

**Sisäinen liikkuvuus  
hoitohenkilöstön osaamisen kehittä-  
misen välineenä Keski-Suomen  
sairaanhoidopiirissä**

Asta Muilu

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämien ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä(t) Muilu, Asta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 04.06.2016
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sisäinen liikkuvuus hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen välineenä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä</b>		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä, Sirpa Tuomi		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Erja Humalamäki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Keski-Suomen sairaanhoitopiiri haluaa olla vetovoimainen ja kehittyvä työnantaja. Sairaanhoitopiirille luotiin vuosille 2011-2013 hoitotyön strategia sairaanhoitopiirin strategian rinnalle. Henkilöstön liikkuvuus (työkierto) oli yksi tämän strategian kehittämiskohdista.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Viitekehys käsittelee osaamisen kehittymistä ja henkilöstön liikkuvuutta aiempien tutkimusten näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkivaa kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminta tehtiin yhdessä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työkiertotyöryhmän kanssa. Kehittämistyön perustana oli nykytilanteeseen tutustuminen ja työkiertoon liittyviin tutkimuksiin tutustuminen. Ajatuksena oli osaamisen kehittyminen yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. Kehittämistyön lähtökohtana käytettiin työryhmätyöskentelyä ja dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysit tehtiin työryhmän palaverimuistioista. Lisäksi järjestettiin kehittämispäivä yhdessä Jyväskylän kaupungin ja ELY-keskuksen kanssa.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena muodostui Keski-Suomen sairaanhoitopiirille uusi sisäisen liikkuvuuden malli, joka käsittää vastavuoroisen työvaihdon ja varjostamalla oppimisen. Näitä malleja lähdettiin toteuttamaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä vuoden 2015 alusta.</p>		
Avainsanat ( <u>asiasanat</u> ) työkierto, sisäinen liikkuvuus, osaamisen kehittäminen, vastavuoroinen työvaihto, varjostamalla oppiminen, henkilöstön liikkuvuus		
Muut tiedot		

Author(s) Muilu, Asta	Type of publication Master's thesis	Date 04.06.2016
	Number of pages 74	Language of publication: finnish
		Permission for web publi- cation: x
Title of publication <b>Inner mobility as a means of improving nursing personnel's competence in the Central Finland Hospital District</b>		
Degree programme Master's Degree in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä, Tapio and Tuomi, Sirpa		
Assigned by Central Finland's Hospital District, Erja Humalamäki		
<p>Abstract</p> <p>The Central Finland Hospital District aims to be an attractive and innovative employer. During the years 2011-2013 a nursing strategy was developed alongside the hospital district's strategy. The mobility of the personnel (job rotation) was one of the development areas in the strategy.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of research and literature on the topic. The framework discusses the development of competence and the mobility of personnel from the viewpoint of previous research.</p> <p>The thesis was an investigative development work. The work was implemented with the Central Finland Hospital District's Work Rotation Workgroup. The starting point of the development work was becoming acquainted with the existing situation and the research on work rotation. Another starting point was the idea of improving competence on the individual, team and organisational levels. Organising workshops and conducting document analyses were the starting points of the development work. The document analyses were performed on the workgroup memoranda. In addition, a development day was arranged with the City of Jyväskylä and the Centre for Economic Development, Transport and the Environment.</p> <p>The result of the development work was a new model of inner mobility in the Central Finland Hospital District. The model consists of reciprocal work exchange and learning by following. The implementation of these models in the Central Finland Hospital District started at the beginning of 2015.</p>		
Keywords/tags (subjects) ) job rotation, inner mobility, development of competence, reciprocal work exchange, learning by following, staff mobility		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Johdanto.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tausta.....	3
1.2 Kehittämistyön tavoitteet ja kehittämistehtävät .....	5
<b>2 Osaaminen ja oppiva organisaatio.....</b>	<b>5</b>
2.1 Osaaminen käsitteenä .....	6
2.2 Organisaation osaamisen kehittäminen yksilötasolla.....	9
2.3 Organisaation osaamisen kehittäminen tiimitasolla .....	12
2.4 Oppiva organisaatio .....	14
<b>3 Henkilöstön liikkuvuus osaamisen kehittämisen välineenä .....</b>	<b>16</b>
3.1 Henkilöstön liikkuvuuden historiaa.....	17
3.2 Henkilöstön liikkuvuuden edellytykset .....	18
3.3 Henkilöstön liikkuvuuden haasteet.....	20
3.4 Henkilöstön liikkuvuuden hyödyt .....	22
3.5 Henkilöstön liikkuvuus Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.....	24
<b>4 Toteutus.....</b>	<b>29</b>
4.1 Menetelmät .....	29
4.2 Aineisto ja aineiston analyysi .....	31
<b>5 Kehittämistyön tuotokset.....</b>	<b>36</b>
5.1 Sisäisen liikkuvuuden mallit.....	36
5.2 Ohjeet ja lomakkeet .....	39
5.3 Näkyvyys .....	40
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>43</b>
6.1 Luotettavuus ja eettisyys .....	43
6.2 Keskeisimmät tuotokset.....	46
6.3 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	47
<b>Lähteet.....</b>	<b>49</b>

<b>Liitteet</b> .....	<b>54</b>
Liite 1. Henkilöstön liikkuvuus .....	54
Liite 2. Vastavuoroinen työvaihto – tavoitteet jaksolle.....	59
Liite 3. Vastavuoroinen työvaihto - työvaihdon arviointi .....	60
Liite 4 Vastavuoroinen työvaihto – ohje esimiehelle.....	61
Liite 5 Vastavuoroinen työvaihto – ohje työntekijälle .....	63
Liite 6 Sopimus vastavuoroisesta työvaihdosta sairaanhoitopiirissä .....	65
Liite 7 Haluan oppia uutta! Vastavuoroisen työvaihdon kaavio .....	67
Liite 8 Varjostamalla oppiminen – tavoitteet jaksolle .....	68
Liite 9 Varjostamalla oppiminen – arviointi .....	69
Liite 10 Varjostamalla oppiminen – ohja työntekijälle ja esimiehelle.....	70
Liite 11. Hakemuslomakkeen tiedot.....	71

### **Kuviot**

Kuvio 1 Osaamisen kehittäminen (Viitala 2006) .....	8
Kuvio 2 Osaamisen johtaminen (Sydänmaalakka 2009) .....	10
Kuvio 3 Urasuunnittelun keskeiset kysymykset (Hopia ym. 2008, 119).....	11
Kuvio 4 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategia vuosille 2011-2013 (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri).....	24
Kuvio 5 Ura- ja kehityssuunnittelun malli (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2008).....	25
Kuvio 6 SWOT-analyysi työkierron kehittämisestä .....	27
Kuvio 7 Uimaritamalli tavoitteellisesta työvaihdosta.....	36
Kuvio 8 Vastavuoroisen työvaihdon avoimet paikat Santrassa .....	39
Kuvio 9 Tavoitteellisen työvaihtopaikan ilmoitus Kuntarekryssä .....	40

### **Taulukot**

Taulukko 1 Työkierron hyödyt yksilölle ja organisaatiolle .....	23
---	----

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri työllisti vuonna 2014 3300 henkilöä, josta 2230 oli hoitohenkilöstöä. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on Suomen suurin sairaanhoitopiiri yliopistosairaaloiden jälkeen ja siellä sijaitsee Suomen suurin keskussairaala. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri haluaa olla kehittyvä ja veto-voimainen työnantaja. Tähän liittyen luotiin vuosille 2011-2013 sairaanhoitopiirin strategian rinnalle myös hoitotyön strategia. Sen yhtenä osa-alueena oli työkierron kehittäminen, johon tämä opinnäytetyöni liittyy. ( Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2014a Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2014b, Hoitotyön strategia 2011-2013.) Myös sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2015-2020, tuodaan henkilöstön liikkuvuus yhtenä keinona vision ”Potilas ensin” toteuttamiseksi ( Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia 2015-2020, 1-2).

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työkiertotyöryhmä koostuu eri erikoisalojen esimiehistä, ryhmän tehtävänä on kehittää työkiertoa entistä toimivammaksi ja laadukkaammaksi. Nykyinen työkiertoryhmä alkoi työstää uuden strategian mukaista työkierto-ohjeistusta Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin vuonna 2011. Aiempi työkierto-ohjeistus sairaanhoitopiirissä oli tehty vuonna 2008. Työkiertoa kuitenkin koettiin tarpeelliseksi kehittää ja tämän vuoksi se nostettiin yhdeksi Hoitotyön strategian osa-alueeksi vuosille 2011-2013. Opinnäytetyön tekijä liittyi työkiertoryhmän jäseneksi syksyllä 2012. Tällöin aloitettiin aktiivinen työstäminen toimivamman toimintatavan aikaansaamiseksi. (Hoitotyön strategia 2011-2013.)

Työkiertotyöryhmä teetti vuonna 2011-2012 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osastonhoitajille kyselyn työkierron toimivuudesta, haasteista ja kehitysehdotuksista. Tämä aineisto on analysoitu Partasen opinnäytetyössä 2014. Partasen (2014) tutkimuksessa nousi esille työkierron kehittämisen tärkeys, sekä toiminnan uudistaminen. Työkierto oli ollut lähinnä yhdensuuntaista ja satun-

naista. Toisaalta joissakin yksiköissä oli ollut olemassa hyvinkin laajaa sisäistä työkiertoa. (Partanen 2014, 39-49.)

Työkierto käsitteenä koettiin työryhmässä hieman vanhanaikaiseksi ja negatiivisävytteiseksi (työn kierto), joten mallia uudistettaessa päädyttiin käyttämään käsitettä henkilöstön liikkuvuus. Se jaetaan edelleen kahteen osaluueeseen sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan sairaanhoitopiirin organisaation sisällä tapahtuvaa henkilöstön liikkuvuutta. Sisäinen liikkuvuus pitää sisällään vastavuoroisen työvaihdon ja varjostamalla oppimisen. Ulkoisella liikkuvuudella tarkoitetaan sairaanhoitopiirin ja toisen organisaation välistä henkilöstön vaihtoa. Kehittämistehtävä paneutuu sisäisen liikkuvuuden kehittämiseen. Henkilöstön liikkuvuus on sairaanhoitopiirin yksi kuudesta henkilöstön kehittämisen keinoista. Muita keinoja ovat perehdytys, kehityskeskustelut, koulutus ja tutkimus, työnohjaus sekä mentorointi (Lauttamus & Humalamäki 2014).

Myös päätös uuden Keski-Suomen keskussairaalan rakentamisesta vuodelle 2020 lisää tarvetta sille, että henkilöstön osaamista tulee kehittää siirryttäessä kohti uutta sairaalaa ja sen toiminnan mukana tuomia haasteita ja toimintamalleja. Sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2015-2020 henkilöstön kehittämisen tärkeimmiksi kohteiksi arvioitiin seuraavat osaluueet;

\*toiminnan perustuminen moniammatilliseen yhteistyöhön henkilöstön liikkuvuuden lisääminen eri yksiköiden välillä huomioimalla se, millaista erityisosaamista yksiköissä tarvitaan

\*hyvällä henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakoimaan henkilöstön määrän ja osaamisen tarvetta

\*johtamisen kehittäminen

\*tukemaan palkitsemisjärjestelmällä uusien tavoitteiden mukaista toimintaa

\*uusien keinojen etsiminen työhyvinvoinnin lisäämiseen. (Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia 2015-2020, 2.)

## 1.2 Kehittämistyön tavoitteet ja kehittämistehtävät

Tämän kehittämistehtävän konkreettisena tavoitteena on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sisäisen liikkuvuuden toimintatapojen yhdistäminen yhdessä työkiertotyöryhmän kanssa. Tehtävänä oli saada aikaan käytännössä toimiva, selkeä ohjeinen ja työkiertoa lisäävä malli.

Kehittämistehtävän tavoitteet:

1. Kehittää sisäisen liikkuvuuden toimintamalli Keski-Suomen sairaanhoitopiirille.
2. Yhdenmukaistaa sisäiseen liikkuvuuteen liittyvät ohjeet ja lomakkeet.
3. Sisäisen liikkuvuuden tunnettavuuden kasvattaminen.

Sairaanhoitopiirissä liikkuvuutta on pidetty tärkeänä henkilöstön osaamisen kehittämisen keinona. Uudistettu malli on tarvittaessa sovellettavissa sellaiseen tai muokattuna myös muiden vastaavanlaisten työyksiköiden toimintaan.

## 2 Osaaminen ja oppiva organisaatio

Osaaminen käsitteenä on hyvin laaja ja moniselitteinen (Sydänmaalakka 2007.) Sanoja kompetenssi, taito, ammattitaito voidaan pitää sanan osaaminen synonyymeinä (synonyymit.fi). Se kuitenkin usein mielletään laajempaan käsitteenä kuin ammattitaito. Osaaminen on sekä yksilöllistä, että yhteisöllistä. Osaamista syntyy niin suunnitellun oppisen myötä (esim. koulut), kuin myös kokemusten myötä (esim. harrastukset, televisio). Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan se on osa laajempaa kokonaisuutta, jossa tänä päivänä yhä suurempi merkitys on sosiaalisella vuorovaikutuksella. Jotta osaaminen kehittyisi, tarvitaan joustavuutta, epävarmuuden sietokykyä sekä muutoshalukkuutta. Tämä edellyttää jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Osaamisen kehitty-



sen arviointi tapahtuu sekä ulkoisena että itsearviointina. Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin. (Helakorpi 2009.)

Tähän opinnäytetyöhön teoreettiseksi viitekehukseksi oppimisen käsitteistä valittiin Sydänmaalakan käsitys, että osaamista kehittyy kolmella tasolla; yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tämä ratkaisu soveltui hyvin työnkiertoryhmän ajatukseen, että henkilöstön liikkuvuudella tuetaan yksilön osaamisen kehittymisen kautta myös tiimin (osasto) kuin koko organisaation kehittymistä.

## 2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: yksittäisen työntekijän, tiimin ja koko organisaation tasolta. Yksilön kohdalla tärkeintä on se, että hän käyttää omaa osaamistaan niin, että siitä on hyötyä koko työyhteisölle. Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi tietojen tai taitojen monipuolinen käyttö, asioiden priorisointi ja organisointi, joustavuus sekä muutoksiin sopeutuminen. Osaaminen on siis paljon muutakin kun koulutuksella saatua osaamista. Tiimin osaaminen on sitä mitä tiimin jäsenet yhdessä osaavat ja miten hyvin he osaavat osaamistaan yhdistää ja hyödyntää. Organisaation osaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, mitkä turvaavat yrityksen tai toimipaikan jatkuvuuden. Tämä osaaminen ei ole (tai ainakaan sen ei pitäisi olla) kiinni yhden ihmisen osaamisesta. Sen tunnistaminen on tärkeää, jotta siitä osataan pitää huolta ja sitä osataan kehittää edelleen. (Sydänmaalakka 2007, 15-22, Kupias; Peltola & Pirinen 2014, 50-58.) On tärkeää huomioida se, että yksilöiden osaaminen on kuitenkin perusta organisaation osaamiselle (Viitala 2013, 170).

Tämän päivän työelämässä puhaltavat jatkuvasti muutoksen tuulet. Muutos vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Valmius ja kyky kehittyä ja oppia uutta nopeastikin, on tänä päivänä suuri valttikortti työmarkkinoilla. (Kauhanen, 2012, 143-145.) Osaaminen ja sen ke-

hittäminen tuottaa tulosta ja onnistumisen elämyksiä, kun taas osaamattomuus voi johtaa työuupumukseen (Hietanen & Jylhä, 2009, 45). Osaamisen kehittäminen on sitä helpompaa, mitä vankempi osaaminen henkilöstöllä on olemassa ja jos heillä on aiempia hyviä kokemuksia itsensä kehittämisestä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 95).

Osaamista pidetään erittäin tärkeänä asiana mitattaessa yrityksen kilpailukykyä tai sairaalan vetovoimaisuutta. Kilpailu osaavista ja itseään kehittävästä työntekijöistä on yhä tiukempaa. (mm. Meretoja & Koponen 2008, 11. Viitala 2013, 170-172. Kauhanen 2012, 143-144.) Kilpailukykyyn vaikuttaa mitä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta (Viitala 2013, 170). Houkuttelevana työyhteisönä taas voidaan pitää yhteisöä, joka on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut (Virtanen 2005, 12-13). Osaaminen koettiin myös Forselin (2009, 29) tutkimuksessa yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi ja pääomaksi.

Osaaminen kehittyy oppimisen kautta. Oppiminen on jokapäiväistä, joka ei tarvitse aina tapahtuakseen suunniteltuja oppimistilanteita, vaan oppimista tapahtuu paljon myös päivittäisessä työssä (vrt. Dohmenin, 1996, ajatus oppimisesta). Usein puhutaan tietojen ja taitojen siirtymisestä, varsinkin puhuttaessa hiljaisen tiedon siirtymisestä. Tietoja ja taitoja ei voida siirtää yksipuolisesti toiselle, vaan oppimisprosessi edellyttää, että oppija on aktiivinen ottamaan tietoa ja taitoa vastaan. Työssä oppiminen ei ole siis vain yksipuolista tietojen siirtoa, vaan oppijalta vaaditaan aktiivista otetta uuden oppimiseen ja ennen kaikkea sen sisäistämiseen. Yksilön oppimista edistäviä tekijöitä ovat tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri, vuorovaikutus ja palaute. (Kupias ym. 2014, 108-111.)

Terveystieteissä käytetään käsitettä magneettisairaala, jolla tarkoitetaan vetovoimaista sairaalaa. Näissä hoidon laatu on korkeatasoista, hoitotyöllä on vakaa toimintaympäristö ja henkilökunta voi luottaa toistensa osaamiseen. Vetovoimainen organisaatio kykenee kehittämään sekä omaa toimintaansa että parantamaan tuottavuutta. Tulevaisuudessa työvoiman vähentyessä tulisi pystyä tuottamaan nykyistä enemmän palveluja vähemmällä voimavaroilla.

