vuodeosastolla kuin kotihoidossakin nähtiin sairaanhoidollisen osaamisen olevan jaettavissa ja ohjattavissa muille työntekijöille ja tällaista toimintaa on jo totuttu välillä toteuttamaan.

Palvelutalojen työntekijät näkivät oman osaamisensa vahvana juuri muistisairaiden hoitamisen osalta. Palvelutaloissa käydään tällä hetkellä paljon keskustelua asukkaiden hoitamisesta elämänkaarensa loppuun asti kotonaan. Haastateltavat eivät nähneet tätä asiaa mahdottomana ja kokivat pystyvänsä siihen, toki erikoistilanteet vaativat juuri osaamisen vahvistamista hoitotoimissa, joita omassa työssä ei ole joutunut aktiivisesti käyttämään. Palvelutaloilla on käytössään geronomin osaamista, jota ei muista yksiköistä löydy.

5.3 Blogista saatu materiaali

Blogia oli sen alkamispäivästä 25.4.2014 lähtien, 6.1.2015 mennessä käyty lukemassa 420 kertaa. Blogia seurasivat myös kohdeorganisaation ulkopuolelta muutamat esimiehet ja kiinnostuneet. Blogia linkitettiin esimiehille sähköpostitse aina sen päivityttyä, jolla varmistettiin se, että uusi tieto saavuttaisi mahdollisimman suuren joukon kohdeorganisaatiosta.

Varsinaisia käyttökelpoisia kommentteja blogi ei tuottanut, mikä ei uutena tietokanavana herätä ihmetystä. Suuren Blogitutkimuksen mukaan vain 8 % blogien lukijoista kommentoi säännöllisesti kirjoituksia (Kopla Helsinki 2014). Saadut kommentit tukivat kehittämishankkeen aiheen tarpeellisuutta sekä blogia itsessään.

> *”Odotan innolla miten osaaminen ja yhteistyö lähtevät kehittymään ja millainen toimintatapa olisi toimivin koti- ja asumispalveluissa.” (Muutosbloggausta 2014).*

> *”Tämä blogi on hieno tapa tuoda asiaa esille. Aihe josta opparin teet on tärkeä ja hyödyllinen meille kaikille.” (Muutosbloggausta 2014).*

Toisaalta esimiehet käyttivät blogissa esitettyihin kommentointipyyntöihin vastatessaan tutumpaa kanavaa, sähköpostia. Sähköpostin kautta annettiin vastauksia siihen, minkälaista hyötyä henkilöstö kuvitteli saavansa liikkuvuudesta yksiköiden välillä, ehdotelmia haastattelukysymyksiin sekä tietoa sopivista haastateltavista. (Muutosbloggausta 2014.)

5.4 Toimintatapojen kuvaus

Haastatteluista saatu aineisto käytiin läpi organisaation ohjaajan kanssa, jotta myös hänen näkökulmansa saatiin käyttöön. Tämän jälkeen toimintatapoja työstettiin ohjaavan tiimin tapaamisessa 23.10.2014. Tapaamiseen oli varattu aikaa kolme tuntia ja se pidettiin Pukkilassa Hyvinvointikeskus Onninkodilla. Tapaamisen osallistui kahdeksan esimiestä yhdeksästä.

Tapaaminen aloitettiin käymällä läpi kehittämishankkeen etenemistä sekä päivän tehtäviä ja tavoitteita. Seuraavaksi siirryttiin työstämään toimintatapoja ryhmämessut - menetelmää mukaillen. Menetelmän alussa jokainen esimies sai teemahaastatteluiden tuloksista kootut analyysit teemoittain. Jokainen luki analyysit ja kirjoitti niistä muistiinpanoja, aikaa tähän käytettiin noin viisi minuuttia. Tämän jälkeen esimiehet jaettiin kahteen kolmen hengen ryhmään ja yhteen kahden hengen ryhmään. Jokaiselle ryhmälle annettiin paperit joissa oli kaksi teemahaastattelun teemaa ja muutama apukysymys käynnistämään keskustelua toimintatapojen kehittämistä silmällä pitäen. Teemat jaettiin ryhmiin seuraavasti: tarve ja osaaminen, motivointi ja esteet sekä mieluisat ja epämieluisat siirrot. Esimies-teemaa oli merkitty jokaiseen paperiin, sillä esimiestyöskentely nähtiin analyyseissä keskeisenä tekijänä ja sen esiintuominen oli toimintatapojen kuvaamisen kannalta tärkeää. Ryhmät keskustelivat toimintavoista noin 30 minuuttia. Keskeiset toimintatapaehdotukset kirjattiin papereille.

Seuraavassa vaiheessa ryhmät sekoitettiin niin, että jokaisessa ryhmässä oli kuitenkin yksi ehdotelmapaperin alkuperäinen ryhmäläinen. Tämän jälkeen ryhmät kävivät läpi ehdotelmapaperia alkuperäisen ryhmäläisen johdolla ja kirjasivat uusia ehdotelmia paperiin. Tähän käytettiin aikaa noin 20 minuuttia. Lopuksi jokainen esimies kävi yksitellen läpi kolme ehdotelmapaperia ja merkitsi niihin +++ tärkeimmän ehdotuksen kohdalle, ++ toiseksi tärkeimmän ehdotelman kohdalle ja + kolmanneksi tärkeimmän ehdotuksen kohdalle. Toimintatapaehdotuksia priorisoitiin + -merkinnöillä, joka samalla selvensi ohjausryhmän ajatusmaailmaa tutkijalle ja vähensi näin tulkinnanvaraisuuden mahdollisuutta. Tutkijan tehtäväksi jäi jäsentää ryhmämessuista syntyneet ehdotukset toimintatapojen muotoon.

Menetelmällisen osuuden päätyttyä kävimme läpi kehittämishankkeen jatkumista ja aikataulutusta. Lisäksi keskusteltiin iltapäivän sisällöstä ja kulusta. Osa esimiehistä koki iltapäivän mukavaksi ja tervetulleeksi vaihteluksi normaaliin työarkeen. Mahdollisuus jakaa ajatuksia ja keskustella toisten esimiesten kanssa koettiin hyvänä. Jollain esimiehistä oli tärkeää kokemusta edellisestä työyksiköstään juuri työnkierron aloittamisesta, toisella taas oli kokemusta nykyisessä työyksikössään hoitotilanteesta, jossa henkilöstö on joutunut päivittäin liikkumaan toisaalle hoitaakseen yksikön asiakasta. Päivän keskiössä ollut aihe nähtiin tarpeellisena ja sen toivottiin saavan tuulta purjeisiinsa ja käynnistyvän aikataulussa.

5.5 Toimintatapojen jatkotyöstäminen

Toimintatapojen työstämisen tuotoksia käytiin jälleen läpi organisaation ohjaajan kanssa, jonka jälkeen päädyttiin jatkotyöstämään toimintatapoja. Jatkotyöstämistä varten kutsuttiin koolle Aavan toisesta kunnasta koti- ja asumispalveluiden lähiesimiehet. Jatkotyöstämisen tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavaa näkökulmaa toimintamalliin. Kattavalla näkökulmalla haluttiin varmistaa jaetun henkilöstöresurssin mallin mahdollinen levittäminen ja soveltuvuus muihin Aavan yksiköihin.

Jatkotyöstäminen tapahtui 21.11.2014 Nastolan Linnunlaulussa. Jatkotyöstämiseen osallistui seitsemän lähiesimiestä Nastolan ja Iitin koti- ja asumispalveluista. Osallistujat olivat palvelutalon vastaavia sairaanhoitajia, kotihoidon koordinaattori sekä terveysaseman vuodenosaston osastonhoitaja sekä apulaisosastonhoitaja. Keskustelu tässä tapaamisessa keskittyi lähinnä luotujen toimintatapojen toimimiseen käytännössä sekä siihen, kuinka osallistujat näkivät oman henkilöstönsä suhtautuvan toimintaan ja kokemuksiin samankaltaisissa tilanteissa.

Jatkotyöstämisessä käytettiin mukaillen samaa Ryhmämessut – menetelmää, kuin toimintatapoja ensimmäistä kertaa työstäessä. Materiaalina käytettiin aiemmin kuvattuja toimintatapoja sekä haastatteluista saatua materiaalia.

Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja molemmat materiaalit jaettiin kahteen osaan. Osallistujat tutustuivat yksin saamaansa materiaaliin noin 10 minuuttia ja kirjasivat siitä samalla ylös ajatuksiaan. Tämän jälkeen ryhmät keskustelivat saadusta materiaalista ja siitä nousseista ajatuksista. Osallistujat arvioivat kuvattuja toimintatapoja omasta näkökulmastaan esimiehenä sekä yksikkönsä näkökulmasta. Tähän aikaa käytettiin noin 40 minuuttia aiheesta nousseen runsaan keskustelun vuoksi. Lopuksi molemmat ryhmät esittelivät toisilleen materiaalinsa ja siitä nousseet ehdotuksensa, jotka oli kirjattu paperille. Tämän jälkeen hankkeen vetäjä etsi saadusta materiaalista uusia näkökulmia. Uutta näkökulmaa toivat huomiot toiminnan vapaaehtoisuudesta. Lähiesimiehet tässä ryhmässä kokivat, ettei toiminta tule menestymään, jos se perustuu vapaaehtoisuuteen.

Kuvaamisen ja jatkotyöstämisen jälkeen kirjattiin *toiminnan periaatteet* sekä toiminnan käynnistämistä edellyttämä *valmistautumisvaihe*. Varsinaista käytännöntoimintaa ohjaavia ohjeita kirjatessa käytettiin apuna HUS:n valmistelemaa henkilöstöresurssoinnin mallia.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) 2009 – 2011 käynnissä olleen Hoitotyön henkilöstövoimavarojen hallinta osahankkeen kehittämistehtäväksi oli määritelty Tiedolla johtaminen ja sen rakenteet hoitotyön henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda malli henkilöstövoimavarojen hallintaan. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi päivittäisen henkilöstöresursoinnin malli. (Heikkilä, Junttila & Torppa 2011, 3).

Päivittäisen henkilöstöresursoinnin malli tarkoittaa hoitohenkilöstön siirtymistä tarpeen mukaan toiselle osastolle tekemään työvuoroaan. Siirtoja ohjaa osastojen kesken ennalta sovitut pelisäännöt. Luodun mallin nähtiin edistävän henkilöstön oikeudenmukaista ja joustavaa allokointia sekä tasaista työkuormitusta, jolla mahdollistettiin resurssien optimaalinen kohdentaminen. Mallin avulla potilaat saivat tasalaatuisempaa hoitoa ja potilasturvallisuus vahvistui, hoitohenkilöstön työn ruuhkahuiput vähentyivät ja organisaatio sai henkilöstösäästöjä. (Heikkilä ym. 2011, 3.)

HUS:n päivittäisen henkilöstöresursoinnin malli vastasi tavoitteiltaan, toteutukseltaan ja olettamiltamme tuloksiltamme osittain omaa kehittämishankettamme. Näin ollen HUS:n mallista hyödynnettiin osittain toimintatapoja sekä päivittäistä toimintaa ohjaavia ohjeita, sillä heidän kehittämistehtävän loppuraportin mukaan, niillä oli saavutettu varsin hyviä tuloksia ja sitä kautta osoitettu ne toimiviksi.

Kun jaetun henkilöstöresurssin malli oli jäsennelty, toimintatavat jätettiin blogiin luettavaksi ja esiteltäviksi tiimi- ja osastopalavereissa viimeisiä kommentteja varten. Kommentointeja ei tullut, joten malli oli saatu ensi yrittämällä käyttökuntoon. Tämän jälkeen hankkeen organisaation ohjaaja hyväksyi toimintamallin viimeisteltäväksi viimeiseen muotoonsa.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TIEDOTTAMINEN, PERUSTELU JA SUUNNITTELU

6.1 Tiedottaminen

Kehittämishankkeesta tiedottaminen mahdollisimman alussa on tärkeää. Kehittämishankkeen kohdeorganisaation laajuus sekä useat erillään toimivat yksiköt asettivat viestinnän ja tiedottamisen hankkeen alusta lähtien olennaiseen osaan. Tiedon tuli saavuttaa kaikki osalliset helposti, reaaliaikaisesti sekä niin, että se mahdollistaa myös vaikuttamisen ja vuoropuhelun.

Jotta tiedottaminen ja kehittämishankkeen seuraaminen olisi mahdollisimman yksinkertaista ja saavuttaisi mahdollisimman monet, mahdollistaen myös matalan kynnyksen vaikuttamisen hankkeeseen kommentoinnin kautta, perustettiin sitä varten blogi: Muutosbloggausta. Blogin linkki oli löydettävissä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon yhtymän infokanavan etusivulta. Lisäksi Blogin osoitteesta tiedotettiin kohdeorganisaation lähiesimiehiä. Blogin ylläpito alkoi 25.4.2014. Ylläpitäjänä toimi kehittämishankkeen vetäjä, jonka vastuulla oli blogin ajantasaisuus sekä sieltä löytyvän tiedon oikeellisuus. Blogia päivitettiin noin kerran kuukaudessa riippuen kehittämishankeen etenemisestä. Blogin kirjoitustyyli pidettiin mahdollisimman vapaana, jotta se säilyttäisi persoonallisuutensa sekä henkilökohtaisuutensa. Kirjoitukset olivat noin sivun pituisia (Liite 1.). Blogin osoite oli jaettu suunnitteluun osallistuneiden lähiesimiesten käyttöön ja samalla heidän jaettavaksi henkilöstölleen. Kehittämishankkeen ensimmäinen blogikirjoitus perustui aiheen tarpeellisuuden ja jopa välttämättömyyden perusteluun sekä kehittämishankkeen toteutuksesta ja aikataulusta tiedottamiseen.

Blogien käyttö eri tarkoituksissaan on yleistynyt. Suuren blogitutkimuksen (Kopla Helsinki 2014) mukaan blogikirjoittaminen on tätä päivää ja on tullut jäädäkseen. Blogien vahvuuksina nähtiin niiden ilmaisuus, kätevyys, persoonallisuus sekä henkilökohtaisuus ja niiltä toivottiin avoimuutta, yhtenäisyyttä sekä osallistavuutta. Tutkimuksen mukaan 70 % blogien lukijoista asettuu ikähaarukkaan 20 – 49 vuotta, 15 % lukijoista on 50 – 65 vuotiaita. Tuhannesta tutkimukseen osallistuneesta henkilöstä 72 % oli naisia. 85 % vastanneista koki, että bloggaajat tulevat

jatkossa olemaan entistä vahvempia mielipidevaikuttajia sekä, että hyvin kirjoitetuille teksteille ja perustelluille mielipiteille on aina tilaa.

Blogi mahdollisti ohjaavalle tiimille helpon reitin ajantasaiseen tietoon kehittämishankkeen etenemisestä. Samalla he jakoivat saman tiedon työyksiköissään. Blogin kautta kehittämishankkeen vetäjä esitti myös keskustelun aiheita osasto-/tiimipalavereihin. Keskusteluista oli mahdollista laittaa kysymyksiä ja kommentteja blogiin. Kysymykset ja keskustelut sai laittaa myös sähköpostilla. Blogia saattoi kommentoida nimellä tai anonyymisti. Myös koti- ja asumispalveluiden tulosalueen johtoryhmän jäsenet ja esimiehet olivat tervetulleita kirjoittamaan blogiin omia näkökulmiaan kehittämishankkeen etenemisen ajan, joka olisi ollut hyvin suotavaa myös henkilöstön ja hankkeen vetäjän näkökulmasta.

6.2 Suunnittelu ja muutoksen perustelu

Kehittämishankkeen tarpeellisuutta, tavoitteita ja toteutusta käytiin läpi kohdeorganisaation yksiköiden lähiesimiesten kanssa jo alkuvaiheessa, jotta ajatukset tarpeellisuudesta sekä toteutuksesta ovat yhtenäisiä ja realistisia. Näihin lähiesimiehiin kuuluivat asumispalvelukoordinaattori, vuodeosastojen osastonhoitaja, kotihoidon ohjaaja sekä tehostetun palveluasumisen yksiköiden vastaavat sairaanhoitajat. Tapaaminen toteutettiin vastaavien hoitajien palaverissa 22.4.2014, jonne oli kutsuttu mukaan myös vuodeosastojen ja kotihoidon edustajat.

Perusteluja hankkeelle haettiin osittain opinnäytetyösuunnitelman tietoperustasta sekä kohdeorganisaation omista näkemyksistä toiminnan tarpeellisuudelle. Tarkoituksena oli aktivoida lähiesimiehiä blogin seuraamiseen säännöllisesti. Blogia seuraamalla he pystyisivät myös seuraamaan hankkeen edistymistä, kommentoimaan sitä, sekä sen pohjalta tiedottamaan henkilöstöään tiimi/osastopalavereissaan. Tällöin tieto saavuttaisi myös ne työntekijät, jotka eivät ole tottuneet etsimään tietoa verkosta.