Jotta tähän päästään, tulee kehittää entistä toimivampia toimintamalleja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että laajempialaista osaamista tarvitaan enemmän. Tärkeitä haasteita tämän päivän vetovoimaisen terveydenhuollon saavuttamiseksi ovat kilpailu nuorista ja osaavista työntekijöistä, ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisesta huolehtiminen, osaamisen ja kokemuksen jakaminen sekä siirto sukupolvelta toiselle (ns. hiljainen tieto), yhteistyötaidot ja toisten kunnioittaminen ja arvostus sekä sosiaalisen työkyvyttömyysuhan välttäminen. (Meretoja & Koponen 2008, 9-17; Partanen, Pitkäaho, Kvist, Turunen, Miittinen & Vehviläinen-Julkunen 2008, 70-73.) Houkutteleva työyhteisö on toiminnaltaan tavoitteellinen ja sen organisaatio toimii hyvin. Houkutteleva organisaatio kehittää itseään suuntautuu tulevaisuuteen. Hyvän työyhteisön jokainen toimija tiedostaa työyhteisön arvot ja sitoutuu niihin. (Virtanen 2005, 215-218.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tämän hetkisen osaamisen kartoittaminen ja tunnistaminen, sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointi. (Kuvio 1.) Jos ei tiedetä mitä aiotaan tehdä, ei voida myöskään tietää millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen kehittäminen on ajatus siitä, että mitä tulee tehdä, jotta strategiasta päästään osaavan henkilöstön kanssa visiioon. (Viitala 2006, 14-17.) Menestyksen kaava on  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = T(\text{ulos})$ . Kaavan avaaminen tarkoittaa, että tulevaisuudessa menestyvissä organisaatioissa on puolet nykyisestä henkilöstöstä, joilla on kaksinkertainen osaaminen nykyiseen verrattuna, ja se tuottaa kolminkertaisen lisäarvon nykyiseen verrattuna. (Hokkanen, Mäkelä, Taatila, 2008, 95.)

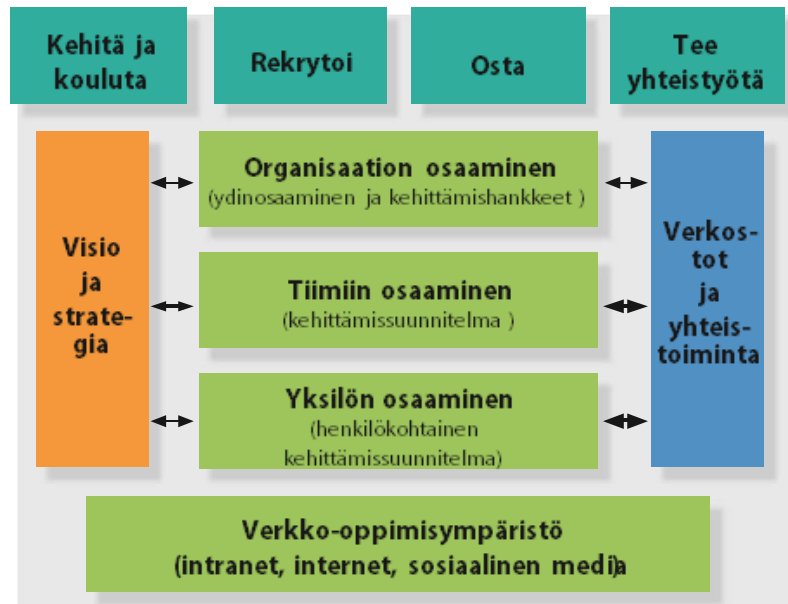


Kuvio 1 Osaamisen kehittäminen (Viitala 2006)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat osaamisen vahvistumisen edellytyksenä. Tässä opinnäytetyössä olen valinnut johtamisen ja kehittämisen näkökulmaksi Sydänmaalakan käsityksen osaamisen johtamisesta. Valintani perustuu Sydänmaalakan ajatukselle kolmiportaisesta järjestelmästä, jossa osaamisen kehittymiseen yrityksessä ja työyhteisössä tarvitaan sen kehittymistä niin yksilö, tiimi kuin organisaatiolle. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ajatellaan sisäisen liikkuvuuden kehittävän yksilön osaamisen rinnalla myös tiimien (osastojen) ja organisaation (sairaanhoitopiiri) osaamista.

## 2.2 Organisaation osaamisen kehittäminen yksilötasolla

Osaamisen johtaminen on johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaationosaaminen ja organisaation tavoitteet. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen tai toimipisteen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tärkein osa osaamisen johtamista on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen mahdollisimman tehokas käyttö ja hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on perusta koko organisaation osaamiselle. Osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Sydänmaalakka 2007, 131-134, Viitala 2013, 170-172, 184-185.) Kuviossa 2 on esitelty Sydänmaalakan käsitys osaamisen johtamisesta.



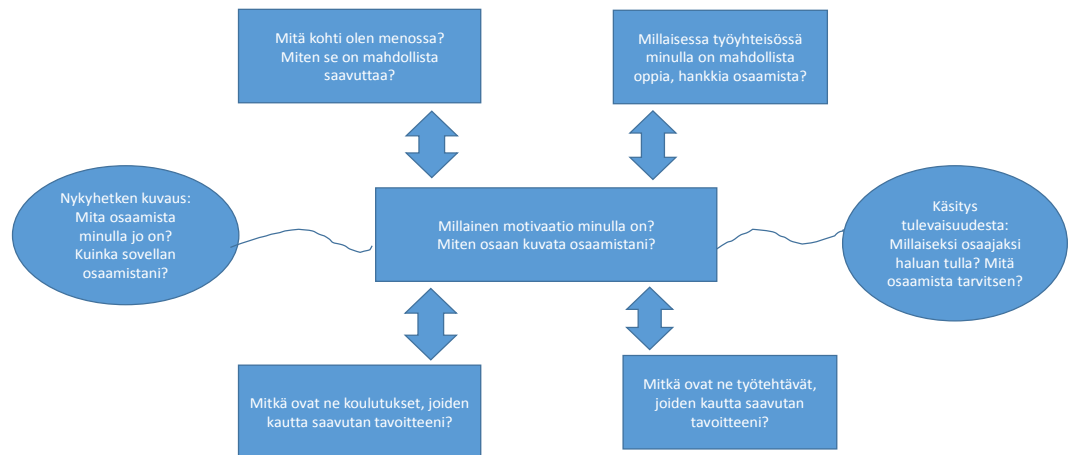
Kuvio 2 Osaamisen johtaminen (Sydänmaalakka 2009)

Yksilön oppimisen tärkeimpänä lähtökohdana on motivaatio uuden oppimiseen. Yritysten ja työyhteisöjen kilpailukyky ja houkuttelevuus perustuu pitkälti henkilöstön osaamiseen ja siihen kuinka he osaamistaan osaavat käytännössä hyödyntää. Sairaalamaailmassa voidaan puhua juuri tuosta houkuttelevuudesta, kuinka erilaiset työyhteisöt saavat myös jatkossa houkuteltua riittävästi tarpeeksi osaavaa henkilökuntaa. Osaaminen on siis kiinni yksilöistä, mutta toisaalta työyhteisön tai yrityksen ydinosaaminen ei saisi olla kiinni kenenkään yksilön osaamisesta. (Sydänmaalakka 2007, 37-42, 50-51, Kupias ym. 2014,50,58, Viitala 2013, 170.) Osaamista työyhteisöön ei synny ilman ihmisten osaamista ja heidän sitoutumistaan käyttää osaamistaan, sekä myös kehittää sitä. Tämän vuoksi, jotta osaamista voidaan kehittää, on tärkeää ymmärtää yksilön osaamisen ja oppimisen merkitys. Oppiminen tulisikin nähdä taitona, jota voidaan kehittää. (Sydänmaalakka 2007, 50-51, Viitala 2013, 170.)

Yksilöiden osaamisen kehittäminen on hyvin haastavaa, sillä jokaisella on erilaiset lähtökohdat oppimiselle. Yksilöiden osaamisen kehittämisen tuleekin olla yksilöllistä. Yksilön johtamisen perustyyleinä pidetään ohjaamista, valmentamista, osallistumista, delegoimista ja valtuuttamista. (Sydänmaalakka

2012, 32-39.) Osaaminen sisältää paljon muutakin kuin vain tietoja ja taitoja. Olennaisena voidaan pitää omaa asennetta ja motivaatiota oppimiselle. Motivaation kannalta on tärkeää etsiä asiasta se motivoiva osatekijä, jolla saadaan asiasta työntekijälle kiinnostava. Myös kokemuksilla on tärkeä rooli osaamisessa. Osaaminen kehittyy kokemusten kautta. On paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa. Osaamisen kannalta tärkeää on osata siirtää osaamista käytäntöön. Vasta kun saatua tietoa osataan soveltaa käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaalakka 2010, 86-87.)

Terveystieteiden tutkimuksissa on pian se tilanne, että osaavista tekijöistä on puutetta ja pulaa. Kilpailu kasvaa työntekijien kesken. Tällöin myös osaamisen ja sen kehittämisen tarve yksilötasolla kasvaa. (Partanen ym. 2008, 69-72.) Sydänmaalakka (2007, 169-171) korostaa osaamista yksilön kilpailuvalttina. Työllistymisen varmistamiseksi kannattaa yksilön huolehtia osaamisestaan. Työnantajan tulee puolestaan antaa työntekijälle mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Näin molemmat hyötyvät. (Sydänmaalakka 2007, 169-170.) Tämä antaa myös pohjaa käsitykselle elinikäinen oppiminen. Se edellyttää, että ihminen kehittää jatkuvasti osaamistaan suhteessa työhön ja sen vaatimuksiin. (Hoppia, Niskanen, Peltokoski & Heikura 2008, 117-119.) Tämä on kuvattu kuviossa 3. Elinikäinen oppiminen ei tarkoita vain aikuiskoulutusta ja ammattiurien vaihdoksia, vaan sillä viitataan siihen kaikkeen oppimiseen, johon muutokset työelämässä ja elinympäristössä meidät haastavat (Viitala 2006, 135). Tässä yhteydessä voidaan puhua myös termillä itsensä johtaminen. Sen tehtävänä on oman tietoisuuden laaja-alainen syvälinen ja käytännöllinen kehittäminen. (Sydänmaalakka 2009, 121-123.)



Kuvio 3 Urasuunnittelun keskeiset kysymykset (Hopia ym. 2008, 119)

Yksilön osaamisen kehittämisen keinoiksi lähellä työtä voidaan lukea perehdyttäminen, työnopastus, tehtäväkierto (työkierto), haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, mentorointi, tutor-toiminta, työnohjaus, toimintaoppiminen sekä verkko-oppiminen. Työn ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen luetaan koulutukset, omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen, vuorotteluvapaa ja opintovapaa. (Viitala 2013, 193-200.)

### 2.3 Organisaation osaamisen kehittäminen tiimitasolla

Hyvä tiimi koostuu asiantuntijoista, joiden osaamiset täydentävät toisiaan. Kaikilla sen jäsenillä on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli johon pyritään. (Sydänmaalakka 2009, 122.) Parhaimmillaan tiimin osaaminen on enemmän kuin sen yksittäisten jäsenten summa. Tämän vuoksi on tärkeää myös yksilöiden osaamisen kehittämisen rinnalla huomioida tiimin kehittyminen. (Kupias ym. 2014, 153.) Hyvässä tiimissä oma osaaminen annetaan myös muiden käyttöön. Tiimin osaaminen ei ole kiinni yhden sen jäsenen osaamisesta. Vaan osaava tiimi ei haavoitu vaikka joku olisikin pois. Toimivan

tiimin toimintatapoja kehitetään ja arvioidaan jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2009, 122.)

Sydänmaalakka (2012, 48) esittelee yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien lisäksi tekijöitä, jotka täydentävät tehokkaan tiimin tunnusmerkkejä. Tiimi koostuu yleensä 5-20 jäsenestä, toimintakykyisimmissä niitä on 4-8. Kuten edellä käy ilmi tiimin jäsenet täydentävät toistensa osaamista, josta syntyy synergiaetua ( $1+1=3$ ). Jokainen tiimin jäsen on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Yhteisten päämäärien on oltava mitattavia ja suorituksia tulee seurata yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Yhteistä toimintatapaa tulee kehittää jatkuvasti. Kaikkien tiimin jäsenten on tunnettava kuuluvansa tiimiin, jolloin he kokevat kantavansa yhteistä vastuuta. (Sydänmaalakka 2012,48.) Toimivassa tiimissä johtaminen on yhteistoimintaa, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat (Sydänmaalakka 2014, 42).

Työyhteisön kehittyminen huipputiimiksi ei ole hetkessä tapahtuva asia vaan se vaatii kehittyäkseen aikaa ja toimenpiteitä (Sydänmaalakka 2009, 105, Kupias y. 2014, 154). Sydänmaalakka (2009,104-105) on kuvannut tiimin kehittymisen neljän eri tason kautta. Ensimmäisellä tasolla työryhmässä ihmiset eivät juurikaan koe hyötyvänsä toimimisesta ryhmänä. Muiden tietojen ja taitojen hyödyntämisestä käytetään hyväksi lähinnä omista työtehtävistä suoriutumiseen. Työryhmän tavoitteet eivät ole yhtenäiset, vaan jokaisella jäsenellä on omat tavoitteensa. Työryhmän johtamisote on ohjaava. Toisella tasolla potentiaalisessa tiimissä ryhmä pyrkii yhdessä parantamaan suoritustaan ja vuorovaikutustaitojaan. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät on määriteltä, mutta niihin ei sitouduta ja selvää yhteisvastuullisuutta ei ole. Johtamistyyli on valmentava. Kolmannella tasolla todellisessa tiimissä henkilöillä on toisiaan täydentävää osaamista ja sitä jaetaan kaikkien käyttöön. Päämäärät, tavoitteet ja toimintamallit ovat yhteisiä ja koko tiimi on sitoutunut niiden saavuttamiseen. Tiimi ei ole haavoittuvainen kenenkään yksittäisen henkilön poissaolosta. Johtamisvastuuta jaetaan ja johtaminen on osallistavaa. Neljännellä tasolla huipputiimissä jäsenet ovat lisäksi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Toisten erilaisuutta arvostetaan ja siitä otetaan kaikki hyöty. Tiukoissa tilanteissa huipputiimi pääsee parempiin tuloksiin kuin muut



tiimit ja ylittää annetut odotukset. Johtaminen huipputiimissä on valtuuttava ja johtamista jaetaan aktiivisesti. (Sydänmaalakka 2009, 105-106.)

Samanlaisen neliportaisen tiimin kehityskaaren esittelevät myös omassa teoksessaan Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 154-157). Tiimien oppimisen suurimpia esteitä ovat, ettei tietoja ja osaamista jaeta tiimissä, tiimillä ei ole yhteisiä tavoitteita, yhteinen kieli ja valmius keskustella puuttuvat, henkilösuhteet ovat huonot ja vuorovaikutussuhteet ovat heikot sekä heikot toimintatavat. (Sydänmaalakka 2007, 47).

## 2.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio käsite on muovautunut vuosien kuluessa. Yhteinen tekijä määritelmille on kuitenkin se, että oppivaan organisaatioon liittyy tiiviisti ajatus oppimisen yhteydestä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Se on myös aktiivista osallistumista, toiminta- ja työskentelytapojen muuttamista, delegointia sekä tätä kaikkea toimintaa edistävää johtamisajattelua. (Sarala & Sarala. 2001, 53-54. Sydänmaalakka 2007, 57-58.) Saralat (2001) oikeastaan kiteytettävät sen aika hienosta kirjansa nimessä Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Sydänmaalakka (2007, 54-55) kiteyttää organisaation oppimisen määritelmällä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Edellä mainitun lisäksi oppiva organisaatio oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.

Sydänmaalakka (2007, 55-62) pitää käsitettä oppiva organisaatio ongelmallisena, koska kaikki organisaatiot oppivat, toiset nopeammin, jotkut hitaammin. Hän mieluummin käyttää käsitettä älykäs organisaatio kuin oppiva organisaatio. Älykkään organisaation kyvyksi uusiutumisen suhteen hän näkee kolme asiaa; se pystyy näkemään uudistumisen tarpeensa varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijansa ja se pystyy toteuttamaan uudet asiat käytännössä nopeammin kuin kilpailijansa. Älykäs organisaatio myös oppii nopeasti ja uudistuu jatkuvasti. Se pitää huolen henkilöstön osaamisesta ja kannustaa sitä uuden oppimiseen. Älykkään organisaation toimintaa ohjaavat

selkeät visiot ja arvot. Virheitä sallitaan ja niistä opitaan. Henkilöstön hyvinvoinnista ja sitoutumisesta kannetaan huolta. (Sydänmaalakka 2007, 55-62.)

Peter Senge (1990) on määritellyt oppivan organisaation perustaksi viisi oppikappaletta: itsensä johtaminen (personal mastery), menttaaliset mallit (mental models), yhteinen visio (shared vision), tiimioppiminen (team learning) ja systeemiajattelu (systems thinking). Michael Marquart (1996) on lisännyt kuudenneksi dialogin. Sydänmaalakka (2007) on lisännyt listaan vielä strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen.

Oppivassa organisaatiossa tarkoitetaan itsensä johtamisella yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. Tärkeää on keskittyä oleelliseen ja nähdä todellisuus. Muita itsensä johtamisen tärkeitä ominaisuuksia ovat sitoutuminen työhön, aloitekyky, vastuuntunto sekä omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja jatkuva kehittäminen. Mentaalisten (sisäisten) mallien tunnistaminen on tärkeää, koska ne ohjaavat toimintaa. Ne koetaan yleensä arkipäiväisiksi ja rutiineiksi. Sen takia niitä tulisikin säännöllisesti reflektoida, uusien haasteiden ja opittujen asioiden suhteuttamiseksi, jotta ne eivät olisi uudistumisen esteenä. Yhteisen vision ajatuksena on, että olemme menossa samaan suuntaan, kohti yhteistä päämäärää. Vision tulee olla selkeä, jotta se ohjaa organisaation toimintaa myös osaamisen kehittämisen suhteen. Tiimioppiminen on kollektiivista oppimista koko työyhteisön kesken tietoa jakamalla, jalostamalla ja käsitteellistämällä. Se auttaa löytämään oivalluksia, mitä emme kykene oivaltamaan yksilöinä. (Sydänmaalakka 2012, 23-31.)