Hankkeen toteutusta suunniteltiin kohdeorganisaation lähiesimiehien kanssa yhteistyössä. Suunnitteluvaiheessa selvitettiin, mitä asioita ryhmähaastatteluissa ha-

luttiin saada selville, jonka pohjalta teemahaastattelun runko laadittiin. Suunnittelu oli tarkoitus toteuttaa suunnittelupalaverissa, mutta aikataulullisesti se ei mahdollistunut. Näin ollen lähiesimiehet lähettivät sähköpostitse ajatuksiaan haastatteluosiota varten.

Suunnitteluvaiheessa kartoitimme myös tuleviin haastatteluihin sopivaa hoitohenkilöstöä. Kriteeriksi haastateltaville asetettiin se, että he olivat viimeisen kahden vuoden sisällä vaihtaneet työyksikköään sisäisesti. Tällä varmistimme, että haastateltavilla olisi tuoretta näkökulmaa siitä, miltä tuntuu tulla töihin uuteen yksikköön, millaisia ajatuksia ja käytännön tilanteita se herättää. Esimiehet lähettivät ehdotuksensa haastateltavista sähköpostitse, jonka jälkeen haastateltavat saivat kutsun puhelimitse.

Kehittämishankesuunnitelma esiteltiin koti- ja asumispalveluiden johtoryhmälle kehittämishankkeen organisaation ohjaajan toimesta. Organisaation ohjaajana toimi vuodeosastopalvelujen päällikkö. Koti- ja asumispalveluiden johtoryhmä hyväksyi kehittämishankkeen 31.3.2014. Tämän jälkeen ohjaavaksi tiimiksi valittiin suunniteluun osallistuneet lähiesimiehet. Tarkoituksena on vielä kerrata suunnittelua ja tehdä toteutuksen suhteen mahdollisia muutoksia, jotta se palvelisi organisaatiota mahdollisimman hyvin.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS

7.1 Jaetun henkilöstöresurssin malli Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluissa

Valmistautuminen:

Esimiehet käyvät henkilöstön kanssa kehityskeskustelujen yhteydessä tavoitekeskustelun, jossa kartoitetaan jokaisen työntekijän tavoitteet toiminnan kannalta. Samalla kartoitetaan työntekijän osaaminen sekä mahdolliset kehittämiskohteet siinä. Tämä helpottaa oikeiden työntekijöiden löytämistä siirtotilanteissa. Toiminnan käynnistymisen myötä on syytä pitää lyhyet väliarvioinnit tavoitteiden ja kehittämiskohteiden toteutumisen varmistamiseksi.

Osasto-/tiimipalavereissa jokainen yksikkö valmistaa omasta yksiköstään ”Yksikön esittelykortin”, jonka osastolle tuleva vierailija saa työvuoronsa alussa. Kortissa on seuraavat tiedot: Yksikössä käytössä olevat työvuorot, työvuorojen päiväohjelma sekä raportin anto käytännöt, suullinen/hiljainen raportointi, omista/koko yksikön asiakkaista.

Periaatteet:

Jaetulla henkilöstöresurssilla vahvistetaan ammattiosaamista yksikkötasolla niin, että osaamisen lisääntymisen myötä, myös yksiköiden välinen yhteistyö tulee luontevaksi osaksi työtä. Jaetulla henkilöstöllä varmistetaan yksiköiden tasalaatuinen osaaminen. Työskentelystä toisessa yksikössä käytetään tässä ilmaisua vierailuvuoro. Vierailuvuorossa työntekijä työskentelee määräajan (n. 1 – 3 vrk) toisessa yksikössä, tarkoituksena hyödyntää hänen osaamistaan eri puolilla organisaatiota tai tarvittaessa paikaten tilapäistä resurssipulaa.

Yksiköiden esimiehet vastaavat oman yksikkönsä vierailuvuoroista ja niiden toteutumisesta tarpeiden mukaan. Esimiehet mahdollistavat vierailuvuorot ja vastaavat sovittujen toimintatapojen noudattamisesta. Esimiesten sitoutuminen jaetun henkilöstöresurssin mallin toiminnan onnistumiseen, niin yksikkö-, kuin perus-

palvelukeskuksen ylimmän johdon tasolla, on ensisijaisen tärkeää, koska sitä kautta myös henkilöstöä sitoutetaan toimintaan. Viestinnän tulee olla samantasoista yksiköstä riippumatta. Työnkiertoa toteutetaan positiivisuuden kautta ja negatiivisiin palautteisiin tartutaan esimiehen toimesta välittömästi asian selvittämiseksi. Vierailuvuoroista saatu positiivinen palaute käsitellään osasto- ja tiimipalavereissa, kotiyksikön oman oppimisen näkökulmasta. Negatiivinen palaute käsitellään aina erikseen yksikön esimiehen kanssa ongelman ratkaisemiseksi.

Jaetun henkilöstöresurssin mallin käytön aikana kaksi kertaa vuodessa pidetyt yksiköiden yhteiset palaverit auttavat kehittämään toimintaa ja jakamaan kokemuksia. Yhteistyön lisääntymisen myötä yksiköiden konsultointikanavat paranevat, joka edesauttavat ja nopeuttavat hankalista tilanteista selviytymistä.

Jaetun henkilöstöresurssin mallin toimintaan osallistuu ja sitoutuu koko hoitohenkilöstö. Toiminnan kannalta voidaan vapaaehtoisuutta siihen osallistumiseen pitää yhtenä vaihtoehtona, mutta lopulta toiminta kuitenkin edellyttää koko henkilöstön osallistumista ja sitoutumista mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi.

Käytäntö:

Henkilöstöresurssin allokoinnista vastaa arkena aina esimies. Muina aikoina jaosta vastaa esimiehen siihen nimeämä työntekijä.

Resurssien määrittely:

- Avaa resurssilista H:asemalta työvuoron alussa (POLKU)
- Tarkista yksikkösi päivän henkilöstöresurssi verrattuna asukas-/potilaskapasiteettiin
- Ilmoita jakolistalle jaetut henkilöt, vaikka pyyntöjä ei olisi
- Pidä jakolista siistinä, poista ”turhat” pyynnöt
- Nimeä yksikköösi tulevalle työntekijälle työpari ja tiedota asiasta

Titania-työvuorosuunnittelu:

Esimiehillä on ohjeistus siitä, miten siirtyvä henkilö kirjataan työvuorolistalle. Titanian avulla saadaan samalla tarvittavat tilastot toiminnan seuraamisen kannalta

Vierailuvuoroja ei toteuteta:

- Koulutus- tai kehittämispäivinä
- Alkuvaiheen perehdyttämisen aikana
- Jos työntekijällä on takana kuormittava jakso (pitkä työvuoroputki, paljon vierailuja), pidetään ”palautumispäivä”

Esimiehen tehtävät:

- Mahdollistaa jaetun henkilöstöresurssin toimimisen
- Vastaa työparien järjestämisestä
- Vastaa selkeästä ohjeistuksesta
- Huolehtii tasapuolisuudesta
- Huomioi työkokemuksen ja mahdolliset toiveet henkilöstön jaossa
- Varmistaa toiminnan jatkuvan käsittelyn osasto-/tiimipalavereissa

Vierailijavuorolaisen vastaanotto:

- Vierailija saa työparin
- Raportointi
- Tasapuolisesta työnjaosta ja tehtävänkuvasta sopiminen työparin ja tarvittaessa esimiehen kanssa
- Työvuoron pituudesta sopiminen

Työparin tehtävät:

- Vierailuvuorolaisen vastaanottaminen ja toivottaminen tervetulleeksi
- Yksikön esittelykortin antaminen
- Lyhyt yksikön esittely (tilat ja tavarat)
- Selkeiden tehtävien antaminen

- Kirjaamisesta sopiminen ja siinä avustaminen

7.2 Informointi uusista toimintatavoista

Valmiit toimintatavat esitellään yksiköiden esimiehille ennen toiminnan käynnistämistä syksyllä 2015. Infotilaisuuden tarkoituksena on käydä toimintatapoja yhdessä läpi niin, että ne tulevat kaikille tutuiksi ja niin, että kaikilla on selkeä mielikuva siitä, kuinka jatkossa toimitaan. Tämän jälkeen esimiehien tehtävänä on esitellä toimintatavat omissa yksiköissään niiden käyttöön ottoa varten. Toimintatapojen kuvaukset on luettavissa Infokanavalla. Infotilaisuudesta ja sen järjestämisestä vastaa kehittämishankkeen toteuttaja.

8 MALLIN VAHVISTAMINEN, VAKIINNUTTAMINEN JA JUURRUTTAMINEN

8.1 Jaetun henkilöstöresurssin mallin käyttöönotto

Jaetun henkilöstöresurssin mallin käyttöönotto oli kaksiosainen. Ensimmäinen osio otettiin käyttöön hyödyntäen mallin käytännön työn ohjeita uuden varahenkilöstön työssä. Koko mallin käyttöönoton oli suunniteltu tapahtuvat syksyllä 2015.

8.1.1 Varahenkilöstö

Toimintatapojen osittainen käyttöönotto tapahtui kesällä 2015 varahenkilöstön perustamisen yhteydessä. Peruspalvelukeskus Aava –liikelaitoksen kuntiin, koti- ja asumispalveluihin rekrytoitiin lähihoitajista koostuva 12 hengen varahenkilöstö. Jokaiselle varahenkilölle on valittu oma kotiyksikkö koti- ja asumispalveluista, joista he liikkuvat tarpeen mukaan eri yksiköissä, tehden muutaman päivän mittaisia työkeikkoja. Varahenkilöstön käyttöä koordinoi heidän esimiehenään toimiva rekrytointiasiantuntija.

Toimintatapoja kuvatessa suunnitellut yksikköjen esittelykorttien on suunniteltu ohjaavan varahenkilöstöä uusissa yksiköissä. Lisäksi varahenkilön vastaanotto ja työvuorot on suunniteltu etenevän toimintatapojen kuvauksen mukaisesti.

8.1.2 Pilotointi Orimattilan seudun koti- ja asumispalveluissa

Vuosien 2014 – 2015 vaihteessa Aavan henkilöstössä, lähinnä esimiestasolla, on tapahtunut muutoksia. Muutokset koskevat suurelta osalta myös kehittämishankkeen ohjaavaa tiimiä. Käytännössä ohjaavan tiimin jäsenistä kolme siirtyi uusiin tehtäviin vuoden 2015 alusta ja yksi jäi eläkkeelle. Tämän vuoksi koti- ja asumispalveluiden yksiköissä on eittämättä meneillään muutosvaihe esimiesten vaihdettua.

Muutoksen myötä myös kehittämishankeen pilotointi katsottiin aiheelliseksi siirtää myöhempään kevääseen, jolla taataan henkilöstölle ja uusille esimiehille aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Infotilaisuus tullaan pitämään ennen pilotoinnin aloittamista myös uusille esimiehille. Yksiköiden esittelykortit valmistetaan kuitenkin jo vuoden 2015 alussa varahenkilöstöä varten. Korttien tekoa varten yksiköt saavat erillisen ohjeen. Toisaalta varahenkilöstön kautta saatetaan myös saada tärkeää tietoa toimintatapojen toimimisesta käytännöstä ja mahdollisesti niitä ennätetään jo kehittää paremmin käytäntöä vastaaviksi.

8.2 Toiminnan arviointi, seuranta ja jatkokehittäminen

Toiminnan arviointi perustuu toiminnasta kerättyyn tietoon. Arvioinnin avulla pyritään kehittämään toimintaa ja osoittamaan vaikutuksia. Arviointi on myös väline oppia ja kehittyä työssä. Jotta toimintaa voidaan arvioida, se tulee myös tuntea. Tällöin tulee yleensä kyseeseen toiminnan sisäinen arviointi, jossa toimintaan osallistuvat henkilöt keräävät arvioitavaa aineistoa ennalta sovitulla tavalla. Onnistuneella arvioinnilla voidaan saada tietoa muutoksen onnistumisesta, saavutetuista tavoitteista tai pelkästään toiminnan prosesseista, jolloin kyseessä on prosessiarviointi. Arviointitiedolla toimintaa voidaan kehittää haluttuun suuntaan paremmaksi ja tuloksekkaammaksi. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 9-11, 95.)

Kun kehitettävä toiminta perustuu organisaation strategiaa, tulee sen tuloksia myös mitata. Kehittämistoimintaa voidaan mitata viidellä eri tasolla: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja vaikutusten eli organisaation menestymisen tasolla. Mittaukset asettuvat kehittämistoiminnan eri aikavaiheisiin (taulukko 2.) (Kauhanen 2009, 161.)

Taulukko antaa ohjeita arvioida toimintaa eri vaiheissaan ja eri näkökulmista. Taulukko määrittelee arviointi kohteille sopivat mittausajankohdat sekä mittaustavat. Taulukko toimii arvioinnin ja kehittämisen välineenä muutosprosessin kolmen viimeisen askeleen aikana.

TAULUKKO 2. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (Kauhanen 2009, 161.)

Arvioinnin tasot	**Mitä mitataan?**	**Milloin mitataan?**	**Miten mitataan?**
Reaktiot	• asenteet • mielipiteet • vaikutelma	• kehittämisen aikana ja lopuksi	• kysely • haastattelu • keskustelu
Oppiminen	• opiskeltujen asioiden omaksuminen • tietojen ja taitojen hallinta • ymmärtäminen	• kehittämisen aikana ja lopuksi	• tentti • harjoitustyö • kysely • haastattelu
Soveltaminen	• kyky toimia opiskellussa tilanteessa	• kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1 – 6 kk)	• työskentelyn seuraaminen • henkilön, työtovereiden ja esimiesten haastattelu
Operatiiviset tulokset	• tuottavuus • vaihtuvuus • asiakastyytyväisyys • tuotot ja kustannukset • innovaatiot	• kehittämisen päätyttyä (1 – 24 kk)	• tunnusluvut • asiakaskyselyt • haastattelu
Organisaation menestyminen	• henkilöstön hyvinvointi • imago työnantajana • omistajatyytyväisyys • asiakastyytyväisyys	• kehittämisen päätyttyä (1/2 – 3 vuotta)	• kysely (asiakas, henkilöstö, omistajat)

Mittaus perustuu usein taulukon (taulukko 2.) ensimmäisiin tasoihin huolimatta siitä, että painopiste tulisi olla viimeisillä tasoilla. Mittaaminen antaa perusteluja tärkeille ja keskeisille kehittämishankkeille sekä niihin käytetyille panostuksille. (Kauhanen 2009, 161.)

8.3 Ehdotukset toiminnan arviointiin ja seurantaan

Toiminnan tavoitteena olevaa yhteistyön kehittämistä tulee myös voida mitata, jotta se voidaan yhdistää mahdollisiin seurauksiin tai palkkiojärjestelmiin. Yhtenä vaihtoehtona mittaamiselle toimii yhteistyötahojen välille luotu mitattu asiakassuhde, jonka avulla voidaan seurata yhteistyöntahojen välistä toimivuutta ja kehittämiskohteita. Tällöin yhteisten tavoitteiden asettelu ja niiden onnistumisen seuraaminen helpottuvat eri vaiheissa. Toiminnan yleistä toimivuutta toimijoiden kesken voidaan myös seurata. (Kauppinen 2013, 129.)

Toiminnan arviointi, seuranta ja jatkokehittäminen perustuvat yksiköiden väliseen, positiivissävytteiseen kilpailuun siitä, mikä yksiköistä on koettu parhaaksi paikaksi vierailla. Kilpailu perustuu vierailevien työntekijöiden numeraaliseen arviointiin vierailupaikkojen hyvistä menetelmistä ja tavoista vierailun aikana. Vierailijoita motivoidaan vierailuihin oman yksikön edun näkökulmasta; mitä hyviä käytäntöjä voisi tuoda omaan yksikköön mahdollisimman hyvän pistemäärän saavuttamiseksi. Lomakkeessa arvioidaan numeraalisesti vuoron eri vaiheita, kuten vastaanotto, tiedon saanti, selkeiden toimintaohjeiden saaminen. Vastauksia olisi hyvä perustella lyhyesti myös sanallisesti. Arviointi lomakkeen täyttäminen haastaa henkilöstöä hetkeksi miettimään toimintaa ja sen kehittämistä. Arviointilomake kehitetään esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä. Arviointeja kerätään jokaisesta yksiköstä sama määrä, esimerkiksi kuusi arviointia per yksikkö. Arviointeja kerätään 2 – 6 kuukautta, riippuen toteutuneiden vierailuvuorojen määrästä per yksikkö. Parhaat pisteet saanut yksikkö palkitaan. Muita sijoja ei välttämättä tarvitse julkistaa.

Samalla kilpailun aikana saadaan arvioinneista tärkeää tietoa siitä, mitkä käytännöt on koettu toimiviksi ja sitä kautta saadaan käytäntöjä levitettyä yksiköiden

välillä yhtenäistäen toimintaa, helpottaen toiminnan toteuttamista ja mahdollisesti lisäten henkilöstön tyytyväisyyttä toimintaa kohtaan. Tämä menetelmä on henkilöstö lähtöistä ja se saattaa motivoida ja auttaa henkilöstöä sekä esimiehiä sitoutumaan toiminnan laadukkuuteen.