Systeemiajattelussa kaikki liittyy kaikkeen. Se on kokonaisuuksien ja asioiden vuorovaikutussuhteiden näkemistä. (Senge 1994.) Dialogilla tarkoitetaan aktiivista vuoropuhelua. Siinä pyritään samaan keskustelulla aikaan asioiden monipuolista käsittelyä. Siinä tuodaan esille omia ajatuksia, mutta kuunnellaan myös aktiivisesti muita. Strateginen oppiminen on kyvykkyyttä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja sekä hahmottaa uusia, joiden perusteella voidaan tarkistaa organisaation strategiaa. Tänä päivänä nopea uusiutuminen on välttämätöntä. Toimivien palautejärjestelmien rakentaminen organisaatioon niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasolle on tärkeää. Oikeanaikainen

palautteen saaminen ja antaminen voivat estää monien ongelmien synnyn tai ainakin mahdollistaa ongelmien nopean ratkaisun. Ilman palautetta on kenenkään mahdotonta kasvaa ja kehittyä. Tietojärjestelmillä on yhä suurempi merkitys tämän päivän työssä. Sen vuoksi niiden hyvällä hallinnalla ja osaamisella on suuri merkitys työn sujuvuudelle. Ne myös mahdollistavat uudenlaisia toimintatapoja ja ratkaisuja. Osaamisen ja tiedon jakaminen on äärimmäisen tärkeää. Vain jaettu tieto on valtaa. Tiedon pihtaamisella tai salaamisella on organisaation kannalta erittäin negatiivisia vaikutuksia. Meidän tulisi uskoa, että itse hyödyimme tiedon jakamisesta kaikista eniten. (Sydänmaalakka 2007, 58-62.)

### **3 Henkilöstön liikkuvuus osaamisen kehittämisen välineenä**

Henkilöstön liikkuvuuden synonyymeinä pidetään muun muassa käsitteitä työkierto, henkilökierto ja tehtäväkierto. Työkierto on käsitteenä varmasti se kaikista tunnetuin. Henkilöstön liikkuvuudessa henkilö tai henkilöitä siirretään ennalta sovituksi ajaksi toiseen työympäristöön oppimaan uutta. Työkierron päätyttyä hän palaa omaan työyksikkönsä. Onnistunut ja hyvin toteutettu henkilöstön liikkuvuus tukee niin yksilön kuin organisaationkin oppimista ja kehittymistä. Sen tuleekin olla, palvelukseen osaamisen kehittymistä, aina suunnitelmallista ja tavoitteellista. Sillä tulisi olla aina jonkin tavoite. Yleisimmin tavoitteena on uusien työtehtävien oppiminen, vaihtelu työssä, rasituksen ja uupumuksen esto sekä hiljaisen tiedon siirto. (Osaamista kehittävä työkierto, 2011, Viitala 2013, 194-195, Jalo, Holopainen & Eloranta 2012, 1.)

### 3.1 Henkilöstön liikkuvuuden historiaa

Aiemmin Suomessa ei juurikaan ole arvostettu työssä oppimista, vaan muodollinen kouluttautuminen on ollut arvostetumpaa. Oppilaitoksissa tapahtuvaa koulutusta on perinteisesti pidetty ensi sijaisena kehittämisen muotona. Nykyään kuitenkin arvostetaan yhä enemmän myös työpaikalla toteutuvaa oppimista ja sitä on vuosien kuluessa myös kehitetty. Henkilöstön liikkuvuus (työkierro) on yksi henkilöstön kehittämisen keinoista. (Kauhanen 2012, 155.) Henkilöstön liikkuvuutta pidetään kokemuksellisen oppimisen muotona (Viitala, 2006, 262). Työssä oppiminen tapahtuu kokemusten kautta. Kokemukset itsessään eivät kuitenkaan opeta mitään, jotta niistä voitaisiin oppia, tulee niitä tarkastella ja pohtia. (Kupias ym. 2014, 96.) Osaamisen siirtäminen käytäntöön onkin erittäin tärkeää. Vasta kun osataan soveltaa opittua käytäntöön, voidaan puhua todellisesta oppimisesta. (Sydänmaalakka 2010, 87.)

Henkilöstön liikkuvuutta on tutkittu hyvin vähän. 1990-luvulla tutkimuksia on tehty joitakin mm. Aho & Ilola 1992, Mäenpää 1998 ja Ruohotie 1998. Uudempia pro gradu tasoisia tutkimuksia ovat henkilöstön liikkuvuudesta tehneet mm. Hongisto 2005, Könönen 2005, Asikainen 2008, Partanen 2009, Riekkö 2012, Partanen 2014 ja Rantalainen 2014. Artikkeleja henkilöstön liikkuvuudesta ovat julkaisseet mm. Blixt & Uusitalo 2006, Ruoranen 2007 ja Lees & Hughes 2009. Huomioin arvoista lienee se, että kaikki nämä tehdyt tutkimukset on tehty hoitotyön alalta. Se herättää kysymyksen siitä onko henkilöstön liikkuvuus lähinnä terveydenhuollon tapa lisätä henkilöstön osaamista, vai onko vain niin, ettei liikkuvuutta muilla aloilla ole tutkittu? Toisaalta esimerkiksi Valtionhallinto on julkaissut Valtionhallinnon henkilökierto-opiaan vuonna 2012. Tässä tavoitteena oli, että virastojen tulos- ja johtamissopimuksiin on lisättävä aiempaa enemmän henkilöstön liikkuvuutta lisääviä tavoitteita. Liikkuvuudella pyrittiin edistämään johdon liikkuvuutta ja käytettävyyttä valtionhallinnon eri tehtävissä. Sen avulla pyrittiin myös saamaan yhtenäistä johtamiskulttuuria valtionhallinnossa sekä myös lisäämään valtion kilpailukykyä ja houkuttelevuutta työnantajana rekrytoida päteviä johtajia. Siitä miten henkilökierto

valtionhallinnossa on toteutunut, ei kuitenkaan löydy tutkimuksia. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 2-3.)

### 3.2 Henkilöstön liikkuvuuden edellytykset

Tutkimuksissa vapaaehtoisuutta työkiertoon hakeutumissa pidettiin tärkeänä. Vapaaehtoisuus lisäsi työkiertoon lähtijän omaa motivaatiota ja asennoitumista työkiertoon. Halua oman oppisen kehittämiseen pidettiin tärkeänä. Pakottaminen työkiertoon koettiin negatiiviseksi. Toisaalta myös esimiehen kannustaminen ja ehdotus työkiertoon lähtemiseksi koettiin positiiviseksi, kunhan siihen ei liittynyt pakon tunnetta. (Könönen 2005, 42-43, Asikainen 2008, 67-68.) Toisaalta Riecki (2012, 64) tuo esille omassa työssään sen, ettei työkierron tulevaisuudessa tulisi olla vain ainoastaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Hän tuo esille, että uusiin työsopimuksiin tulisikin jo heti kirjata mahdollisuus työkierrosta. Työkierto on tulevaisuuden työn kehittämiskeino, joka vaikuttaa positiivisesti yksilön ja yksikön osaamisen kehittämiseen. Tavoitteet työkierrolla tulisi kuitenkin laatia aina yksilöllisesti. (Riecki 2012, 64-65.) Myös osa Könösen (2005, 63) sekä Rantalaisen (2014, 78) tutkimuksiin vastanneista hoitajista olivat sitä mieltä, että työkierto tulisi olla osa klinikan toimintaa. He kokivat, että liiallinen paikalleen jämähtäminen aiheuttaa omia ongelmia, kuten toisen työn kritisoimista, takanapäin puhumista ja pelon siitä, ettei enää uskalla lähteä kiertoon.

Esimiehen roolia työkiertoon toteutumisen onnistumisessa pidettiin suurena. Hänen tulisi antaa paljon sosiaalista tukea, niin työkiertoon lähtijälle, kuin koko työyhteisölle. Esimiehen tulisi olla aktiivinen niin työkierron suunnittelun, toteutuksen kuin raportoinnin vaiheessa. Esimiehen tehtävänä on tukea, kannustaa ja rohkaista työntekijää työkiertoon. Esimiehen oma asenne työkiertoon tulisi olla kannustava ja työntekijöitä tulisi kannustaa lähtemään työkiertoon, vaikka se hetkellisesti laskisikin yksikön osaamistasoa. Tämän vuoksi olisikin myös tärkeää huomioida yksikön muut työntekijät ja heidän jaksamisensa. Uusien toimintatapojen hyödyntämisessä on myös esimiehellä suuri merkitys, ottaako hän niitä kokeiltavaksi ja kehitettäväksi omassa yksikössään vai tyrmääkö uu-

distusehdotukset suoraan. Työkiertoon motivoinnissa ja toteutuksessa esimiehen roolia pidettiin erittäin merkittävänä. Tämän vuoksi esimiehiä olisi tuettava johtamaan työkiertoa. Työkierrosta ei saisi aiheutua esimiehille suunnattoman paljon vaivaa ja ohjeistusten tulee olla selkeät ja yksiselitteiset. (Partanen 2009, 49-53.) Esimieheltä odotetaan aitoa kiinnostusta työntekijän osaa- mista ja kehittämistä kohtaan. Tukea odotetaan niin omalta esimieheltä kuin työkierto organisaation esimieheltä. Myös kehityskeskustelut koettiin erittäin tärkeiksi mahdollisuudeksi tuoda esille erilaisia kehittymistoiveita, joten näiden merkitystä ei tulisi myöskään väheksyä. (Asikainen 2008, 69; Vasset, Mainburg & Furunes 2010, 30-34.)

Partanen (2009, 47-49) tuo tutkimuksessaan esille, että työkierto tarvitsee onnistuakseen hyvän suunnittelun ja organisoinnin. Työkiertojaksolle tulee luoda selkeät tavoitteet, jotta se olisi mahdollisimman onnistunut ja siitä saadaan oikeanlaista hyötyä. Tällöin tiedetään myös konkreettisesti, minkälaista osaamista jaksolta lähdetään hakemaan. Tavoitteet olisi hyvä laatia niin yksilö kuin yhteisötasollakin. Ilman arviointia ja sen pohjalta asetettuja tavoitteita ei voida toteuttaa osaamisen kehittämistä, kun ei tiedetä, mitkä ovat ne syyt ja tarpeet joiden vuoksi työkiertoon on lähdetty. (Partanen 2009, 47-49.)

Uuden työntekijän vastaanottamista pidetään tutkimuksissa erityisen tärkeänä. Se, että tulija kokee itsensä tervetulleeksi, on tärkeä osa työkierron onnistumista. On myös tärkeää, että työyksikkö hyväksyy, että työkiertäjällä menee oma aikansa uuden työn ja uusien toimintatapojen oppimiseen. Myös oman työyksikön tuki on tärkeää. On tärkeää, että työkiertoon lähtijälle ei jää tunnetta, että hän ikään kuin jättäisi oman työyksikkönsä pulaan. Tässä esimiehellä onkin tärkeä tehtävä, että hän varmistaa yksikön osaamisen säilymisen jo ennen kuin työntekijä lähtee työkiertoon. (Heino, Huhtala, Kotiniitty & Luojus 2014, 4-5, Könönen 2005, 44, Asikainen, 50.) Perehdytyksen merkitys uudessa työyksikössä koettiin valtavan suureksi. Mitä paremman ja intensiivisemmän perehdytyksen työkiertäjä saa jaksonsa alussa, sitä helpompaa hänellä on päästä kiinni työhön ja sitä nopeammin hän omaksuu uuden yksikön toimintatavat. Perehdytyksestä oli yleisesti vastannut ns. mentori, mutta myös

koko työyhteisön osallistumista perehdytykseen pidettiin tärkeänä. (Asikainen 2008, 50-51.)

### 3.3 Henkilöstön liikkuvuuden haasteet

Tutkimuksissa työkiertoon lähtijät kokivat usein merkittävänä haasteena sen, kun asiantuntijan asemasta palataan noviisiin asemaan. Uusien toimintatapojen ja asioiden opetteleminen vei aikaa. Oli siedettävä epävarmuutta ja sitä, ettei ole asiantuntija. Alkuun tiedon tulva oli valtavaa ja kaikkea ei voinut sisäistää kerralla. Uuden tiedon määrä uuvutti alkuun. Vankasta aiemmasta työkokemuksesta on hyötyä, koska kokemuksen avulla oman osaamisen ja toimintakyvyn rajat pystytään hahmottamaan nopeasti. Itseltään alkuvaiheessa liian vaatiminen saattoi tuntua ahdistavalta. Näitä itsensä riittämättömyyden tunnetta aiheuttavia asioita kuitenkin helpotti se, jos suhtautuminen työkiertoon tulijaan oli positiivinen ja hän koki voivansa tarvittaessa pyytää apua työkavereiltaan. ( Asikainen 2008, 52-55, Leino ym. 2014, 5-6.)

Haasteena tutkimuksissa tuli myös esille halukkuus lähteä työkiertoon. Työkiertoa tulisi toteuttaa, mutta entä jos halukkaita ei löydykään? Tutusta ja turvallisesta on vaikeaa luopua. Omalla mukavuusalueella on helppo työskennellä, eikä työ tällöin ole niin kuluttavaa kuin jos opetellaan jatkuvasti uutta. Toisaalta taas osa koki samoihin kaavoihin jäämisen kuluttavana. Se vähenti työssä jaksamista ja työssä viihtyvyyttä. Ihmiset ovat erilaisia, toinen kaipaa tuttua ja turvallista, siinä missä toinen kaipaa vaihtelua ja haasteita. Tämän vuoksi olisikin tärkeää miettiä tarkoin sitä perustuuko työkierto vapaaehtoisuudelle vai onko se kaikille jollain tavoin pakollista. Kuitenkin pääsääntöisesti kokemukset työkierrosta olivat positiivisia, vaikkei lähteminen työkiertoon olisikaan ollut täysin työntekijän halusta lähtöisin. ( Hongisto 2005, 70-72, Asikainen 2008, 46-48, Leino ym. 2014, 4-5.) Pirkanmaan sairaanhoitopiirin uudessa työkiertoa koskevassa raportissa on tavoitteeksi asetettu, että työkierto tapahtuu säännöllisesti tai vähintään 5 vuoden välein kunnes henkilö on työskennellyt 2-3 yksikössä oman yksikkönsä lisäksi (Leino ym. 2014, 12). Hongiston tutkimuksessa (2005, 75-76) tulee toisaalta esille myös ongelma, ettei työ-

kiertoon pääseminen ole varmaa kaikissa yksiköissä. Vastaajat toivoivat, että työkiertoon lähtemiseen annettaisiin mahdollisuus kaikille.

Pelkona työkiertoon lähtiessä oli oman ammattitaidon kadottaminen. Pelko siitä, että ei enää pysy oman erikoisalansa kehityksessä mukana, pelotti työkiertoon lähtijöitä. Koettiin, että mahdollisuus osallistua koulutuksiin heikentyi työkierron aikana. ( Hongisto 2005, 71.) Myöskin tulijan ammattitaidon hyödyntäminen uudessa yksikössä oli melko vähäistä. Heidän ajatuksiaan työyhteisön toiminnasta ei juurikaan kuunneltu tai niistä ei aktiivisesti haluttu keskustella. Jos työkierrossa olija esitti omia havaintojaan tai mielipiteitään yksikön toimintatavoista ei niitä juurikaan arvostettu. Kuitenkin ilmeni mielenkiintoa työkiertäjän kotiyksikön toimintaan. Näistä asioista keskusteltiin kuitenkin usein vain arkisen työn lomassa. Myöskään työkierrosta saaduista kokemuksista ei juurikaan keskusteltu aktiivisesti työntekijän palattua omaan yksikkönsä. (Asikainen 2008, 56-59.)

Haasteena koettiin myös palkkatason pysyminen ennallaan työkiertoon lähtiessä. Koettiin, että jos tulotaso laskee kovasti, ei se innosta työkiertoon lähtemiseen. Toisaalta ymmärrettiin myös se, ettei päivätyössä toki kerry samantaisia lisiä kuin vuorotyössä. Kuitenkin koettiin, että on väärin jos työntekijä työkiertonsa vuoksi tippuu ikään kuin palkkakuoppaan. Työkiertoon toivottiin myös palkitsemista. Koettiin, että työnantaja haluaa ottaa kaiken hyödyn työntekijän osaamisesta, muttei ole millään tavoin valmis palkitsemaan työntekijää osaamisen kasvusta. ( Asikainen 2008, 54, Hongisto 2005, 71.) Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on linjannut omassa työkiertoa koskevassa ohjeistuksessa, että työkiertoon lähdetään omalla palkalla, johon kuuluvat kierron aikana niin henkilökohtaiset palkanlisät kuin kokemuslisätkin, sekä tietysti myös vuorotyöstä tulevat vuorotyölisät (Leino ym. 2014, 11).



### 3.4 Henkilöstön liikkuvuuden hyödyt

Henkilöstön liikkuvuuden tärkeimpänä hyötynä pidetään asianomaisen toiminnan ymmärryksen laajentuminen ja syventyminen. Se kasvattaa systemätkemyksen muodostamista organisaation toiminnasta. Henkilöstön liikkuvuus on hyvin toteutettuna kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. (Viitala 2006, 262-263.) Muiden henkilöiden ohjaaminen ja opastaminen on tutkitusti yksi parhaita itseoppimisen keinoja. Oppiminen on aina kahden suuntainen. (Kupias ym. 2014, 101.)

Lähes kaikissa tutkimuksissa (mm. Blixt & Uusitalo 2006, Könönen 2005, Hongisto 2005, Partanen 2009) henkilöstön liikkuvuus koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi asiaksi. Yleisesti koettiin, että liikkuvuudesta saatavat hyödyt ovat huomattavasti haittoja suuremmat.

Hongiston (2005) tutkimuksessa keskeisimmiksi syiksi ja tavoitteiksi hakeutua työkiertoon olivat halu oppia uutta, halu kehittyä, päivittää tietoja ja taitoja, laajentaa ammattitaitoa ja saada kokemuksia erilaisista tehtävistä. Esille nousivat myös halu vaihteluun, tarve oman jaksamisen ja työmotivaation säilyttämiseen sekä myös muutokset työvuoroihin. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet myös Könönen (2005), Asikainen (2008) sekä Blixt & Uusitalo (2006). Kaikkien tutkimuksissa tulee myös ilmi, ettei työkierto aina ollut työntekijästä itseltään lähtöisin oleva asia. Toisinaan se koettiin pakoksi tai ”omaksi vuoroksi” tai siihen oli suostuttu kun esimies pyysi. Pääsääntöisesti tutkimuksissa kuitenkin tulee ilmi, että työkiertoon hakeutuminen on ollut työntekijän omista haaluista lähtevää.