Toisena vaihtoehtona on, että kohdeorganisaation tulosalueen johtoryhmä ja ohjaava tiimi seuraavat parhaaksi katsomallaan tavalla toimintatapojen käyttöä ja toimivuutta, informoivat henkilöstöä sekä antavat palautetta tarpeen mukaan mallin toimivuudesta ja sille asetettujen tavoitteiden täyttymisestä. Koko henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida toimintaa esimiehilleen, jotka keräävät kommentteja puoli vuotta toiminnan alkamisesta, jonka jälkeen kommentteja käsitellään ohjaavan tiimin toimesta mahdollisten parannusten toteuttamiseksi.

Vaikka edellä kuvatut arvioinnin ja kehittämisen mallit koskevat jo käytössä olevaa toimintaa, olisi mielenkiintoista tietää, kuinka henkilöstö koki jälkikäteen muutoksen ja sen läpiviemisen. Kokkisen (2012, 72-73) rakennemuutosta koskevan tutkimuksen mukaan henkilöstöstä alle viidennes ymmärsi syyt muutokseen ja vain yksi kymmenestä arvioi, että hänellä oli mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Kuinka kohde organisaation henkilöstö koki ymmärtäneensä syyt kyseiseen muutokseen ja kuinka moni koki voivansa vaikuttaa siihen?

9 POHDINTA

9.1 Ohjaavan tiimin arviointi kehittämishankkeen toteutuksesta

Toimintatapojen valmistumisen ja kommentoinnin jälkeen ohjaavalle tiimille suoritettiin sähköpostitse kirjallinen kysely strukturoidun kyselylomakkeen muodossa koskien kehittämishanketta prosessina sekä toimintamallin suunnittelua ja toteutusta. Kyselylomake oli sähköpostin liitteenä ja saatteessa korostettiin mahdollisuutta vastata anonyymisti tulostamalla lomake, täyttämällä se ja lähettämällä sisäisellä postilla kehittämishankkeen vetäjälle. Kysely lähettiin ohjaavalle tiimille ja yhdelle ensimmäiseen työstämiseen osallistuneelle henkilölle, joka aloitti uutena esimiehenä yhdessä yksiköistä kuluvan vuoden vaihteessa. Yhteensä kyselyjä lähetettiin kahdeksalle henkilölle. Arviointikysymykset postitettiin 15.12.2014, vastaukset pyydettiin 23.12.2014 mennessä.

Kyselyssä kerättiin tietoa kehittämishankkeen onnistumiseen liittyvistä asioista seuraavilla kysymyksillä:

- Kehittämishankkeen toteutus perustui Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malliin muutoksen läpiviemisessä. Tähän mennessä olemme toteuttaneet niistä viisi (Toiminnan välttämättömyyden korostaminen, vahvan vetäjäjoukon kerääminen, konkreettisen kuvan luominen tulevasta toiminnasta, viestintä tavoitteista sekä henkilöstön osallistaminen). Ovatko nämä askeleet tulleet prosessissamme esille?
- Koitko saaneesi mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa toimintatapojen ja toiminnan kehittämiseen riittävästi?
- Kuinka henkilöstösi on reagoinut aiheeseen prosessin aikana?
- Vastasivatko valmiit toimintatavat kuvausvaiheessa tuottamiamme toimintatapoja?
- Millaisena näet nyt roolisi tulevassa muutoksessa?
- Kuvaile vielä muutamalla lauseella yhteistä prosessiamme. Toimivuus, aikataulutus, järjestelyt. Kuinka koit oman työmääräsi tähänastisen prosessin aikana?
- Mitä muuta?

Arviointeja palautui annetun aikavälin aikana 2 kpl. Jotta arvioinneista saatiin mahdollisimman kattava kuva, jatkettiin vastausaikaa tammikuun 2015 loppuun. Lopulta arviointeja saatiin kasaan yhteensä 4 kappaletta.

Saatujen arviointien mukaan esimiehet kokivat, ensimmäisen kysymyksen mukaan, prosessin edenneen sovittujen (Kotterin) askeleiden mukaisesti. Vastauksissa tuli esille, että henkilöstöä olisi voitu osallistaa vahvemmin, konkreettisen kuvan luominen olisi voinut toteutua hieman paremmin ja että prosessin tarkoituksesta olisi voinut viestiä selkeämmin. Myös esimiesten auttamismahdollisuuksien esille tuomista toivottiin prosessin alkuvaiheeseen. Vastaaja ei kertomansa mukaan ollut prosessissa sen alusta lähtien, vaan tuli mukaan vasta myöhemmin.

Vastaajat kokivat, että saivat vaikuttaa prosessin aikana riittävästi, mutta omasta aikatauluista johtuen ei kuitenkaan tarpeeksi tai omista aikatauluista johtuen perehtyminen asiaan jäi vajaaksi. Halua olisi ollut. Blogiin vastaaminen ja kommentointi tuntuivat yhden vastaajan mielestä vieraalta ja julkiselta, mutta hän koki kuitenkin, että olisi voinut olla vielä aktiivisempi.

Henkilöstön nähtiin suhtautuneen kehittämishankkeeseen hyvin, yhden vastaajan mukaan pelkästään positiivisesti. Yhdessä yksikössä oli otettu yhden henkilön toimesta tavaksi blogitekstien tulostaminen kahvipöydälle, johon oli samalla myös laitettu kommentteja ja kysymyksiä. Yhden vastaajan mukaan oma kiire työssä aiheutti sen, ettei kontakteja henkilöstön kanssa ollut tarpeeksi, jonka vuoksi reaktioita oli vaikea seurata. Yhden vastaajan kokemuksen mukaan hanke ei ollut jalkautunut henkilöstön tietoisuuteen, jonka hän näki johtuvan esimiehen vaihtumisesta kesken prosessin.

> *”Blogia on tulostettu (kenen toimesta?) kahvipöydälle, kommenttien ja lähinnä huolestuneiden kysymysmerkkien kanssa.”*

Toimintatapojen nähtiin vastaavan pääpiirteissään sitä, mitä esimiehet kuvittelivatkin.

Esimiehet näkivät roolinsa tulevassa muutoksena merkittävinä. Rooli nähtiin haastavana, mutta toiminnan nähtiin lisäävän mahdollisuuksia. Asioiden jalkauttaminen ja muutoksen läpivieminen nähtiin korostuvan esimiehen roolissa. Yksi toisiin tehtäviin siirtyvistä esimiehistä koki saaneensa prosessista eväitä yhteistyötaitoihinsa.

> *”Jos olisin esimiestyössä, niin tukisin hanketta ja sen aikaansaamia tuloksia ja työkaluja.” (toisiin tehtäviin siirtyvä esimies)*

Yksi vastaajista koki työmäärän prosessissa pienenä, mutta samalla koki, ettei enempään olisi pystynytkään. Toinen vastaajista koki kokonaisuuden jääneen hieman sekavaksi, koska oli tullut prosessiin mukaan kesken kaiken. Järjestelyt olivat yhden mielestä toimivat, mutta ajankohta aikataulullisesti haastava. Yksi esimiehistä näki selkeästi prosessin päättyneen sen kehittämishankkeen vetäjän osalta ja esimiesten vuoron nyt alkavan.

> *”Rehellisesti sanottuna, minulle on syntynyt kuva, että … on joutunut vetämään kivirekeä? Nyt on meidän vuoro!”*

Kehittämishankkeen aihe nähtiin yksimielisesti tärkeänä. Yksi koki, ettei itsellä ollut tarpeeksi aikaa siihen perehtymiseen. Toisen mielestä taas aihetta olisi voinut tuoda prosessin aikana yksiköissä paremmin esille.

> *”Tärkeä hanke johon nyt liian vähän aikaa.”*
>
> *”Tärkeä aihe. Ehkä sitä olisi voinut tuoda enemmän työyksiköissä prosessin aikana esille. Tästä on hyvä jatkaa…”*
>
> *”Työvoiman liikkuvuus ja joustavuus on erittäin tärkeää ja ehdottomasti tulevaisuudessa nousee yhä tärkeämmäksi tekijäksi alallamme jotta kustannustehokkuutta ja hoidon/hoivan laatua pystytään kehittämään. Samalla kohenee työtyytyväisyys, näin uskon.”*

Kyselyvastauksista tulee esille arjen kiire esimiestyössä, joka ei jätä paljoakaan aikaa kehittämistyölle, eikä välttämättä tiedottamiselle. Prosessin aikana peräänkuulutettiin henkilöstölle tiedottamista mm. aiheen tärkeydestä sekä henkilöstön osallistamista kaivattiin enemmän. Kehittämishankkeen vetäjän näkökulmasta arviointien perusteella parantamisen varaa olisi ollut eniten esimiesten ohjeistami-

sessa prosessin vaiheiden eri kohdissa. Tarkoituksena oli kuitenkin käyttää esimiehiä tiedottamisen kanavina henkilöstölle prosessin eri vaiheista ja etenemistä kuvaamaan. Toisaalta esille tulee myös blogin tarkoitus tiedottamisen kanavana henkilöstölle, jota jossain yksikössä oli esimerkillisesti, blogin kirjoittajan suunnitelman mukaisesti, käytetykin eli tulostettu, luettu ja kommentoitu. Tästä ei kuitenkaan toivottua hyötyä syntynyt, koska kommentit tai huolestuneet kysymysmerkit eivät tavoittaneet koskaan kehittämishankkeen vetäjää, jotta vastauksia olisi saatu tai mahdollisia uusia ajatuksia olisi päästy työstämään. Tarkoituksena oli, että esimiehet olisivat tuoneet kommentteja esille.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Hirsjärven ym. (2013, 232) mukaan validius laadullisessa tutkimuksessa merkitsee kuvausta henkilöistä, paikoista ja tapahtumista sekä niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteen sopivuutta. Toteutuksen tarkka kuvaus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tarkkuutta vaaditaan myös tulosten tulkinnassa, jolloin tutkijan on perusteltava tulkintansa sekä päätelmänsä. Tutkimuksellisen osion avulla analysoidaan toiminnan lähtökohtia ja analyysin avulla pystytään taas argumentoimaan toiminnan eri vaiheita. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 168).

Koska kehittämishankkeilla on yleisesti positiivinen pyrkimys parantaa jotain, on raportoinnissa kiinnitettävä huomiota totuudenmukaisuuteen. Raportissa pyritään tuomaan esille hankkeen onnistumisia, jolloin totuus saattaa hämärtyä. Raportissa pitää näkyä hankkeen taustalla olevat arvot sekä näkökulmat, jotta lukijalla on mahdollisuus peilata niiden vaikutuksia prosessiin ja tulkintoihin. (Toikko & Rantanen 2009, 128.)

Raporteissa saattaa myös olla ristiriitaisuuksia näkökulmissa, kenen näkökulmasta asioita toteutetaan ja miksi. Kehittäjään/hankkeen vetäjään kohdistuu erilaisia odotuksia hankkeen suhteen ja usein ne tulevat eri tahoilta. Hankkeen vetäjällä on vastuu hankkeen tuloksellisuudesta, kriittisyydestä sekä rehellisyydestä toimintaa kohtaa, unohtamatta asiakas näkökulmaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabelius ja validius on asetettu toisinaan tulkinnanvaraisiksi, sillä esimerkiksi tapaustutki-

muksesta voidaan ajatella saatavan materiaalia, joka kuvaa ihmisiä sekä kulttuure- ja ainutlaatuisuudessaan, joka johtaa siihen, ettei kahta samankaltaista otosta ei tulla saamaan. Joka tapauksessa luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida jollain keinoin. (Toikko & Rantanen 2009, 129; Hirsjärvi ym. 2013, 232.)

Ennen tämän kehittämishankkeen aloittamista haettiin kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa. Tutkimuslupahakemus laitettiin 30.4.2014 ja lupa myönnettiin 19.8.2014.

Kehittämishankkeen aikana suoritetut teemahaastattelut, tehtiin kohdeorganisaatiosta valituille hoitohenkilöstölle yhden kategorian menetelmällä, jossa ryhmä valikoitui tietyn ominaisuuden perusteella (Toikko & Rantanen 2009, 119). Haastattelumateriaali nauhoitettiin osallistujien suullisella luvalla ja litteroitiin, jonka aikana materiaalia säilytettiin asianmukaisessa, lukitussa tilassa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen saadut materiaalit tuhotaan. Potilas- tai asiakastietoja ei tässä kehittämishankkeessa käytetty. Vapaaehtoisuutteen perustuvaa haastattelua varten valitut henkilöt saivat tutkijalta puhelimitse suullisen kutsun, jossa heille kerrottiin kehittämishankkeesta, sen tarkoituksesta, anonymiteetista, aineistonkeräysmenetelmistä, aineiston analyysista, aineiston käytöstä sekä sen käsittelystä kehittämishankeen päätyttyä. (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 218-219, 222.)

Kehittämishankkeen aikana tehtiin muistiinpanoja havainnoista, tapahtumista, henkilöistä ja tulkinnoista prosessin eri vaiheissa. Muistiinpanoja käytettiin toteutuksen, analysoinnin ja tulosten kirjaamisen tukena vahvistamaan työn luotettavuutta. Kehittämishankkeen tutkimuksellisen osion tiedonkeruu- ja analysointi tavat olivat mietitty kehittämishankkeen toteutuksen kannalta sopiviksi, sillä tutkimuksellisesta osiosta saatu aineisto ohjaa osaltaan koko hanketta. Tämän hankkeen arvoja ja näkökulmia haluttiin tuoda esille hyödyntämällä ja osallistamalla hanketta koskevaa henkilöstöä prosessin eri vaiheissa, kuten tutkimuksellisen tiedon hankinnassa sekä varsinaisen tuotoksen kuvaamisessa.

Tässä kehittämishankkeessa tuloksellisuutta pyrittiin saavuttamaan huomioimalla kokonaisuus hankkeeseen osallistujien näkökulmasta. Huomioimalla kokonaisuus

haluttiin varmistaa kaikkien osapuolien sitoutuminen toimintaa ja sitä kautta hankkeen onnistuminen. Asiakasnäkökulma toimi tässä kehittämishankkeessa kulmakivenä, jonka laatuun uudella toiminnalla haluttiin vaikuttaa parantavasti.

9.3 Johtopäätökset

Kehittämishankeen tavoitteena oli luoda ja kuvata jaetun henkilöstöresurssin malli sekä toimintaa johtava muutosprosessi, tarkoituksenaan kehittää yhteistyötä ja osaamista kohdeorganisaation työyksiköissä. Yhteistyön ja osaamisen kehittämisellä haluttiin varmistaa riittävä ja osaava henkilökunta, jolla taata ajan henkeen asiakkaille turvallista, tasalaatuista palvelua heidän toivomassaan paikassa, heidän toivomallaan tavalla.

Toimintatapoja kuvattaessa henkilökunta antoi näkökulmansa niihin suoritettujen ryhmähaastattelujen muodossa. Heille tiedotettiin kehittämishankkeen etenemisestä reaaliaikaisesti, mahdollistaen samalla myös jatkuva mahdollisuus kommentoitiin ja sitä kautta vaikuttamiseen kehittämishankkeen ja muutoksen eri vaiheissa. Toimintatapoja työstettiin kohdeorganisaation esimiehistä koostuvan ohjaavan tiimin kanssa ja jatkotyöstettiin kohdeorganisaation ulkopuolisten esimiesten kanssa, jotta toimintatapojen hyödynnettävyys mahdollistuisi myös laajemmassa mittakaavassa. Toimintatavoista muodostui selkeä ohjeistus toimintaa ohjaavista periaatteista sekä käytännöntyötä ohjaavista muistisäännöistä. Toimintatavat olivat yksinkertaiset, selkeät ja helppolukuiset, jotta niihin jäisi mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa.

Hyvä johtaminen eri muodoissaan nousee tämän opinnäytetyön tietoperustassa esille suurimpana vaikuttajana muutosprosessin sekä kehittämisen näkökulmasta. Jaetun henkilöstöresurssin malli on työkalu toiminnan toteuttamisessa, mutta se, mihin toiminnan onnistuminen pohjautuu, kumpuaa kuitenkin esimiestyöstä ja johtamistaidoista. Tietoperustasta johtamistaidon käsitteistä tämän kaltaisen toiminnan onnistumisen kannalta nousivat henkilöstön hyvä tiedottaminen tulevasta ja olevasta, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi, esimiehen rooli ja luottamus

sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Jos nämä elementit eivät ohjaa toimintaa, olkoon se sama, kuin kirvesmies joka ei osaa käyttää kirvestä.

Toisaalta jaetun henkilöstöresurssin mallin käyttöönotto saattaa lisätä myös organisaatiossa toiminnan läpinäkyvyyttä, ihmisten päästessä tutustumaan toisiin yksiköihin ja toimintatapoihin. Kauppisen (2013, 128) mukaan läpinäkyvyys lisää organisaation tehokkuutta. Läpinäkyvyys on tärkeää myös johtajuuden kannalta juuri silloin, kun rajapintoja on paljon, organisaation kokoon katsomatta.