Asikaisen (2008, 59-66) tutkimuksessa työkierron tärkeimmäksi anniksi koettiin oma henkilökohtainen kehittyminen; niin ihmisenä kasvamisena kuin ammatillisena kehittymisenä. Luottamus omaan osaamiseen kasvoi ja näkökulma työhön laajeni. Työkierto lisäsi työssä jaksamista. Myös arvostus toisen työtä kohtaan kasvoi. Organisaatiotason hyötyjä oli sijaisjärjestelyn helpottuminen eri yksiköiden välillä, koska työntekijöiden osaaminen laajeni. Työntekijän näkökulmasta kynnyks sijaistamiseen madaltui, koska yksiköstä tuli tutumpi. (Asi-

kainen 2008, 59-66, Könönen 2005, 42-49, Hongisto 2005, 70-73.) Työyksiköiden koettiin myös hyötyvän siitä, että työkierrossa oleva henkilö toi uutta tietoa työyksikköön (Hongisto 2005, 71). Myös sosiaalisen verkoston laajeneminen koettiin positiiviseksi asiaksi (Ruoranen 2007, 12).

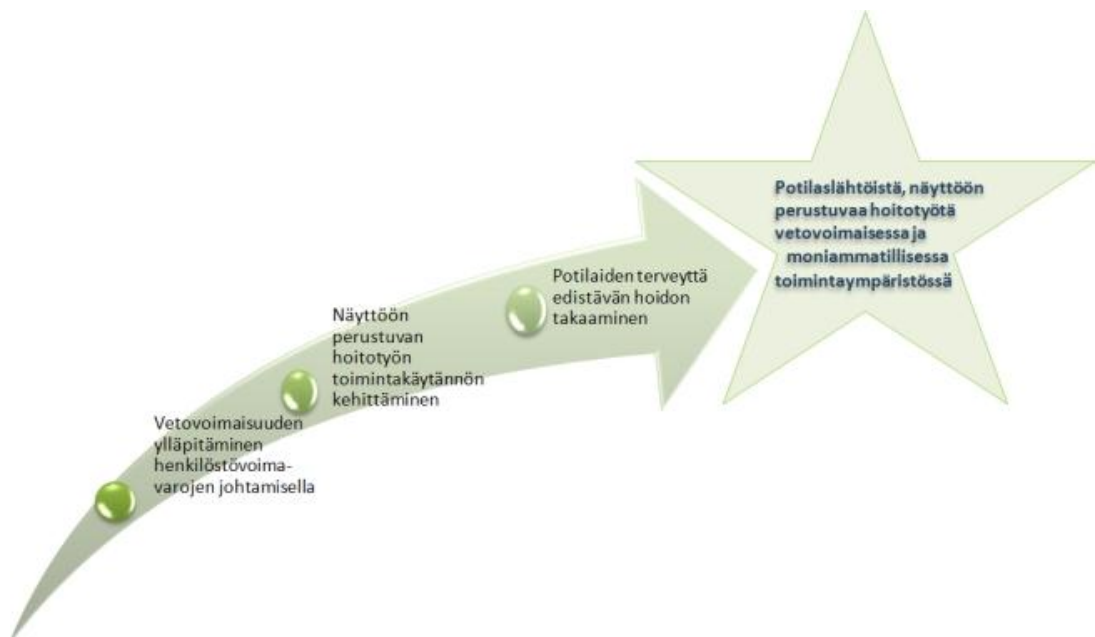
Varsinkin työkierron alkuvaiheessa koetaan usein epävarmuutta ja riittämättömyyttä omasta osaamisesta. Kuitenkin oma kehittyminen ja tätä kautta myös työstä helpommin selviäminen, tekevät sen, että kokemus oman osaamisen riittämisestä kasvaa. Tämä lisää myös osaltaan itseluottamusta, uskoa omasta selviytymisestä ja kyky oppia kasvaa. Uskallus tarttua johonkin uuteen ehkäisee myös urautumisen vaaraa. Se antaa myös realistisemmän kuvan muiden yksiköiden työn vaativuudesta ja työmäärästä. (Leino ym. 2014, 4-5, Hongisto 70-73.) Taulukossa 1 on esitelty koostetusti työkierron hyödyt yksilölle ja organisaatiolle.

Taulukko 1 Työkierron hyödyt yksilölle ja organisaatiolle

Yksilön hyödyt	Organisaatio hyödyt
Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen	Yksilön osaamisen kehittymisen kautta organisaation osaamisen kehittyminen
Toiminnan ymmärryksen laajentuminen ja syventyminen	Arvostus toisten työtä kohtaan kasvaa
Oman jaksamisen ja motivaation lisääntyminen	Työntekijöiden jaksamisen kautta, myös organisaation hyvinvointi lisääntyy
Sosiaalinen verkosto kasvaa	Kynnys sijaistamiseen laskee
Muutokset työaikamuotoon	Uutta tietoa työkierron kautta yksiköihin
Kokemus oman osaamisen riittävydestä kasvaa	Saadaan laajemman osaamisen tekijöitä
Urautumisen vaara vähenee	

### 3.5 Henkilöstön liikkuvuus Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin työkierron toimintaohje oli tehty vuonna 2008 Mäkelän johtaman työryhmän toimesta. Vuonna 2011 Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä hoitotyölle laadittiin oma hoitotyön strategia vuosille 2011-2013. (Kuvio 4.) Työkierto kuuluu strategiassa vetovoimaisuuden ylläpitämisen henkilöstövoimavarojen johtamisella kokonaisuuteen. Jokaisen strategian toteutumista varten perustettiin oma työryhmä, joista jokaisesta oli vastuussa yksi ylihoitaja. Työkiertotyöryhmää lähti vetämään ylihoitaja Humalamäki. Hän koki ympärilleen ryhmän, jossa oli hoitotyön esimiesten edustajia jokaiselta toimialueelta. Opinnäytetyön tekijä liittyi ryhmään syksyllä 2012.

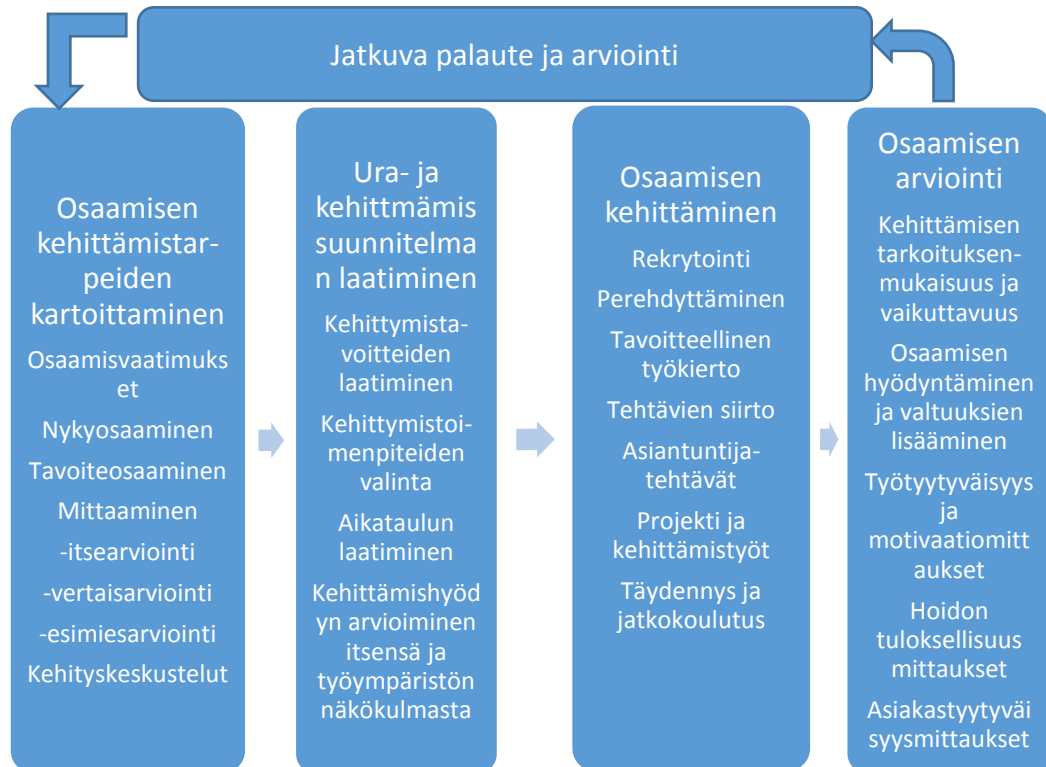


Kuvio 4 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategia vuosille 2011-2013 (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri)

Olemassa olevassa työkiertomallissa keskeisimmiksi hoitotyön osaamisvaatimuksiksi katsottiin hoitamisen osaaminen, tiedonhallinnan osaaminen ja muutoksen hallinnan ja kehittämisen osaaminen. Osaamisen varmistamiseksi tarvitaan koko työuran kestävää osaamisen kehittämistä. Työkierto nähtiin työntekijän ammatillisen kehittymisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä. Työ-

kierto haluttiin nähdä tavoitteellisena, koska työkierron tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta haluttiin korostaa niin yksilö- yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Malli oli kohdennettu ensisijaisesti hoitotyötä tekeville, mutta siitä katsottiin olevan apua myös muille ammattiryhmille. Tavoitteellisen työkierron ulkopuolelle jätettiin selkeästi ammatillinen kuntoutuminen sekä työyksikön sisäisistä ongelmista johtuva halu muutokseen. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2008, 1-5.)

Työkierrolle oli luotu selkeät tavoitteet niin yksilö- kuin työyksikkö/organisaatiolähtöisesti. Yksilöllisiä tavoitteita olivat ammatillinen kehittyminen, osaamisen laajentaminen, mahdollisuus kokeilla ammattitaitoa uusissa työtilanteissa, mahdollisuus ottaa etäisyyttä omaan työhönsä ja nähdä kokonaisuuksia, vertailuoppiminen, oman toiminnan ja osaamisen reflektointi, verkostoituminen, oman ja työyksikön työn kehittäminen, työhyvinvoinnin lisääminen sekä sisäinen voimaantuminen. Työyksikkö/organisaatiolähtöisiä tavoitteita olivat; hyvä ja laadukas potilaan hoito, työntekijän ammatillinen kehittyminen ja osaaminen, oman ja uuden työyhteisön ja organisaation kehittäminen, toiminnan muutoksen ennakointi ja hallinta, joustavuus työtehtävissä ja työyksiköiden välissä, verkostoituminen, prosessien kehittäminen ja hallinta sekä työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2008, 3-7.) (Kuvio 5.)



Kuvio 5 Ura- ja kehityssuunnittelun malli (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2008)

Partasen (2014,40-44) tutkimuksen mukaan yksiköissä toteutettiin kuitenkin melko vähän tavoitteellista työkiertoa, sillä vastausten perusteella vain 15 yksikössä 55:stä käytettiin vuonna 2008 käyttöön otettua tavoitteellisen työkierron mallia. Syitä tähän olivat vähäinen toteutunut työkierto, rajalliset mahdollisuudet työkiertoon vastaavan ammattiryhmän puuttuessa, erityisammattitaidon osaaminen (=vastaavia osaajia ei löydy vaihtopariksi), runsas sisäinen työkierto sekä pelko osaamisvajeesta pienessä työyksikössä. Vuosittain työkierrossa oli sairaanhoitopiirissä ollut keskimäärin noin 20 henkilöä. (Partanen 2014, 40-44.) Tämä luku sinänsä on vain suuntaa antava, sillä kaikkien yksiköiden esimiehet eivät olleet vastanneet kyselyyn ja muutenkin tapahtuneen työkiertomäärien tilastointia ei systemaattisesti koottu, vaan sen tilastointi on ollut esimiesten omalla vastuulla. Näin ollen tarkkoja määriä tapahtuneesta tavoitteellisesta työkierrosta ei ole olemassa. Työkierron pituus vaihteli Partasen (2014, 47) tutkimuksen mukaan kolmesta viikosta kahteen vuoteen. Yleisimmillään tavoitteellinen työkierto oli kestänyt 3-6 kuukautta. Kuviossa 6 on

esitetty SWOT-analyysin avulla Partasen tutkimuksessa tulleita tuloksia työkierron kehittämisestä.



Kuvio 3 SWOT-analyysi työkierron kehittämisestä

Partasen (2014, 48-49) tutkimuksessa työkierron hyödyistä saatiin hyvin samankaltaisia tuloksia kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa (mm. Partanen 2009, Könönen 2005, Hongisto 2005 ja Asikainen 2008). Työkierto lisäsi motivaatiota, ammattitaito, kyvyt ja kokemus kasvoivat, ammatillista uusiutumista tapahtui, toisen työn arvostus kasvoi, monitaitoisuus lisääntyi, usko omaan selviytymiseen kasvoi, vaihtelu piristi sekä kontaktiverkosto laajeni.

Yleisemmäksi syyksi siihen, miksi tavoitteellista työkiertoa ei toteutettu, nousi resurssien puute. Joissakin yksiköissä työ vaatii niin suurta erityisosaamista, ettei ketään osaajista ollut varaa irrottaa työkiertoon ilman, että hoito ei olisi

vaarantanut. Tai vaikka joku olisi voitu irrottaa, niin työntekijät eivät halunneet lähteä, ettei yksikköön jäävien työtaakka nousisi liian suureksi. Toiseksi suurimmaksi syyksi nousi henkilökunnan haluttomuus lähteä työkiertoon. Tähän suurimmiksi syiksi nähtiin runsas sisäinen työkierto ja jatkuvat muutokset omassa työyksikössä. Sisäilmaongelmat ovat myös aiheuttaneet haasteita työkierron suhteen. Joidenkin on ollut pakko lähteä työkiertoon sisäilmaongelmien vuoksi, koska eivät ole niiden takia enää voineet työskennellä omassa yksikössään. Toisaalta toisilla taas ei ole sisäilmaongelmien vuoksi ollut mahdollisuutta lähteä työkiertoon omasta puhtaasta yksiköstä. (Partanen 2014, 38-40.)

Esimiehen roolin merkitys työkierron onnistumiselle korostuu lähes kaikissa aiemmissa työkiertoon liittyvissä tutkimuksissa (mm. Partanen 2014, Partanen 2009, Asikainen 2008, Hongisto 2005 ja Könönen 2005). Samanlaisia ajatuksia nousi esiin myös yhteisessä kehittämispäivässä Jyväskylän kaupungin ja ELY-keskuksen kanssa tammikuussa 2014. Keskustelussa nousi esille erityisesti se, että on tärkeää, että esimies pitää työkiertoa positiivisena asiana ja aktiivisesti kannustaa työntekijöitä hakeutumaan työkiertoon. Esimiesten tulee tarjota työntekijöille mahdollisuutta hakeutua työkiertoon esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Liisa Sahanen oli ELY-keskuksessa teettämässään kyselyssä saanut palautetta juuri siitä, että jos esimiehen asenne työkiertoon hakeutumiseen oli vastahakoinen, niin työkiertoon ei aktiivisesti hakeuduttu. Työntekijällä tulee olla tunne, että hän voi lähteä työkiertoon hyvillä mielin ja saada siihen esimiehen täysi tuki. ( Kehittämispäivä 31.1.2014)

Osastonhoitajilta kysyttiin Partasen (2014, 49-52) tutkimuksessa kehitysajatuksia keinoista kehittää työkiertoa. Tärkeimmäksi nousi kohta ”enemmän viestintää”. Vastauksissa arvioitiin, että lisäämällä viestintää työkierrosta, sekä keskustelemalla siitä aktiivisesti organisaation sisällä, lisättäisiin työkierron määrää ja myös laatua. Työkierto kokemuksista tulisi myös keskustella avoimesti ja mahdollisuutta työkiertoon tulisi tarjota esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Esille nousi myös ajatus ”sähköisestä ilmoitustaulusta”, jossa olisi esillä avoimena olevia työvaihtopaikkoja. Tällöin kynnyks työkiertoon hakeutumiselle madaltuisi, kun olisi konkreettista tietoa, minkälaiseen yksikköön

olisi mahdollisuus päästä työkiertoon. Työkiertoon liittyvä byrokratiaa pidettiin jäykkänä ja sitä toivottiin helpotettavan. Käytännön järjestelyiden sekä ohjeistuksien toivottiin olevan selkeät ja yhdenmukaiset. Lomakkeiden tulisi olla selkeät ja helpot täyttää. Vastauksista nousi myös esille kannustimien käyttö. Tärkeimpänä nähtiin, ettei työkierto vaikuttaisi työntekijän palkkaan negatiivisesti. Työkierron vapaaehtoisuudesta nousi ääniä puolesta ja vastaan. Yhtäältä pidettiin tärkeänä, että se olisi vapaaehtoista, mutta taas toisaalta arveltiin tarpeelliseksi kaikille pakollinen työkierto esimerkiksi viiden vuoden välein. Varsinkin uusien työntekijöiden työkiertoa pidettiin tarpeellisena, kuitenkin niin, että ensin osaaminen omasta työstä olisi riittävän laajaa. (Partanen 2014, 49-52.)

## 4 Toteutus

### 4.1 Menetelmät

Alun perin tämän opinnäytetyön lähtökohtana piti olla Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työkiertoryhmän teettämä laadullinen kysely 19 muun sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajille siitä, kuinka työkierto toteutuu muissa sairaanhoitopiireissä. Tähän kyselyyn vastasi kuitenkin vain neljä hallintoylihoitajaa, joten aineistoa ei voitu hyödyntää tässä opinnäytetyössä. Tämän vuoksi opinnäytetyön menetelmiksi valikoituivat tausta-aineiston käyttö eli dokumenttianalyysi sekä benchmarking.

Tausta-aineistona opinnäytetyössä ovat olleet Partasen (2014) opinnäytetyö *Nurse Managers' Experiences of the Goal-Oriented Job Rotation*, jossa selvitettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osastonhoitajien käsityksiä työkierrosta, Keski-Suomen sairaanhoitopiirin olemassa oleva tavoitteellisen työkierron malli vuodelta 2008, työkiertoryhmän kokous pöytäkirjat ja muistiinpanot sekä yhteistyötapaamiset Jyväskylän kaupungin työkierrosta vastaavien henkilöiden kanssa, sekä puhelinkeskustelu Etelä-Savon sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä on myös itse osallistunut työkiertoryh-



män kokoustyöskentelyyn. Hänen tehtävänä on ollut työstää mallin suunnittelua aina eteenpäin kokouksessa esiinnousseiden esitysten pohjalta. Näistä hän on edelleen työstänyt sisällönanalyysiä tätä opinnäytetyötä varten.

Benchmarkingia on tehty yhteistyössä Jyväskylän kaupungin, ELY-keskuksen ja Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kanssa. Näistä tapaamisista kertynyttä aineistoa on hyödynnetty opinnäytetyössä.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erot ovat toiminnan päämäärissä. Tieteellisessä tutkimuksessa on tavoitteena tuottaa uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksellinen kehittämistyö puolestaan pyrkii parantamaan käytäntöä tai löytämään uusia ratkaisuja hyödyntäen olemassa olevaa teoriaa järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Kehittämistyön tulokset ja siinä dokumentoitu tieto pyritään liittämään teoreettiseen tietoon. Näin pystytään luomaan uusia malleja työelämän käytännöistä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmien avulla pyritään parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. Laadullisille menetelmille on kuvaavaa, että tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu itse toimintaan. (Moilanen ym. 2014, 19-21,104–105.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa analysoidaan kirjallista materiaalia ja luodaan kuvaus kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysin avulla luodaan selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä, sillä sen vahvuus on tarkastella millaisena kehitettävä ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Dokumenttianalyysi on laadullinen menetelmä ja se sisältää samoja vaiheita kuin laadullinen tutkimus yleisesti. (Moilanen ym. 2014, 137–138.)

Sisällön analyysissä aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Sitä eritellään ja tiivistetään. Siinä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka avulla se voidaan liittää osaksi isompaa kontekstia ja aihetta koskevia muita tutkimustuloksia. Tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2012.)

Sisällönanalyysi jaetaan kahteen eri muotoon sisällönanalyysiin ja sisällön erittelyyn. Sisällön analyysissä pyritään kuvaamaan sisältöä sanallisesti. Sisällön erittelyssä dokumentin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Sisällön analyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2012, Hiltunen 4-8.)

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on teorialähtöinen (teoriasidonnainen) lähestymistapa. Siinä aineisto ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tällöin tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006,1; Hiltunen, 1-4.) Sisällönanalyysillä saadaan kuitenkin kerätty aineisto järjestettyä vain johtopäätöksiä varten. Tämän vuoksi monia tällä tavoin tehtyjä tutkimuksia on moitittu keskeneräisyydestä. Tutkijat usein esittävät järjestetyn aineiston tuloksina, eivätkä ole siitä varsinaisesti osanneet vetää johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 105-106.)

Benchmarking on vertaamista, vertailua ja arviointia. Se on avointa kiinnostusta siihen miten toiset asioita tekevät. Benchmarking on myös yhdessä tekemistä ja toisilta oppimista. Se kyseenalaistaa omaa toimintatapaa ja on jatkuvaa parantamista. Benchmarkingia käytetään yleisimmin laatu järjestelmien kehittämiseen tai prosessikehittämisen välineenä. Benchmarking on menetelmä, jossa omia suorituksia verrataan alan parhaimpiin suorituksiin. Benchmarking- toiminnassa etsitään parasta toimintatapaa, josta voitaisiin ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseksi. ( Housley 1999, 74-76; Karjalainen 2004,1; Kaivo-oja 2010, 1)

#### 4.2 Aineisto ja aineiston analyysi

Opinnäytetyön dokumentti materiaali koostuu työkiertotyöryhmän kokouspöytäkirjoista, kokoukset pidettiin 14.12.2012, 25.3.2013,10.10.2013, 22.1.2014, 21.2.2014, 14.3.2014, 12.5.2014, 4.8.2014, 18.8.2014, 17.9.2014, 7.10.2014 ja 11.12.2014. Työkierto työryhmä kävi tutustumassa Jyväskylän kaupungin sisäisen liikkuvuuden malliin 22.2.2013. Yhteistyöpäivä liikkuvuudesta yhdessä Jyväskylän kaupungin ja ELY-keskuksen kanssa pidettiin 31.3.2013. Opin-

näytetyöntekijä kävi lisäksi puhelinkeskustelun Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ylihoitajan Senja Kuirin kanssa heidän sairaanhoitopiirissään tapahtuvasta työkierrosta. Opinnäytetyöntekijä on lisäksi pitänyt omaa päiväkirjaa kaikista kokouksista ja yhteisistä tapaamisista. Opinnäytetyön taustamateriaalina ovat myös olleet Partasen (2014) opinnäytetyö, sekä sairaanhoitopiirin jo olemassa oleva työkierto-ohjeistus.

Kokouksista puheenjohtaja teki pöytäkirjat. Näitä pöytäkirjoja opinnäytetyöntekijän käytössä oli yhteensä 20 sivua, Ariel fontilla 12, riviväli 1,5. Puheenjohtaja toimitti kokouspöytäkirjat aina sähköpostilla kokouksen jälkeen kaikille työryhmän jäsenille. Päiväkirjaa kokouksista ja muista tapaamisista sekä opinnäytetyön etenemisestä opinnäytetyöntekijä on tuottanut käsinkirjoitettuna yhteensä 50 A5-sivua. Tapaamisesta Jyväskylän kaupungin ja ELY-keskuksen kanssa muodostui 12 Power Point diaa kehittämistehtävän tueksi. Lisäksi opinnäytetyöntekijä työsti 4 Power Point esitystä työkiertoryhmän kokouksiin ja yhden esimieskokoukseen.

Kehittämistyö eteni siten, että opinnäytetyöntekijä kehitti mallia aina eteenpäin kokouksissa esille nousseiden asioiden perusteella. Tukena hänellä tässä kehitystyössä olivat aina jo olemassa olevat kokouspöytäkirjat ja omat muistiinpanonsa kokouksista. Lisäksi hän käytti kehittämistyössään hyväksi Jyväskylän kaupungin jo olemassa olevaa mallia, sekä yhteistyöpäivästä esille nousseita huomioita. Uusista esille nousseista asioista ja mahdollisista ongelmakohtista keskusteltiin sitten taas seuraavassa kokouksessa ja opinnäytetyöntekijä työsti mallia sitten näiden muutosehdotusten perusteella aina eteenpäin. Hän toi myös mallin työstämiseen ajatuksia tehdyistä tutkimuksista, sekä Partasen (2014) työstä esiinnousseita asioita siitä kuinka liikkuvuutta voitaisiin mahdollisesti kehittää eteenpäin. Esimerkiksi aluksi ajatus sähköisestä avointen työvaihtopaikkojen ilmoitustaulusta oli vain ajatus listasta, jossa olisi listattuna mahdollisia yksiköitä joista työvaihto voisi kysyä. Ajatus jalostui ensin listaksi rekrytoinnin sivuille ja siitä edelleen konkreettiseksi työvaihtopaikka sivustoksi. Sivustolla on lista avoimista työvaihtopaikoista ja sitä kautta työvaihtoon haluava voi suoraan hakea paikkaa täyttämällä hakemuksen Kunta-rekry-järjestelmässä.

Siitä kuinka työkierrosta tuli henkilöstön liikkuvuutta on koottu tähän ajatuksia, kuinka prosessi kokonaisuudessaan eteni ja millaisia asioita työryhmä ja opin- näytetyöntekijä prosessin aikana mieltivät.

Työkiertoryhmä kävi tutustumassa Jyväskylän kaupungin vuonna 2013 käyt- töön otettuun sisäisen liikkuvuuden malliin helmikuussa 2013. Sieltä virisi aja- tus myös sairaanhoitopiirin työkiertotermin nykyaikaistamisesta. Työkierto terminä koettiin jopa hieman negatiivissävytteiseksi, koska siitä tulee helposti yhteys ajatukseen työn kierrosta. Ajatus myös mahdollisesta ulkoisesta liikku- vuudesta Jyväskylän kaupungin kanssa vahvisti sitä ajatusta, että termien olisi hyvä olla yhteneväiset. Työkierto on siis jatkossa sairaanhoitopiirissä sisäistä liikkuvuutta, joka jaetaan edelleen sisäiseen ja ulkoiseen liikkuvuuteen. (Työ- kiertotyöryhmän kokous 23.5.2013) Sisäinen liikkuvuus jaettiin edelleen vas- tavuoroiseen työvaihtoon, varjostukseen ja sijaisuuteen lähtemiseen (Työkier- totyöryhmän kokous 22.1.2014). Myöhemmin sisäinen liikkuvuus päätettiin jakaa vain kahteen osaan vastavuoroiseen työvaihtoon ja varjostamiseen. Sai- raanhoitopiirin johtoryhmä oli kuitenkin kokouksessaan syyskuussa 2014 arvi- oinut termin varjostaminen negatiivissävytteiseksi ja näin ollen termi varjosta- minen vaihtui varjostamalla oppimiseen. (Työkiertotyöryhmän kokous 7.10.2014.)

Työkiertotyöryhmä korosti työkiertoa mahdollisuutena, ei pakkona. Tämän vuoksi työryhmä oli yksimielinen siitä, että työkierron lähtökohtana tulisi olla työntekijän oma halu oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Työkiertotyö- ryhmä korosti, että vastavuoroisen työvaihdon tulisi olla vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Siihen, että se olisi pakollista, ei nähty työryhmässä aihetta. Työ- ryhmässä pidettiin tärkeänä, että esimiesten tulisi aktiivisesti tuoda työntekijöil- le esille mahdollisuutta liikkuvuudesta. Työryhmässä keskusteltiin paljon siitä, että olisi hienoa, jos ihmiset nyt tässä vaiheessa tajuaisivat sen, että omaa osaamista tulisi lisätä. Sillä kun siirrymme vuonna 2020 uuteen keskussairaa- laan, suurimman osan henkilöstöstä työnkuva muuttuu ja laajenee. Kun laa- jennamme omaa osaamistamme etukäteen, tulisi siirtymävaihe uuteen sairaa- laan olemaan monella tapaa helpompi. Myös toiminta pääsisi nopeammin ja

sujuvammin käyntiin. Tulevaisuus tuo tullessaan myös meidän organisaatiossamme sen, että liikkuvuutta tulee olla kaikin tavoin huomattavasti aikaisempaa enemmän. Omalla oppimisen laajentamisella lisäämme myös osaltamme potilasturvallisuutta.

Tärkeäksi asiaksi nousivat keskusteluissa palkkausasiat. Työvaihtoon lähtijän ei tule rahallisesti kärsiä siitä, että hän haluaa laajentaa osaamistaan. Tämän vuoksi tehtiin sopimus, että työvaihtoon lähdetään aina omalla peruspalkalla. Toki siirryttäessä esimerkiksi kolmivuorotyöstä päivätyöhön tulee työntekijän huomioida se, että tällöin ei ns. haittalsiä kerry.

Oman osaamisen lisääntymisen kannalta on monissa tutkimuksissa (mm. Partanen 2009, Könönen 2005, Hongisto 2005 ja Asikainen 2008) tuotu esille sitä, että vaihtojakson tulisi olla tarpeeksi pitkä, jotta työntekijällä olisi kunnolla mahdollisuus uuden oppimiseen ja näin ollen hän hyötyisi riittävästi jaksosta oman osaamisen kehittäjänä. Työkiertotyöryhmä pohti myös kokouksissaan tätä jakson pituuden mittaa ja miniminä pidettiin yksimielisesti kolmea kuukautta. Ylärajaksi muodostui yksi vuosi (12 kuukautta), mutta jos työntekijät tämän jälkeen edelleen molemmat haluavat vaihtoa jatkaa voidaan asiasta neuvotella.

Työryhmä keskusteli myös varjostamalla oppimisen jollakin tapaa pakollistamisesta aktiivisesti. Työyksiköt ovat kuitenkin hyvin erityyppisiä ja erikokoisia, joten yhtenevää selkeää ohjeistamista varjostamisen pakollistamisesta olisi ollut hyvin vaikea luoda. Työryhmä kuitenkin haluaa kannustaa työyksiköitä hyvin aktiiviseen varjostamalla oppimiseen muiden yksiköiden hyvistä käytänteistä ja toimintatavoista. Varjostamalla oppiminen voi olla myös esimerkiksi hyvään palaverikäytäntöön tutustumista. Varjostamisella oppimiseen on hyvä käyttää erityisesti niitä työyksikön hiljaisia aikoja (esim. sulkuajat).

Varjostamalla oppiminen voi olla myös hyvä potku kohti vastavuoroista työvaihtoa. (Työkiertotyöryhmän kokous) Sairaanhoidopiirissä onkin jo olemassa joitakin varjostamalla oppimisen kaltaisia ohjelmia, kuten leikkausosastoilla ja välinehuollossa käytössä oleva Potoksi-malli. Siinä uudet anestesia- ja leikka-

ushoitajat sekä välinehuoltajat käyvät tutustumassa perehdytyksensä aikana päivän toistensa työhön. Tämän toivotaan lisäävän toisen työn arvostusta, sekä antavan paremman käsityksen siitä mitä toisen työ on. (Peltola & Räisänen, 2013.)

Esimiehen rooli korostuu myös siinä, miten tavoitteet asetetaan ja kuinka niiden toteutumista seurataan. Esimiehen olisikin tärkeää miettiä sitä, minkälaisista osaamista omaan yksikköön tarvitaan, ja miettiä myös tätä kautta sitä, mistä yksiköistä sitä osaamista voitaisiin saada. Tämän vuoksi työkiertotyöryhmä piti tärkeänä asettaa vastavuoroisella työvaihdolle myös työyhteisön asettamia tavoitteita, jotka työntekijä luo yhdessä esimiehensä kanssa (liite 2.) (Työkiertotyöryhmän kokous 21.2.2014.)

Molempien esimiesten tulisi omalta osaltaan sitoutua siihen, että työntekijällä on mahdollisuus päästä tavoitteisiinsa. Tutkimuksissa (mm. Asikainen 2008 ja Hongisto 2005) on saatu kriittistä palautetta siitä, ettei työntekijän osaamista ole juurikaan osattu hyödyntää uudessa yksikössä. Kiinnostus työkiertäjän osaamiseen ja kotiyksikön toimintaan oli ollut vähäistä. Myöskin työntekijän palatessa kotiyksikkönsä tämän uuden osaamisen hyödyntäminen on ollut melko vähäistä. Tähän toivotaan parannusta uudessa vastavuoroisen työvaihdon ohjeistuksessa työntekijöiden ja esimiesten yhteisillä keskusteluilla ennen ja jälkeen työkierron. Näissä keskusteluissa toivotaan nousevan esille työntekijän vahvuuksia ja osaamista jota hän voisi tuoda uuteen yksikköön. Samoin työvaihdon lopuksi käytävässä keskustelussa tulisi miettiä erityisesti niiden tavoitteiden toteutumista, jotka koskivat työyhteisön kehittämistä ja sitä kuinka niitä saataisiin vietyä työyksikön toimintatapoihin. Tämän kaiken onnistumisella on esimiehellä suuri rooli. Hänen tulee omalla aktiivisuudellaan edesauttaa uusien toimintatapojen kehittymistä. Niistä tulee voida keskustella avoimesti ja miettiä millä tavoin niitä voitaisiin ottaa mahdollisesti käyttöön omassa yksikössä ja kehittää siellä toimiviksi.

Työkiertotyöryhmä myös toivoo, että esimiehet lähtisivät itse osallistumaan aktiivisesti sisäiseen liikkuvuuteen, ainakin varjostamalla muiden esimiesten hyviä käytänteitä ja mahdollisuuksien mukaan lähtemään myös vastavuoroi-

seen työvaihtoon. Työryhmän ajatus on, että omalla positiivisella ja aktiivisella asenteella esimiehet lisäävät sisäistä liikkuvuutta omassa yksikössään. Ja sairaanhoitopiirissä päästään hoitotyön strategiassa olevaan tavoitteeseen, että liikkuvuus lisääntyisi kymmen prosenttia vuosittain. (Kehityspäivä 31.1.2014 ja työkiertotyöryhmän kokous 4.6.2014.)