Jaetun henkilöstöresurssin mallin toteuttamisessa keskiöön kehittämishankkeessa nousivat selkeästi esimiestyö ja johtajuus eri muodoissaan. Haastatteluissa esille nousi henkilöstön ajatus vahvasta johtajuudesta, joka ohjaa toimintaa helpottaen siihen osallistumista ja sitoutumista, jotka olivat myös tietoperustassa useassa kohtaa esille nousseita käsitteitä. Toimintatapoja kuvattaessa esimiehillä oli kuitenkin hyvin yhtenevä näkemys toimintaa ohjaavasta vapaaehtoisuudesta ja henkilöstön päätösvallasta toimintaan osallistumisen suhteen. Kehittämishankkeen tietoperusta ei kuitenkaan tue vapaaehtoisuutta muutoksen onnistumisessa, sillä muutokseen on saatava sitoutumaan koko henkilöstö. Viitala (2005, 180) korostaa muutoksen onnistumisen kannalta oleellista olevan kaikkien osallistumisen ja sitoutumisen uusiin toimintatapoihin. On vaikea nähdä muutoksen tuovan vaikuttavuutta ja kestävää kehitystä, jos siihen on sitoutunut vain muutama henkilö työyhteisöstä. Toimintatapojen jatkotyöstämisessä sama asia nousi esille kuitenkin juuri tietoperustankin tukemalla tavalla. Jaetun henkilöstöresurssin mallin toiminen vaatii vahvaa johtamista, ja sitä kautta henkilöstön sitouttamista toimintaan niin, ettei vapaaehtoisuutta tarvitse pitää vaihtoehtona.

Lähiesimiehet toivoivat toimintatapoja kuvattaessa ylimmän johdon sitoutumista, joka myös näkyisi. Aiemmin osaamisen johtamista käsittelevässä kappaleessa (Osaamisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista, 20) todetaan, että ylin johto ei voi osoittaa sitoutumistaan huolehtimalla käytännöntasosta, vaan vastuu siitä kuuluu muille, lähiesimiehille. Tämän ymmärtäminen ja työnjaon selkeys vaativat yhteisiä tavoitteita ja luottamusta johtoportaiden välillä. Jokainen tekee töitä yhteisen tavoitteen vuoksi, omista näkökulmistaan.

Osaamisen kehittämisestä tuli kehittämishankkeessa tärkeä painopiste, koska sillä haluttiin osoittaa toimintatapojen hyödyntämisen tärkeys muuhunkin kuin resurssipulan paikkaamiseen. Toisaalta käsite oppiva organisaatio tuli kehittämishankkeen aikana esille hyvin usein tuottaen ajatuksen siitä, mihin suuntaan tämänkaltainen toimintamalli yksiköitä ohjaa. Apilo, Taskinen ja Salkari (2007, 155) kuvaavat teoksessaan oppivan organisaation olevan muita nopeammin valmis muutokseen, muutoksen ollessa arkipäivää. Apilon ym. mukaan oppivassa organisaatiossa tärkeää on kyky uudistua ja löytää uusia, uuteen tilanteeseen sopivia ratkaisuja kuin muistella vanhoja, sitä miten jotkin asiat on ennen tehty.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä yksikkövierailuihin valittavien työntekijöiden allokoinnin kannalta esille nousi toimintatapoja työstettäessä esimiesten tarve kartoittaa henkilöstönsä osaamista. Kaste 2012-2015 ohjelmassa painotetaan tiedon hallintaa henkilöstön osaamisen ja riittävyyden suhteen väestön tarpeita vastaavan sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30). Osaamisen kartoittamisen tarve tulee esille myös tietoperustassa rajojen häivyttämisen näkökulmasta, jolloin käsitteenä käytettiin osaamismatriisia. Toimintatapoihin kirjattiinkin jaetun henkilöstöresurssi mallin toiminnan aloittamista valmistelevaan vaiheeseen esimiesten henkilöstölle pitämien kehityskeskusteluiden lomassa pidettävät tavoitekeskustelut. Tavoitekeskusteluilla haetaan mielestäni kevyesti osaamismatriisin tyylistä ratkaisua.

9.4 Jatkokehittämisidea

Kehittämishankkeen selkeänä jatkokehittämiskohteena tulee esille yksiköihin tehtävät osaamiskartoitukset ja niistä johdetut osaamismatriisit, jotka tulisi saada liitettyä esimiesten käyttämiin olemassa oleviin henkilöstöresurssiohjelmiin tai mahdollisesti uutena omana ohjelmanaan. Osaamiskartoitus kertoo organisaation nykytilan (Hyppänen 2013, 93). Tämä työkalu helpottaa hahmottamaan organisaation osaamistasoa ja –tarpeita sekä auttaa hahmottamaan ydinosaamisen alueet. Samalla saadaan kerättyä tietoa olemassa olevan osaamisen hankintakeinoista, kuten kurssit ja koulutukset. (Kupias ym. 2014, 70.)

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen edellyttää osaamisen arviointia. Parhaan arvion antaa yleensä henkilö itse, itsearvioimisen menetelmä. Myös kehityskeskusteluissa usein sivutaan henkilön osaamista. Osaamista voidaan arvioida yksilön, ryhmien ja yksiköiden tasolla, joskus jopa koko organisaation tasolla. Silloin kun osaamiskartoitusta tehdään suuremmalle joukolle, tulee siinä olla yhtenäinen formaatti ja silloin voidaan jo puhua osaamisprofiileista, joiden voidaan nähdä olevan samankaltaisia tehtävän- ja toimenkuville. (Salojärvi 2009, 150-151.)

Osaamiskartoitus tehdään yksilöllisesti organisaation tarpeista lähtien. Siinä kuvataan osaamisalueet ja niihin kuuluva osaaminen, jonka jälkeen arvioidaan niiden nykyinen ja tuleva tavoitetaso numeerisesti. Kartoittamisen ja kuvaamisen voi toteuttaa kehityskeskustelun yhteydessä. (Hyppänen 2013, 99.) Osaamiskartoitus helpottaa myös oikealla taidolla varustetun henkilöstön sijoittamista oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan. Osaamista kartoitettaessa voidaan miettiä seuraavia asioita; Mitä vahvuuksia työntekijällä on (osaaminen, taipumukset, kyvyt)? Kuinka hänen osaamistaan käytetään ja kehitetään niin, että siitä on muillekin hyötyä? (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2009, 89.)

Osaamismatriisin avulla helpotetaan oikean henkilön tai osaajan löytämistä, vallitsevan tarpeen mukaan. Osaamismatriisia päivitetään säännöllisesti ja sen on oltava ajantasainen, jotta se tukee organisaation toimintaa. Matriisin tieto kerätään alkukartoituksen avulla, joka tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa voisi olla esimerkiksi kehityskeskustelu. Osaamismatriisi antaa myös tietoa yksiköiden vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista. Toisaalta osaamismatriisiin voidaan kerätä myös tietoa osaamisesta, jota ei välttämättä oman työyksiön tehtävissä tarvita, mutta voidaan hyödyntää ajoittain toisissa yksiköissä. (Vartiainen ym. 2004, 139-140.)

Osaamismatriisia kasattaessa voidaan myös tavoittaa, ei näkyvillä olevaa osaamista eli piilo-osaamista, joka on jäänyt hyödyntämättä. Tällainen työntekijä saattaa olla ali-suoriutuja, joka ei ole tunnistanut osaamistaan tai hänellä ei ole luottoa siihen. Toisaalta osaaminen voi olla hyödynnettävissä vain toisissa työtehtävissä, jolloin niiden uudelleen määrittely saattaa olla kaikille eduksi. (Kupias ym. 2014, 51.) Kokkisen (2013, 64) tutkimuksen mukaan rakennemuutoksen kokeneella

henkilöstöllä on suurempi riski kokea työkykynsä puutteelliseksi, sortua negatiivisiin asenteisiin ja sitoutumattomuuteen. Osaamismatriisin avulla voidaan helpottaa kohdeorganisaation rakennemuutoksien vuoksi toisiin työyksiköihin siirtyvien työntekijöiden mahdollista uudelleen sijoittamista.

Osaamispankin perustaminen mahdollistaisi jatkossa toiminnan kattavamman seurannan ja arvioinnin. Kerätyllä tiedolla saataisiin näkyväksi, onko henkilöstön osaaminen yksiköissä lisääntynyt ja onko osaamisen taso jakaantunut tasaisemmin? Toisaalta erityinen merkitys on juuri sillä osaamisella ja niillä kyvyillä, jotka turvaavat organisaation jatkuvuuden (Kupias ym. 2014, 55).