## 5 Kehittämistyön tuotokset

### 5.1 Sisäisen liikkuvuuden mallit

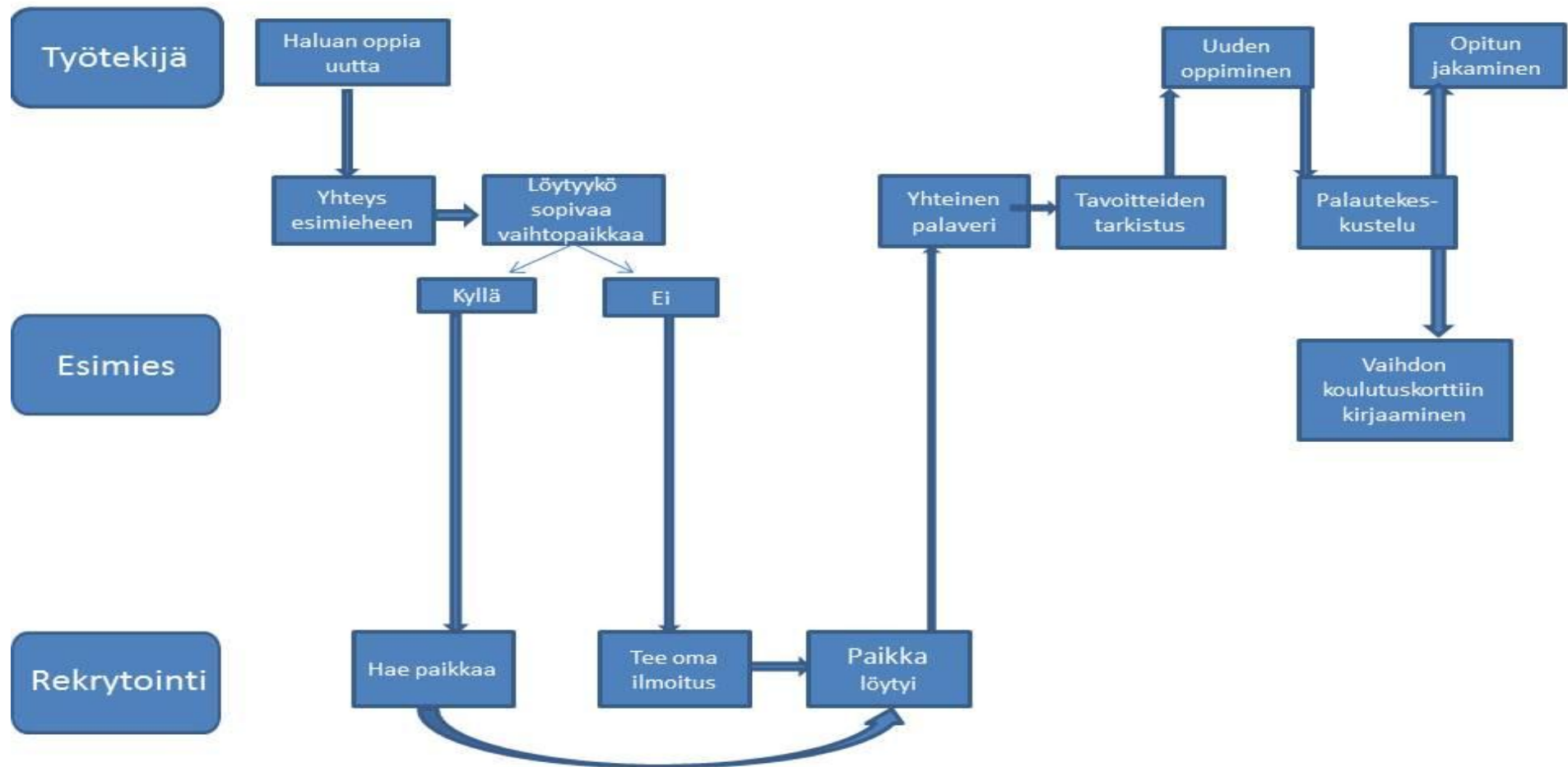
Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusi sisäisen liikkuvuuden malli käsittää kaksi muotoa: vastavuoroisen työvaihdon ja varjostamalla oppimisen.

Vastavuoroinen työvaihto on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ammatillisen kehittymisen toimintatapa, joka mahdollistaa määräaikaisen siirtymisen toiseen tehtävään tai työyhteisöön. Vastavuoroisessa työvaihdossa kaksi työntekijää vaihtaa työpisteitä sovituksi määräajaksi. Vastavuoroisen työvaihdon avulla moniammatillisen organisaation osaamista hyödynnetään ottamalla oppia toisten hyvistä käytännöistä ja työskentelytavoista sekä jakamalla hyviä käytänteitä muille. Tavoitteelliset ja hyvin suunnitellut ja toteutetut liikkuvuuden muodot mahdollistavat monipuolisen osaamisen, oppimisen sekä oppimisen jakamisen. Hyödyt ovat tärkeitä työntekijälle, esimiehille, työyhteisöille ja koko organisaatiolle. Vastavuoroinen työvaihto on kestoltaan 3-12 kuukautta, sen toteutuminen edellyttää vaihtoparin löytymistä, työvaihto toteutuu omalla palkalla, myös lomat säilyvät, työvaihtoon sovitaan tavoitteet ja sitoudutaan tavoitteisiin, sekä koko sovituksi ajaksi ja työvaihtojaksot kirjataan työntekijän koulutuskorttiin. Työvaihtoon lähtijällä tulee olla vähintään kahden vuoden työkokemus ja työvaihto koskee vakituista henkilökuntaa ja alkuvaiheessa hoitohenkilökuntaa.

Vastavuoroiseen työvaihtoon kuuluu olennaisesti myös yhteiset tavoite- ja palauttekeskustelut ennen ja jälkeen työvaihdon. Näillä pyritään siihen, että yh-

dessä mietitään asioita mitä vaihtoon halutaan lähteä oppimaan ja mietitään myös yhdessä esimiehen kanssa tavoite, joka tukisi jatkossa myös koko työyhteisön oppimista. Palautekeskustelussa mietitään sitä, miten jakso kokonaisuudessaan sujui, päästiinkö tavoitteisiin ja löydettiinkö jotain uutta ja hyödyllistä, jota voisi toteuttaa myös omassa yksikössä. Kuviossa 7 on esitelty vastavuoroisen työvaihdon malli uimaratamallina. Siinä on nähtävillä prosessin kulku ja jokaisen tehtävät vaihdon eri vaiheissa.





Kuvio 7 Uimaritamalli tavoitteellisesta työvaihdosta

Työn varjostus (=varjostamalla oppiminen) on vertaiskehittämiseen perustuva työn kehittämismenetelmä. Varjostamalla oppiminen on lyhytaikainen tutustuminen kollegan tai toisen työyhteisön toimintaan esim. palaverikäytäntöihin, johtamiseen, asiakaspalveluun jne. Varjostamalla oppimista voidaan tehdä myös omassa työyhteisössä (esim. sydänyksikkö ja leikkaussali). Varjostamalla oppiminen mahdollistaa hyvien käytänteiden leviämisen työyksiköistä toisiin ja lisää yksiköiden välistä yhteistyötä. Varjostamalla oppimisen tarkoituksena on saada esimerkiksi kokonaiskuvaa potilaan hoitopolusta (esimerkiksi leikkaustoiminta: toimenpidesuunnittelu-preyksikkö-leikkaussali-heräämönvuodeosasto), nähdä toisen yksikön hyvä osastotuntikäytäntö tai nähdä toisen yksikön onnistunut hoitokäytäntö. Varjostamalla oppiminen voi olla myös potku ajatukseen pidemmästä työvaihdosta. Varjostamalla oppimisen aikana varjostaja havainnoi toisen työskentelytapoja. Hän ei kommentoi vastaantulevia tilanteita tai osallistu itse työhön. Hän kirjaa ylös havainnoimiaan asioita sekä kysymyksiä. Varjostamisjakson jälkeisessä keskustelussa kootaan yhteen opittuja kokemuksia ja uusia ideoita, joita voi hyödyntää omassa työssään ja työyhteisön kehittämisessä. Varjostus on kestoltaan 1-3 päivää.

## 5.2 Ohjeet ja lomakkeet

Sisäisen liikkuvuuden ohjeet ja lomakkeet tehtiin helpottamaan käytännön työtä ja sisäisen liikkuvuuden toteutumista. Ohjeet ja lomakkeet ovat kaikkien sairaanhoitopiirin työntekijöiden saatavilla ja nähtävillä sairaanhoitopiirin sisäisessä intranetissä Santrassa. Näin ollen, niihin on mahdollista päästä tutustumaan jo etukäteen, esimerkiksi jos miettii työvaihtoon lähtemistä. Sähköinen lomakkeiden saatavuus helpottaa lisäksi myös sitä, että lomakkeet ovat käytettävissä käytännössä missä vaan ja milloin vaan, koska sairaanhoitopiirin työntekijöillä on pääsy Santraan, myös esimerkiksi kotikoneelta henkilökohtaisilla tunnuksilla.

Ohjeista haluttiin tehdä mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät. Haluttiin, että ne ohjaavat helposti toimintaa ja selkeyttävät sitä, että missä järjestyksessä asioita hoidetaan. Ohjeissa on lyhyesti selvitetty mitä tavoitteellinen

työvaihto tai varjostamalla oppiminen on ja niissä on kerrottu kuinka prosessi etenee. Ohjeiden avulla toivotaan myös, että hakeutuminen työvaihtoon mahdolluu kun on olemassa selkeät ohjeet siitä kuinka työvaihtoprosessissa pääsee alkuun ja mitä se vaatii työntekijältä. Ohjeilla pyritään myös helpottamaan esimiehen työtä työvaihtoprosessissa. Ohjeita tehtiin työntekijälle työvaihtoon hakeutumiseen (liite 5) ja esimiehelle työvaihtoa tukemaan (liite 4) sekä yhteinen ohjeistus varjostamalla oppimiselle (liite 10).

Lomakkeilla toivotaan helpotettavan tavoitteiden asettamista jaksoille, sekä yhteisten keskustelujen organisoimista. Lomakkeet haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä, jottei niiden monimutkainen täyttäminen veisi kohtuuttomasti aikaa ja intoa työvaihtoon hakeutumiselle. Kokonaisuudessaan prosessi haluttiin pitää melko kevyenä, jottei raskas byrokratia veisi ihmisiltä halua hakeutua työvaihtoon ja varjostamalla oppimiseen. Lomakkeet tehtiin työvaihdon jakson tavoitteille (liite 2) ja arvioinnille (liite 3), sopimukselle tavoitteellisesta työvaihdosta esimiesten ja työntekijöiden kesken (liite 6) sekä varjostamalla oppimisen tavoitteille (liite 8) ja arvioinnille (liite 9).

### 5.3 Näkyvyys

Työvaihtoon kaivattiin lisää näkyvyyttä Partasen (2014) teettämässä tutkimuksessa. Alkuun ajatus oli vain listasta, jossa näkyisi lista vapaana olevista tavoitteellisen työvaihdon paikoista. Idea kuitenkin kehittyi pikkuhiljaa rekrytoinnin tullessa mukaan työkiertotyöryhmään. Yhdessä rekrytoinnin kanssa tehtiin Sairaanhoidopiirin sisäisille sivuille Santraan oma sivu tavoitteellisen työvaihtopaikkojen ilmoituksille (kuvio 7). Sivun on rekrytoinnin alaisuudessa ja näin ollen rekrytointi hoitaa ilmoitusten päivittämisen sivuille sekä hoitaa myös vaihtoparin löytyttyä tiedon siitä esimiehille ja työntekijöille.

**Santra**  
sairaanhoidopiiriin intranet

Haku:  Hae  
Tarkennettu haku

Tietoa palvelusta | Omat tiedot | Yhteystietojen haku | Kirjputori

Tekstin koko: a a a

Santra » Henkilöstöasiat » Rekrytointi » Avoimet työvaihtopaikat

« Takaisin edelliselle sivulle

**15.4.2016**

### Haluatko työvaihtoon?

#### Haluatko oppia uutta tavoitteellisesti ja suunnitellusti?

Työvaihdossa vaihdat määräajaksi työtehtäviä toisen yksikön työntekijän kanssa.

Työvaihto on oivallinen mahdollisuus tutustua muiden yksiköiden toimintaan, oppia uutta ja saada uusia näkökulmia työhön.

- Työvaihtoon voivat ilmoittautua vakituiset työntekijät, joilla on vähintään kahden vuoden työkokemus Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.
- Työvaihdon kesto on noin 3-12 kuukautta riippuen asetetuista tavoitteista.
- Työvaihtoon sitoudutaan määräajaksi.
- Työvaihto koskee hoitohenkilöstöä.
- Työvaihtoon lähtijän palkka ja loma-oikeus säilyvät samana eli peruspalkka ei muutu.
- Työvaihtojaksolle tehdään selkeät tavoitteet ja sopimus yhdessä esimiesten ja työkiertoon lähtevien kanssa.
- Toteutunut työvaihto kirjataan koulutuskorttiin.

**Kiinnostuitko?**  
Keskustele esimiehesi kanssa vastavuoroisen työvaihdon yksityiskohdista ja käykää läpi työvaihdon ohjeistus. Tutustukaa sillä hetkellä avoimena oleviin työvaihtopaikkoihin. Jos sopiva paikka löytyy, voit hakea paikkoja täyttämällä ilmoituksen yhteydessä olevan hakulomakkeen. Ennen hakemuksen jättämistä sinun tulee rekisteröityä Kuntarekry-järjestelmään ja luoda itsellesi käyttäjätunnus ja salasana. Rekrytointiyksikkö välittää hakemuksesi vaihtopaikan esimiehelle.

Jos avoimista työvaihtopaikoista ei löydy sinulle sopivaa paikkaa, voit jättää ilmoituksen avoimesta työvaihtopaikasta. Tällöin esimies on yhteydessä rekrytointiyksikköön [marjaana.aapakari@ksshp.fi](mailto:marjaana.aapakari@ksshp.fi) ja ilmoittaa työvaihtajan osalta seuraavat asiat:

- työvaihtajan nimi ja nykyinen työyksikkö
- mihin ammattiryhmään työvaihtoparia haetaan
- työvaihdon kesto kuukausina
- työvaihdon tavoiteaikataulu
- mahdolliset toiveet työvaihtoyksiköistä

Tältä löydät tarkemmat ohjeet työvaihdosta sekä sopimuslomakkeet: [Henkilöstön liikkuvuus](#).

Jos olet sopinut vastavuoroisesta työvaihdosta suoraan, ilman rekrytointiyksikön apua, täyttää työvaihdosta *työvaihtosopimus* ja lähettää siitä kopio rekrytointiyksikköön. Näin saamme kokonaiskuvaa toteutuneiden työvaihtojen määrästä.

**Avoimet työvaihtopaikat**

**Avoimet vastavuoroiset työvaihtopaikat**

[Sairaanhoitaja, operatiivinen osasto 15, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri](#)  
Julkaisu: 9.5.2016

[Sairaanhoitaja, päivystys- ja infektio-osasto, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri](#)  
Julkaisu: 9.5.2016

[Sairaanhoitaja, päivystyspoliklinikka, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri](#)  
Julkaisu: 9.5.2016

Kuvio 8 Vastavuoroisen työvaihdon avoimet paikat Santrassa

Samalla kun ”ilmoitustaulu” liitettiin Santraan, päätettiin hakuprosessissa hyödyntää jo olemassa olevaa, sairaanhoitopiiriin käytössä olevaa, Kuntarekry-järjestelmää. Työntekijä voi siis keskusteltuaan ensin esimiehen kanssa selata vapaita paikkoja työvaihdon hakusivulta, löytyisikö sieltä vastavuoroisen työvaihdon paikkaa, joka tukisi hänen osaamisensa kehittämistä. Jos sopiva paikka löytyy, voi hän sitä hakea Kuntarekry-järjestelmän kautta (liite 11). Mikäli sopivaa paikkaa ei avoimena olevista paikoista löydy, voi työntekijä yhdessä esimiehen kanssa laatia oman ilmoituksen Kuntarekryyn (kuvio 9.) Kun vastapari Kuntarekryn kautta löytyy, ilmoittaa rekrytointi siitä esimiehille ja työteki- jöille. Tämän jälkeen he sopivat yhteisen tapaamisajan, jossa sopivat tarkem- mista käytännönjärjestelyistä liittyen tavoitteelliseen työvaihtoon.

## Sairaanhoitaja, päivystys- ja infektio-osasto

Keski-Suomen Sairaanhoitopiiri, Päivystyksen toimialue, Päivystysalue, Päivystys- ja infektio-osasto , Keski-Suomi, Jyväskylä

Haku päättyy	31.12.2016 15:45	Työsuhteen kesto	Määräaikainen
Ilmoitus jätetty	9.5.2016	Työn luonne	Kokoaikatyö

Hae työpaikkaa

### Tehtävän kuvaus

SISÄINEN LIIKKUVUUS - vastavuoroinen työvaihto

Päivystyksen toimialueen päivystys- ja infektio-osaston sairaanhoitaja hakee työvaihtoparia 3-12 kk ajaksi. Toivottu työvaihdon aloittamisajankohta on syyskuu 2016 tai vuonna 2017 (sovitaan tarkemmin erikseen). Muutamalla hakijoista toiveena tehdä osa-aikatyötä.

Ensisijaisesti hakijoilla on toiveina työvaihtopari seuraavista yksiköistä

- kolmivuorotyö: neurologian osasto ja valvonta, sydänyksikkö tai keuhkosairauksien ja sisätautien osasto
- kaksivuorotyö: kaksivuorotyöyksikkö
- päivätyö: anestesia, kirurgian poliklinikka tai muu päiväyksikkö

Vastavuoroiseen työvaihtoon voi hakea sairaanhoitopiirin vakituinen työntekijä, jolla on 2 vuoden työkokemus Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Työ alkaa	Syyskuu 2016
Palkkaus	KVTES:n mukaan
Työavain	KSSH-07-4-16

Kuvio 9 Tavoitteellisen työvaihtopaikan ilmoitus Kuntarekryssä.

Aiemmin työvaihtoa ei ole kirjattu ylös mihinkään järjestelmään. Näin ollen siitä, kuinka paljon työvaihtoa on tapahtunut, ei ole ollut tarkkaa tietoa. Uudessa toimintatavassa kun vaihtoparien etsintä tapahtuu rekrytoinnin kautta jää sinne aina tilastoihin merkintä siitä kuinka paljon vaihtoa tapahtuu. Vaihto voi edelleen tapahtua rekrytointimenettelyn lisäksi vaihtoparien keskinäisten sopimusten perusteella. Näistäkin on kuitenkin ohjeistettu ilmoittamaan rekrytointiin, jotta saadaan todellista tietoa siitä kuinka paljon tavoitteellista työvaihtoa todellisuudessa tapahtuu. Tällöin voidaan myös nähdä, että lisääntykö työvaihto tavoitteen mukaisesti tulevaisuudessa.

Työvaihdolla saatu osaaminen ei ole myöskään aiemmin näkynyt missään työntekijän dokumenteissa. Uudessa mallissa esimies kirjaa työvaihdon jälkeen toteutuneen vaihdon työntekijän koulutuskorttiin. Työntekijä pystyy näin ollen todentamaan omaa osaamistaan esimerkiksi hakiessaan uutta työpaikkaa, sillä hän voi tulostaa oman koulutuskorttinsa Santra-järjestelmästä.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan kahden käsitteen avulla, jotka ovat reabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen, pätevyys). Luotettavassa opinnäytetyössä on huolehdittu riittävän tarkasta dokumentaatiosta. Opinnäytetyössä tehdyt valinnat on kirjattu ylös ja niille on esitetty selkeät perustelut. Tällä pyritään siihen, että työ on jäljitettävissä eli toistettavissa samoin tuloksin. (Kananen 2012, 161–165.)

Opinnäytetyön tekijä aloitti työryhmän jäsenenä noin vuosi sen perustamisen jälkeen. Työryhmä ei tässä vaiheessa ollut vielä juurikaan aloittanut varsinaista mallin työstämistä. He olivat teettäneet osastonhoitajille kyselyn, jolla pyrittiin selvittämään työkierron nykytilaa ja saamaan kehitysehdotuksia työkierron kehittämiseksi. Työryhmä teetti myös kyselyn muiden sairaanhoitopiirien hallintoylihoitajille muissa sairaanhoitopiireissä tapahtuvista työkierron malleista. Tähän kyselyyn ei kuitenkaan tullut juurikaan (4/19) vastauksia muiden sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajilta. Ajatuksena tästä nousi se, ettei tavoitteellista työkiertoa juurikaan sairaanhoitopiireissä oltu kehitetty tai sitä ei ylipäättään tapahtunut. Tämän vuoksi kehittämistyön pohjana olivat lähinnä aiemmat vähäiset tutkimukset työkierron ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin teettämä kysely osastonhoitajille työkierron kehittämisestä. Jyväskylän kaupungin kanssa vietetty kehittämispäivä antoi paljon ajatuksia ja ideoita mallin työstämiseen. Pienenä hankaluutena prosessin etenemisessä oli, että osastonhoitajille teetetystä kyselystä tehty opinnäytetyö

valmistui tämän prosessin kannalta melko myöhään, vasta toukokuussa 2014. Tulokset olivat kuitenkin työryhmän nähtävillä jo loppuvuodesta 2013.

Kehittämistyön tekijän kuuluminen ryhmään on laadulliselle työlle tyypillistä. Tutkija voi olla lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu itse toimintaan. (Moilanen ym. 2014, 19-21, 104–105.) Opinnäytetyön tekijä kuului ryhmään yhtenä ryhmän jäsenenä. Tämän vuoksi tässä työssä on myös paljon hänen omia näkemysään työvaihdon kehittämisestä. Hän on lisäksi itse työurallaan ollut työvaihdossa kolme kertaa. Näin ollen hänellä oli myös tietynlaista omakohtaista näkökulmaa työvaihtoon. Koska tämä työ perustuu kuitenkin pitkälti työryhmätyöskentely tyyppiseen kehittämistoimintaan, tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneitä mallia ei voida pitää vain opinnäytetyön tekijän ajatuksena toimivasta työvaihdosta. Tämä lisää osaltaan tämän opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijä teki työryhmien aikana muistiinpanoja käydystä keskustelusta ja hänellä oli myös käytettävissä ryhmän puheenjohtajan tekemät pöytäkirjat kokouksista. Näin ollen myös kirjatulla tiedolla oli tuplavarmistus siitä, että asioita oltiin viemässä työryhmän suuntaan, ei ainoastaan opinnäytetyön tekijän haluamaan suuntaan. Työryhmätyöskentely perustui avoimeen keskusteluun, jossa kaikki saivat tuoda ajatuksensa esille. Opinnäytetyön tekijä työsti mallia aina eteenpäin keskustelun pohjalta ja toi myös muita kehittämisideoita aina seuraavaa kokousta varten.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan myös käytäntöön soveltuvuuden näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tuloksena rakentunut sisäisen liikkuvuuden malli otettiin käyttöön sairaanhoitopiirissä vuoden 2015 alusta. Opinnäytetyössä saadut tuotokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin millaisiksi aikaisemmissa tutkimuksissa onnistunut tavoitteellinen työkierto on todettu. Sen lähtökohtana on työntekijän oma halu kehittää omaa osaamistaan, hän ei häviä taloudellisesti vaihdon aikana ja esimiehet on pyritty tässä mallissa myös huomioimaan työvaihdon tukijoina. Muihin samankaltaisiin tutkimuksiin verrattaessa opinnäytetyössä on saatu siis hyvin samankaltaisia tuloksia, mikä lisää kehittämistehtävän luotettavuutta. Malli on myös sellaisenaan tai hieman muokattuna myös mahdollista siirtää vastaavanlaisten yksiköiden toimintaan. (Willberg 2009.)

Tutkimuksissa tulee aina myös miettiä tutkimuksen eettisiä näkökulmia. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012,6-7) ohjeistuksessa tuodaan esille yhdeksän tutkimuksen eettisyyden kannalta keskeistä lähtökohtaa. Tutkimuksen tulee olla läpinäkyvää eli sen tulosten tallentaminen ja esittäminen tulee olla hyvien käytänteiden mukaista. Sen tulee olla myös avointa ja vastuullista kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkijan tulee tutkimuksessaan arvostaa muiden tutkijoiden työtä ja tuoda heidän tekemiinsä tuloksiin asianmukaisesti. Tutkimus toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle annettujen ohjeiden mukaisesti. Tutkimusluvut hankitaan asianmukaisesti. Vastuut ja velvollisuudet tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa selvitetään ennen tutkimuksen aloittamista. Mahdolliset rahoituslähteet raportoidaan asianmukaisesti. Tutkijan tulee pidättäytyä kaikesta arviointi- ja päätöksenteosta jos katsoo olevansa siihen esteellinen. Tutkimusorganisaatiossa tulee noudattaa hyvää talous- ja henkilöstön hallintaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.) Tämän opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on noudatettu hyvää eettistä käytäntöä.

Kehittämistehtävässä saaduista tuloksista on keskusteltu avoimesti työryhmän kesken ja niiden saavuttamiseksi on käyty avointa keskustelua. Tuotoksia esitettiin läpi prossin avoimesti ja myös opinnäytetyö on tehty avoimesti niiden perusteella. Näin voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö on tehty hyvien eettisten käytänteiden mukaan. Opinnäytetyössä tuotoksia on myös avoimesti peilattu jo aikaisempiin tutkimuksiin ja työssä on tuotu esille selkeästi ne asiat, jotka ovat tuloksia muista tutkimuksista tai yhteistyön tuloksia.

Eettistä keskustelua syntyi myös työryhmän sisällä erityisesti siitä keitä tavoitteellinen työvaihto nyt tässä pilotointivaiheessa koskisi. Onko eettisesti oikein jakaa vakituista henkilökuntaa ja sijaisia eriarvoiseen asemaan, jos heillä on halua lähteä työvaihtoon? Sairaanhoidopiirissä työskentelee kuitenkin paljon pitkäaikaisia sijaisia, joilla tuo vaadittava kahden vuoden työkokemus täyttyy. Alkupilotointivaiheessa päädyttiin kuitenkin pitäytymään vain vakituisessa henkilöstössä ja laajentamaan sitten käytäntöä mahdollisesti myöhemmin myös sijaisia.



## 6.2 Keskeisimmät tuotokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhdessä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työkiertotyöryhmän kanssa uudistaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työkiertomallia. Opinnäytetyöntekijä osallistui yhtenä jäsenenä työkiertotyöryhmän työskentelyyn. Hänen tehtävänään oli aina työstää mallia eteenpäin ryhmästä nousseiden ajatusten pohjalta, sekä tuoda esille myös kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista nousseita asioita. Hän myös työsti malliin liittyvät lomakkeet ja ohjeistukset. Lisäksi tärkeänä osana uuden mallin kehittämisessä oli Anna-Liisa Partasen opinnäytetyö, jossa hän oli analysoinut Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osastonhoitajille tehtyä kyselyä työkierron toteutumisesta ja sen haasteista. Yhteistyötä uuden mallin työstämisessä tehtiin myös Jyväskylän kaupungin kanssa. Jyväskylän kaupunki on ottanut käyttöön uuden sisäisen liikkuvuuden mallin vuonna 2013. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä tämä uusi sisäisen liikkuvuuden malli otettiin käyttöön vuoden 2015 alusta.

Tämän kehittämistyön keskeisinä tuloksina kehitettiin uusi sisäisen liikkuvuuden malli Keski-Suomen sairaanhoitopiirille. Malliin kuuluvat kirjalliset ohjeistukset sisäisen liikkuvuuden, vastavuoroinen työvaihto ja varjostamalla oppiminen, käytännön toteutuksesta. Työn tuloksena kehitettiin myös lomakkeet tavoitteille ja arvioinnille sekä sopimus työvaihdosta. Lisäksi sisäiseen intranettiin Santraan luotiin oma sivusto avoimista työvaihtopaikoista, joita työntekijät voivat hakea tai tarvittaessa luoda oman ilmoituksen. Haku tapahtuu jo olemassa olevan Kuntarekry-järjestelmän kautta. Sähköisestä ympäristöstä löytyvät helposti kaikki sisäiseen liikkuvuuteen kuuluvat ohjeet ja lomakkeet. Lisäksi sinne on koottu tietoa liikkuvuudesta yleisesti ja siitä mitä se Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä tarkoittaa. Jatkossa samoille sivuille on tarkoitus tuoda lisätietoa myös ulkoisesta liikkuvuudesta.

### 6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Siitä kuinka hyvin tämä uudistettu sisäisen liikkuvuuden malli toimii käytännössä, saadaan konkreettisia tuloksia vasta parin vuoden kuluttua. Tosiasia kuitenkin on, että liikkuvuuden lisäämisen edistämiseksi tärkeämpää, kuin tämän itse mallin luominen, on se, että liikkuvuus koetaan työyhteisöissä positiiviseksi asiaksi ja esimies kannustaa työntekijöitä siihen. Pelkkä mallin oleminen intranetissä ei lisää varmastikaan liikkuvuutta, vaan sen olemassa oloa tulisi aktiivisesti tuoda esille niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Sisäisestä liikkuvuudesta tulisi keskustella aktiivisesti esimiesten yhteisissä kokoontumisissa. Työntekijöille voisi esimerkiksi järjestää infotilaisuuksia sisäisestä liikkuvuudesta. Myöskin jonkinlaisen ”kummijärjestelmän” perustamista voisi tulevaisuudessa miettiä. Siinä tavoitteellista työvaihtoa suunnittelevilla olisi mahdollista kysyä jo vaihdossa olleilta henkilöiltä kokemuksia ja nämä voisivat myös vaihdon aikana toimia vertaistukijoina.

Osaamisen kehittämisessä tulisi kuitenkin aina myös muistaa se, etteivät kaikki kuitenkaan voi osata kaikkea. Kaikille työvaihto ei ole oman osaamisen kehittämisen muoto. Toisaalta myös muiden työn ymmärtäminen, esimerkiksi varjostamalla oppimisen avulla, lisää usein prossien toimivuutta, kun aletaan ymmärtää, että miten omat ratkaisut vaikuttavat toisten työhön tai potilaan kokonaisuhoitoon.

Tulevaisuudessa toki tarvitaan yhä enemmän moniosaajia. On kuitenkin paljon sellaista työtä mikä vaatii erikoisosaamista. Tärkeää kuitenkin olisi, ettei myöskään tällainen erikoisosaaminen jäisi yhden tai kahden ihmisen osaamisen vastuulle. Ajatus siitä, että kaikki tekevät kaikkea ei kuitenkaan täysin sairaalamaailmassa tule koskaan toimimaan. Tärkeää kuitenkin toiminnan kannalta on myös se, että on ihmisiä joilla osaaminen on laajempaa ja he voivat näin ollen tarvittaessa paikata puuttuvaa henkilökuntaa. Tulevaisuutta ja uutta sairaalaa ajatellen pitää entistä enemmän miettiä prosesseja ja sitä minkälaisista osaamista ne vaativat, ja tätä kautta etsiä erilaisia osaamisen kehittämisen

välineitä siihen, minkälaista osaamista hoitajilla tulisi lisätä. Itse koen, että sisäinen (ja ulkoinen) liikkuvuus on yksi oiva keino osaamisen kehittämiseksi.

Haasteena tätä prosessia tehdessäni havaitsin, että useilla vastuualueilla on menossa jatkuvasti liikkuvuuteen liittyviä omia sisäisiä projekteja. Kehittämistyöni perusteella toivon, että kaikki tämä liikkuvuus mitä sairaanhoitopiirin sisällä tapahtuu, saataisiin koordinoitua yhdeksi kokonaisuudeksi. Niin, että se kaikki tulisi kirjattua ylös työntekijöiden koulutuskortteihin, ja myös olisi jossain määrin tavoitteellista. Kehittämistyöni perusteella pidän tärkeinä tämän projektin tuottamia tavoite- ja arviointilomakkeita, vaikka liikkuvuus ei kaikkia vasta-uroisen työvaihdon tai varjostamalla oppimisen kriteereitä täyttäisikään. Näin liikkuvuudesta tulisi yhdenmukaisempaa ja sen tuottamaa osaamisen kehittämistä voitaisiin oikeasti seurata ja muodostaa todellinen kuva liikkuvuudesta.

Jatkossa sairaanhoitopiirissä on varmasti hyvä tutkia sitä, että lisäsikö tämä mallin uudistaminen liikkuvuutta, niin kuin sen tavoitteena oli. Jos näin ei tapahdu, mitkä tähän olivat suurimmat syyt. Oliko ongelmana se, ettei tietoa liikkuvuudesta tuotu riittävästi esimiehille ja työntekijöille? Vai, ettei liikkuvuutta työntekijöiden keskuudessa koettu oikeanlaiseksi osaamisen kehittämisen välineeksi? Vai onko ongelmana ollut se, että osaavien työntekijöiden ei ole annettu lähteä työvaihtoon, koska on pelätty osaamisvajetta? Vai syövätkö päällekkäiset liikkuvuusprojektit liikkujia tästä sairaanhoitopiirin virallisesta sisäisen liikkuvuuden mallista? Ja jos niin miksi? Näiden kysymysten selvittely edellyttää kahden vuoden päästä tehtävää seurantatutkimusta.

Tärkeää olisi jatkossa myös miettiä sitä kuinka osaavasta henkilökunnasta pidetään kiinni. Eikä pitää itsestänselvyytenä sitä, että tämä osaava ja omaa kehittymistään kehittävä henkilöstö pysyy sairaanhoitopiirillä jos osaamista ei sairaanhoitopiirin puolesta juurikaan palkita. Tämä on erittäin haastavaa tällaisessa taloustilanteessa mitä nyt eletään, mutta vaihtoehtoja tulisi kuitenkin miettiä, jotta Keski-Suomen sairaanhoitopiiri pysyy myös jatkossa vetovoimaisena työnantajana.

## Lähteet

- Asikainen, K. 2008. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto.
- Blixt, M. & Uusitalo T. 2006. Työkierto hoitotyössä –Esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Julkaisussa Hoitotyön vuosikirja 2006, Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Sairaanhoitajaliitto.
- Eriksson, T. & Ortega, J. 2006. The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial & Labour Relations Review* 4 (59), 653–666. Accessed on 21 March 2014. Retrieved from (viitattu 8.10.2015)  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1238&context=ilrreview>
- Forsell S. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 10.9.2015.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3>
- Helakorpi S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Viitattu 15.8.2015. [www.osaaja.net](http://www.osaaja.net)
- Hietanen, O. & Jylhä, E. 2009. Oppiminen modernin työn menetelmänä. Julkaisussa Muutos, verkot ja verkostot – oppivan työyhteisön solmukohtissa. Turku. Turun ammattikorkeakoulu.
- Hiltunen L. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.2.2016  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_analysointi2.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf)
- Hoitotyön strategia 2011-2013. 2011. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.
- Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit.
- Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto
- Hopia H, Niskanen A, Peltokoski J, & Heikura K. 2008. Elinikäinen oppiminen –esimerkkejä koulutuksesta ja työelämästä. Julkaisussa Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Toim. Koponen, L & Hopia, H. Suomen graaffiset palvelut.
- Housley, J.1999. Benchmarking – is it worth it? Viitattu 22.2.2016  
<http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/artikkelit/housley.pdf>

Hyrkäs E. 2012. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väistöstutkimus. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 5.9.2015  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Jalo, P., Holopainen, J. & Eloranta, T. 2012. Osaamisen kehittäminen, esimerkkeinä työkierto ja kuntouttava hoitotyö. Kokemuksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan Tuottavuus talkoot hankkeesta. Viitattu 30.9.2015.  
[http://www.skillmotor.com/ext/cms3/attachments/fact-sheet\\_osaamisen\\_kehittaminen.pdf](http://www.skillmotor.com/ext/cms3/attachments/fact-sheet_osaamisen_kehittaminen.pdf)

Kaivo-oja, J. 2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakoinnin perusmenetelmänä. Viitattu 22.2.2016.  
<http://www.foresight.fi/2010/09/07/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakoinnin-perusmenetelmana/>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu- ja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy.

Karjalainen, A. 2004. Mitä benchmarking-arviointi tarkoittaa. Viitattu 22.2.2016  
<http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/>

Kehittämispäivä Jyväskylän kaupungin ja ELY-keskuksen kanssa Jyväskylässä 31.1.2014

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2008. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tavoitteellinen työkiertomalli.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2014a. Henkilöstösuunnittelu kohti Uutta sairaalaa, esimiesnäkökulma. Henkilöstöjohtamisen iltapäivä 22.10.2014.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2014b. Henkilöstökertomus 2014. Henkilöstöratkaisut.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2015-2020. Viitattu 16.9.2015. <http://www.ksshp.fi/download/noname/%7B4F7692A3-9B41-482B-8253-39D3D5C710CF%7D/54371>

KT Kuntatyönantaja. 2011. Osaamista kehittämään – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Viitattu 8.9.2015.  
[http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamista\\_kehittamaan.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf)

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

Könönen, M. 2005. Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytys klinikassa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto.

Lauttamus, U. & Humalamäki, E. 2014. Osaamisen johtamisen välineet ja toimintamallit. Henkilöstöjohtamisen iltapäivä 22.10.2014.

Leino, K., Huhtala J., Kotiniitty T., Luojus K. 2014. PSHP:n kustannusten hallinta. Osaamisen laajentaminen ja työkiertosuunnitelmat alaryhmän raportti. Tays. Viitattu 1.10.2015

<http://www.pshp.fi/download.aspx?ID=41496&GUID=%7B3AB080B1-4B96-4CFA-B3DC-2196888AB521%7D>

Meretoja R, Koponen L 2008. Vetovoimainen sairaala. Julkaisussa: Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008, .Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Suomen Graafiset palvelut Oy.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Osaamista kehittävä työkierto. 2011. eOsmo-hanke. Viitattu 15.9.2015.  
<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

Partanen P., Pitkäaho T., Kvist T., Turunen H., Miettinen M. & Vehviläinen-Julkunen K. 2008. Magneettisairaalamalli erinomaisen hoitotyön mahdollistajana. Julkaiussa Vetovoimainen terveydenhuolto- Hoitotyön vuosikirja 2008. Suomen graaffiset palvelut Oy.

Partanen A. 2014. Nurse Managers' Experiences of the Goal-Oriented Job Rotation. Opinnäytetyö YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen näkemyksiä työkierron työhöyhyvyyden lähteenä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Peltola, H. & Räisänen N. 2013. Potoksi – Positiivinen Toiminta tavaKSI. Projektisuunnitelma. JET Keski-Suomi 3.

Rantalainen T. 2014. Hoitajien organisaation sisäinen liikkuvuus erikoissairaanhoidossa. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.

Riekkö, K. 2012. Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä, työkiertosuositus Oulun yliopistolliseen sairaalaan, kardiologisen vastuualueen hoitohenkilökunnalle. Opinnäytetyö YAMK. Oulunseudun ammattikorkeakoulu.

Ruoranen, R. 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 5/2007. Viitattu 18.9.2015.

<http://www.pshp.fi/download.aspx?ID=965&GUID=%7B8D037CAD-0C71-4169-BFD5-2F53EEBEFB74%7D>

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html) (viitattu 22.2.2016)

Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business Research.

Sarala U. & Sarala A. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2001. Tampere. Tammer-paino.

Senge, P. 1994. The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization. London. Nicholas Brealey.

Synonyymit.fi. Viitattu 30.8.2015 <http://www.synonyymit.fi/osaaminen>

Sydänmaalakka, P. 2014. Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Julkaisussa Tulevaisuuden johtaminen 2020, Toimittanut Sydänmaalakka, P. Saarijärvi. Saarijärven Officet Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki. Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki. Talentum

Sydänmaalakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Sydänmaalakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Tuomi J. & Saarijärvi A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Hansaprint Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 29.4.2016. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Valtionhallinnon henkilökierro-opas. Valtiovarainministeriö. 2012. Helsinki: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print. Viitattu 8.10.2015. [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomaark\\_kinalaitos/20121107Valtio/Henkiloekierto-opas.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomaark_kinalaitos/20121107Valtio/Henkiloekierto-opas.pdf)

Vasset F, Mainburg E & Furunes T. 2010. Employees' perceptions of justice in performance appraisals. Nursing Management, 2 (17), 30-34.

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Porvoo. Edita Publishing Oy.

Viitala R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Infor.

Virtanen P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki. Edita Prima Oy.

Willberg, E.2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylän yliopisto. Esi-  
telmä 19.02.2009. Viitattu 19.5.2016  
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>



## Liitteet

Liite 1. Henkilöstön liikkuvuus

### HENKILÖSTÖN LIIKKUVUUS URAKEHITYKSEN JA OSAAMISEN EDISTÄJÄNÄ

*Henkilöstökyselyn (2013) mukaan sairaanhoitopiirin henkilöstöllä on edelleen vahva ammatti-identiteetti ja panostamista henkilöstön kehittämiseen arvostetaan. Merkittävimmät kehittämisalueet henkilöstökyselyn mukaan liittyvät palkkaukseen, palkitsemiseen, urakehitysmahdollisuuksien vahvistamiseen ja siihen, että työhön haluttaisiin uusia haasteita.*

*Liikkuvuuden edistäminen ja systemaattisen toimintamallin luominen ovat yksi keino lisätä osaamisen uudistamisen ja urakehityksen mahdollisuuksia.*

*Liikkuvuuteen liittyvät opinnäytetyöt (mm. Asta Muilu ) antavat hyvän pohjan toimintamallin käyttöönottoon yhtenä tärkeänä osaamisen kehittämisen menetelmänä.*

#### **Mitä on sisäinen liikkuvuus?**

Henkilöstön liikkuvuudella tarkoitetaan henkilöstön siirtymistä työyksiköiden tai erikoisalojen välillä. Henkilöstön liikkuvuus jaetaan tavallisimmin organisaation sisäiseen liikkuvuuteen ja organisaatioiden väliseen eli ulkoiseen liikkuvuuteen.

**Sisäinen liikkuvuus** on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ammatillisen kehittymisen toimintatapa, joka mahdollistaa lyhyen tutustumisen tai määräaikaisen siirtymisen toiseen tehtävään tai työyhteisöön. Sisäisen liikkuvuuden avulla moniammatillisen organisaation osaamista hyödynnetään ottamalla oppia toisten hyvistä käytännöistä ja työskentelytavoista sekä jakamalla hyviä käytänteitä muille.

Organisaation sisäinen liikkuvuus voi tapahtua vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalisella liikkumisella tarkoitetaan henkilön siirtymistä organisaation tasolta toiselle pystysuunnassa ja horisontaalisella liikkuvuudella viitataan henkilön siirtymiseen tehtävästä toiseen samalla tasolla.

Lähtökohtana on työntekijän halu kehittää omaa osaamistaan ja työhyvinvointiaan. Toimintamalli perustuu vapaaehtoisuuteen ja työntekijän palkka-, loma- ym. edut säilyvät entisellään. Esimiehen rooli on tärkeä sisäisen liikkuvuuden onnistumiselle.

#### **Mitä hyötyä sisäisestä liikkuvuudesta on?**

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteelliset uudistukset sekä muuttuvat palvelutarpeet haastavat etsimään vaikuttavia ja yhteistä tekemistä vahvistavia osaamisen kehittämisen keinoja. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä Uuden sairaalan myötä toimintaprosessit uudistuvat entistä potilaslähtöisimmiksi. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon raja-aidat häviävät ja potilaan hoitoprosessi nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu terveydenhuollon lisäksi myös sosiaalityö/palvelut.

Tavoitteelliset ja hyvin suunnitellut ja toteutetut liikkuvuuden muodot mahdollistavat monipuolisen osaamisen, oppimisen sekä oppimisen jakamisen. Hyödyt ovat tärkeitä työntekijälle, esimiehille, työyhteisöille ja koko organisaatiolle. Sisäinen liikkuvuus nähdään merkittävänä keinona lisätä osaamista ja edistää työntekijän urakehitystä. Merkittävää on myös mahdollisuudet hyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Tutkimusten mukaan liikkuvuus auttaa näkemään muiden työyksiköiden toimintaa ja ymmärtämään omaa rooliaan hoitoprosessissa. Tärkeää on myös sosiaalisen verkoston laajeneminen.

### **Sisäinen liikkuvuus Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä**

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on n. 4160 työntekijää, mikä tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet sisäiseen liikkuvuuteen. Hoitotyöntekijöitä sairaanhoitopiirissä on 2430 ja muuta henkilöstöä 1310. Aloitamme sisäisen liikkuvuuden toimintamallin käyttöönoton ja pilotoinnin (v. 2015) suurimmasta eli hoitotyöntekijöiden ammattiryhmästä. Pilotointiaika on n. yksi vuosi. Kokemusten pohjalta laajennamme toimintamallia muihin ammattiryhmiin.

### **Syksyllä 2014 sairaanhoitopiirissä lanseerataan kahtena uutena liikkuvuuden muotona: vastavuoroinen työvaihto ja varjostamalla oppiminen.**

*Vastavuoroinen työvaihto* on pidempiaikainen ja suunnitelmallinen ammatillisen kehittämisen muoto, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti määrääjäksi toiseen tehtävään. *Varjostamalla oppiminen* mahdollistaa päästä lyhyeksi ajaksi tutustumisen toisen työyhteisön arkeen.

Pidempikestoisen työvaihdon ja varjostamalla oppimisen lähtökohtana ovat aina työntekijän ja työyhteisön kehittämistarpeet. Sisäinen liikkuvuus tarjoaa hyvän mahdollisuuden oppia sekä jakaa osaamista sekä hyviä käytänteitä ja toimintatapoja. Työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus saada uusia näkökulmia omaan työhönsä sekä jakaa oppimaansa omassa työyhteisössään, jolloin sisäisestä liikkuvuudesta hyötyy koko työyhteisö.

#### *Vastavuoroinen työvaihto*

- kestää 3-12 kk
- vastavuoroisen työvaihdon toteutuminen edellyttää vaihtoparin löytymistä
- työvaihtoon lähtijällä tulee olla vähintään kahden vuoden työkokemus
- työvaihto koskee vakituista henkilökuntaa ja alkuvaiheessa hoitohenkilökuntaa
- työvaihdosta ei tehdä työsopimusta
- vaihtoyksikön esimies suunnittelee työntekijän työvuorot

- työvaihto toteutuu omalla palkalla, myös lomat säilyvät
- oman työyksikön esimies vahvistaa lomat
- työvaihtoon sovitaan tavoitteet, joihin sitoudutaan
- oman työyksikön esimies merkitsee työvaihtojakson työntekijän koulutuskortille arviointikeskustelun jälkeen

#### *Vastavuoroiseen työvaihtoon hakeminen*

Esimiehen kanssa keskustellaan vastavuoroisen työvaihdon yksityiskohdista. Keskustelussa käydään läpi myös työvaihdon tavoitteita ja mahdollista työvaihdon ajankohtaa. Kehityskeskustelut ovat luonteva paikka keskustelulle. Santrassa rekrytoinnin sivuilta löytyvät tiedot avoimista työvaihtopaikoista. Mikäli mahdollista vaihtopaikkaa ei löydy, esimies ja työntekijä tekevät yhdessä vaihtopaikka-ilmoituksen ilmoittamalla tiedot rekrytointiin.

Ilmoituksessa tulee olla seuraavat tiedot:

- työvaihtajan nimi ja nykyinen työyksikkö
- mihin ammattiryhmään työvaihtoparia haetaan
- työvaihdon kesto kuukausina
- työvaihdon tavoitealkamisaika

*Avoimia työvaihtopaikkoja haetaan täyttämällä ilmoituksen yhteydessä oleva hakulomake.*

Hakulomakkeeseen täytetään seuraavat tiedot:

- ☐ nimi, syntymäaika, yhteystiedot
- ☐ nykyinen työyksikkö, nimike ja lyhyt kuvaus nykyisestä työtehtävästä
- ☐ työkokemus
- ☐ alustavat tavoitteet työvaihtojaksolle
- ☐ taidot/tiedot, joita haluan opettaa työvaihtoyksikössä

Rekrytointi välittää hakemuksen vaihtopaikan esimiehelle. Kun työvaihtopaikka on löytynyt, tapaavat työvaihtoon lähtevät työntekijät ja heidän esimiehensä toisensa. Työvaihdsta tehdään sopimus (lomakkeet Santran oikeassa reunassa) vaihto-osapuolien kanssa. Tapaamisessa sovitaan työvaihdon kestosta ja alkamisajankohdasta, tehdään työvaihtosopimus sekä keskustellaan työntekijöiden osaamisesta ja tavoitteista.

Jos olette sopineet vastavuoroisesta työvaihdsta suoraan vaihto-osapuolien kanssa, ilman rekrytointiyksikön apua, täyttäkää työvaihdsta työvaihtosopimus ilman hakulomakkeen täyttämistä. Vaihto-osapuolet keskustelevat sovituista tavoitteista työvaihtojakson ajalle. Työvaihtosopimuksesta lähetetään kopio rekrytointiin.

Tavoitteiden asettamisessa huomioidaan:

- ☐ mitkä ovat kolme tärkeintä osaamisen kehittämisen tavoitetta työvaihtojaksolle?
- ☐ mitkä ovat omat vahvuuteni ja osaamiseni, joita voin hyödyntää työvaihdossa?
- ☐ onko minulla tietoa ja taitoja, joita voin opettaa työvaihtoyksikössäni?
- ☐ oman työyhteisön tavoitteet työvaihdolle (yhdessä esimiehen kanssa)

#### *Työvaihdon aikana*

Työntekijä pitää kirjaa oppimisestaan ja hyvistä käytänteistä sekä tuo rakentavalla tavalla esille omaa osaamistaan ja oman työyhteisönsä hyviä käytänteitä. Esimies puolestaan vastaa ja huolehtii työvaihdon sujuvuudesta ja onnistumisesta sekä keskustelee vaihtajan kanssa tavoitteista ja seuraa niiden toteutumista.

#### *Paluu omaan työyksikköön*

Palautekeskustelu käydään työvaihtoyksikössä. Aiheina ovat tavoitteiden saavuttaminen sekä työvaihtajan kokemukset työstä, työkavereista ja työilmapiiristä työvaihtoyksikössä.

Omassa työyksikössä käytävän paluukeskustelun teemoja ovat esim.:

- arvioi miten olet saavuttanut työvaihdolle asettamasi tavoitteet
- mitä ja miten työvaihdossa saatuja kokemuksia, tietoja ja kokemuksia voidaan hyödyntää omassa työyksikössäsi?
- miten sisäisen liikkuvuuden mallia voitaisiin mielestäsi kehittää omien kokemustesi mukaan?

Oman työyksikön esimies vie työvaihdosta tiedon työntekijän koulutuskorttiin.

#### *Varjostamalla oppiminen*

Varjostamalla oppiminen on lyhytaikainen tutustuminen kollegan tai toisen työyhteisön toimintaan esim. palaverikäytäntöihin, johtamiseen, asiakaspalveluun jne. Varjostamalla oppimista voidaan tehdä myös omassa työyhteisössä (esim. sydänyksikkö ja leikkaussali). Varjostamalla oppimisen kesto on n. 1-3 päivää.

#### *Varjostamalla oppimiseen hakeminen*

- Ota yhteys esimieheesi, kun haluat tutustua jonkun toisen työyksikön toimintaan
- Sovi varjostamalla oppimisen ajankohdasta esimiehen ja varjostettavan työyksikön kanssa
- Varjosta hienotunteisesti
- Jaa oppimaasi omassa työyhteisössäsi

*Esimiehen rooli varjostamalla oppimisen toteuttamisessa*

- Kannusta työntekijöitä lähtemään varjostamalla oppimaan
- Hyödynnä muiden hyviä käytänteitä ja käytä näitä varjostamalla oppimisen kautta hyväksi
- Ole kiinnostunut varjostamalla oppijan ajatuksista ja toiminnasta
- Mieti olisiko jossakin hyvä käytäntö, jota Sinä voisit lähteä varjostamalla oppimaan

**Ulkoisen liikkuvuus**

Ulkoisella liikkuvuudella tarkoitetaan organisaatioiden välistä liikkuvuutta. Ulkoista liikkuvuutta pilotoidaan vuoden 2015 aikana.

## Liite 2. Vastavuoroinen työvaihto – tavoitteet jaksolle



### Vastavuoroinen työvaihto – tavoitteet jaksolle

Työvaihtoon lähtevä: \_\_\_\_\_

Oma työyksikkö: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Työvaihtoyksikkö: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Työvaihdon ajankohta: \_\_\_\_\_

#### Tavoitteet määritellään ennen työvaihtoa

Kolme tärkeintä oman osaamisen kehittämisen tavoitetta työvaihtojaksolle

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Omat vahvuudet, joita voin hyödyntää työvaihdossa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Oman työyhteisön tavoitteet työvaihdolle (yhdessä esimiehen kanssa):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jakelu: Työntekijä  
Oman työyksikön esimies  
Vaihtoyksikön esimies

## Liite 3. Vastavuoroinen työvaihto - työvaihdon arviointi



### Vastavuoroinen työvaihto - työvaihdon arviointi

Työvaihdossa ollut työntekijä: \_\_\_\_\_

Oma työyksikkö: \_\_\_\_\_

Oman työyksikön esimies: \_\_\_\_\_

Työvaihdon ajankohta: \_\_\_\_\_

Arvioinnin päivämäärä: \_\_\_\_\_

#### 1. Arvioi miten olet saavuttanut tavoitteesi

---



---



---



---

#### 2. Mitä ja miten työvaihdossa saatuja kokemuksia, tietoja ja kehittämideoita voidaan hyödyntää omassa työyhteisössäsi?

---



---



---



---

#### 3. Miten sisäisen liikkuvuuden mallia voitaisiin kehittää?

---



---



---



---

Jakelu: Työntekijä  
 Oman työyksikön esimies  
 Vaihtoyksikön esimies  
 HR (henkilöstön kehittämisspäällikkö)

## Liite 4 Vastavuoroinen työvaihto – ohje esimiehelle



### Vastavuoroinen työvaihto – ohje esimiehelle

Vastavuoroinen työvaihto on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ammatillisen kehittymisen toimintatapa, joka mahdollistaa määräaikaisen siirtymisen toiseen tehtävään tai työyhteisöön. Vastavuoroisessa työvaihdossa kaksi työntekijää vaihtaa työpisteitä sovituksi määräajaksi.

Vastavuoroisen työvaihdon avulla moniammatillisen organisaation osaamista hyödynnetään ottamalla oppia toisten hyvistä käytännöistä ja työskentelytavoista sekä jakamalla hyviä käytänteitä muille.

Tavoitteelliset ja hyvin suunnitellut ja toteutetut liikkuvuuden muodot mahdollistavat monipuolisen osaamisen, oppimisen sekä oppimisen jakamisen. Hyödyt ovat tärkeitä työntekijälle, esimiehille, työyhteisöille ja koko organisaatiolle. Sisäinen liikkuvuus nähdään yhtenä merkittävänä keinona lisätä osaamista ja edistää työntekijän urakehitystä. Merkittäviä ovat myös mahdollisuudet hyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Tutkimusten mukaan liikkuvuus auttaa näkemään muiden työyksiköiden toimintaa ja ymmärtämään omaa rooliaan hoitoprosessissa. Tärkeää on myös sosiaalisen verkoston laajeneminen. Lähtökohtana sisäiselle liikkuvuudelle on työntekijän oma halu kehittää omaa osaamistaan ja työhyvinvointiaan. Työvaihtoa on tärkeää kuitenkin katsoa myös organisaation lähtökohdista eli millaista tietoa työvaihdolla halutaan saada lisää organisaatioon.

Esimiehen merkitys vastavuoroisen työvaihdon onnistumiselle on erittäin tärkeää. Työntekijä tarvitsee hänen tukeaan suunnitellessaan työvaihtoon lähtöä, lähtiessään, sekä myös palatessaan työvaihdon jälkeen takaisin omaan yksikköön.

#### Vastavuoroinen työvaihto

- kestoltaan