”Muutospäätöksen tekeminen on kuin löytöretkelle lähtö: on idea, haave paremmasta, tarpeeksi tukijoita, jotta muutoslaiva on saatu varusteltua ja irtoamaan laiturista. Sitten on laivan päällystön vuoro näyttää, että koko miehistö hallitsee laivan sekä tyynessä, että myrskyssä, pystyy tutkimaan uusia reittejä ja hakemaan ratkaisut kaikkeen eteen tulevaan. Muuten löytöretki loppuu lyhyeen jollekin tuntemattomalle rannalle, eikä jäljelle jää kertojia epäonnistuneesta hankkeesta.

Miehistö vanhoilla löytöretkillä ei koostunut pelkästään vapaaehtoisista merimiehistä, vaan laivassa oli myös väkisin mukaan otettuja maakrapuja. Päällystö opetti miehistön hallitsemaan laivaa eri keleissä niin, että kaikki osasivat työnsä. Yhdessä voitiin toteuttaa suuret haaveet ja palata ylpeinä ja hyvän tuloksen tuojina kotisatamaan. Parhaimmillaan osattiin seuraavaan hankkeeseen lähteä paremmin varustautuneena ja henkisesti kypsempinä” (Valpola 2004, 11.)

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist P. 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. Lontoo: SAGE Publications Ltd

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gustafsson, S. & Mariniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.

Hakanen, J. 2011 Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Akateeminen väitöskirja. Oulun Yliopisto.

Heikkilä, A., Junttila, K. & Torppa, K. 2011. Tiedolla johtaminen ja sen rakenteet hoitotyön henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa. Henkilökunnan päivittäinen resursointi osastoryhmän sisällä –loppuraportti. Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto 2009 – 2011. Hoitotyön henkilöstövoimavarojen hallinta – hanke.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Huotari, P. & Sihvonen, M. 2005. Henkilöstö strategioiden toteuttajana. Kotkan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön. Tampere: Tampereen Yliopisto

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Sähköinen painos.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Härmä, M. 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. YAMK – opinnäytetyö. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu.

Juuti, P. 2011. Lopuksi: työyhteisön kehittyminen on oppimisprosessi ja identiteetin muutos. Teoksessa Juuti P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon Opisto. 198-211.

Juuti, P. 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon Opisto. 13-25.

Juuti, P. 2009. Henkilöstönjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 353-374.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 89-116.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaarakainen, M. & Niiranen, V. 2010. Vanhusten palvelut. Teoksessa Kaarakainen, M., Niiranen, V. & Kinnunen, J. (toim.) Rakenteet muuttuvat - mihin suuntaan? Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 84-89.

Kaartinen, L. (toim.) 2011. Osaamista kehittämään. Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kalliola, S. & Nakari, R. 2006. Vuorovaikutus ja oppiminen dialogina. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajan ylitykset työssä: yhteistoiminnan ja oppimisen uuden mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-Kustannus. 203-236.

Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa - tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Pro gradu - tutkielma. Lapin Yliopisto.

Kanellopoulos, D. 2012. Comparative approach at the European level of the human resources management of the health system. Procedia – Social and Behavioral Sciences 46 (2012). 5274-5279.

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. 3. uudistettu painos. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kansan Sivistystyön Liitto KSL Oy. 2005. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. [viitattu 24.10.2014]. Saatavissa: http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Prima Oy

Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kauppinen, T. J. 2013. Johtamisen pelikirja. Voitettavat pelit. ”Must win Plays”. Johtamisen sisäpeli. Helsinki: Printservice Oy.

Ketola, E. & Merikallio, J. 2009. Mistä apua perusterveydenhuollon työn kehittämiseen. Lääketieteellinen Aikakausikirja Duodecim. 17/2009. 1878. [viitattu 27.2.2014]. Saatavissa: http://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo98274.pdf.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Kuopion Yliopisto. Terveyshallinnon ja –talouden laitos.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy. 70-85.

Kokkinen, L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.

Kopla Helsinki. 2014. Suuri Blogitutkimus 2014. [viitattu 22.11.2014] Saatavissa: http://mb.cision.com/Public/1478/9669731/aa780d30b8ae5fdd.pdf

Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 75-88.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor AB.

Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lahti, M. 2005. Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu – tutkielma. Kuopion Yliopisto.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980 [viitattu 07.12.2013] Saatavissa http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon Opisto. 26-45.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro, 123 - 138.

Mantere, V. 2003. Ryhmämessut. Tehokas osallistava työtapa. Hämeenlinna: Innotiimi Oy.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Akateeminen väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Filosofinen tiedekunta.

Muutosbloggausta. 2014. Saatavissa: muutosbloggaus.blogspot.fi

Niiranen, V. & Kinnunen J. 2010 Sosiaali- ja terveyspalvelut hyvinvoinnin kentässä. Teoksessa Kaarakainen, M., Niiranen, V. & Kinnunen, J. (toim.) Rakenteet muuttuvat - mihin suuntaan? Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 26-29.

Olkkonen-Nikula, A. 2008. Selvitys kotihoidon sekä asumis- ja laitoshoidon palveluista. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän sisäinen julkaisusarja.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveydenhuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.

Peruspalvelukeskus - Organisaatio 2013 [viitattu 17.12.2013]. Saatavissa: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän intranetistä.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän strategia 2014 – 2018.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä. Yhtymä. [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa: http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikandet, T. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. 22-29.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy. 15-38.

Ristikangas, M-R., & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 117-142.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 143-172.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki.

Taskinen, H. 2011, Organisaatiomuutoksen johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy, 146-164.

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Toiviainen, H. & Hänninen, H. 2006. Työn rajanylitykset oppimisen ja tutkimuksen haasteena. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uuden mahdollisuudet. Juva: Ws Bookwell, 9-24.

Tulevaisuusvaliokunta. 2004. Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet. Skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Esiselvitys. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2004.

Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. 2009. Johtamisen koodi. Helsinki: Tietosanoma.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännöt ja keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Esityksessä: Työyhteisö muutoksessa. [viitattu 15.2.2015] Saatavissa: http://slideplayer.fi/slide/1999933/

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Hallintotieteet.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Wilkinson, J. E., Rushmer, R. K. & Davies, H. T. O. 2004. Clinical governance and learning organization. Journal of Nursing Management, 12/2004, 105-113.

LIITTEET

LIITE 1:

Haastatteluja pukkaa...

...ja kiitos siitä kaikille niihin osallistuville jo etukäteen!

Eli siis kaksi ryhmää on nyt varmistunut. Molemmissa ryhmissä on 4-5 osallistujaa ja niin kuin toivoinkin, haastattelut pystytään pitämään työpäivän lomassa. Olen varovaisen toiveikas vielä kolmannestakin ryhmästä... :)

Seuraavassa kerron jo valmiiksi hahmotelmaa tulevista haastattelukysymyksistä. Haastattelu metodina on teemahaastattelu, joka tarkoittaa kohtuu vapaata keskustelua, jota ohjaavat muutamat kysymykset;

MINKÄLAISISSA TILANTEISSA TEIDÄN YKSIKKÖNNE VOISI HYÖTYÄ TÄMÄN KALTAISESTA TOIMINNASTA (tilapäinen avuntarve yms.?)

MINKÄLAISTA OSAAMISTA/VAHVUUKSIA TEIDÄN YKSIKÖSSÄNNE LÖYTYY JA MISSÄ TARVITSISITTE VAHVISTUSTA?

MIKÄ MOTIVOISI TEITÄ LÄHTEMÄÄN TILAPÄISESTI TOISEEN YKSIKKÖÖN+

MIKÄ NOUSEE ESTEEKSI LÄHTEMMISELLE?

MINNE YKSIKKÖÖN LÄHTISITTE MIELUITEN TYÖSKENTELEMÄÄN? MIKSI?

MINNE ETTE TAHTOISI MENNÄ? MIKSI?

Se, miksi kerron kysymykset jo nyt, johtuu siitä, että jälleen kerran pyydän teitä käymään ne jo etukäteen (ennen syyskuun puoliväliä) läpi tiimi-/osastopalavereissa. Näin saamme heräteltyä keskustelua (tai ainakin ajatuksia) teemoista ja ehkä haastatteluihin osallistujat saavat vinkkejä muilta haastatteluihin. Painotan jälleen sitä, että kaikki ajatukset ovat tärkeitä, niin positiiviset kuin negatiivisetkin. Mikäli keskustelua syntyy, sen sisällöstä kuuleminen on itselleni erittäin tärkeää. Näin ollen sen voisi lyhyesti kirjata blogiin kommentteina tai laittaa sähköpostilla minulle. Kiitos.

Hyvää työviikkoa kaikille :)

Lähettänyt Jenni Tolsa klo 23.39 Ei kommentteja: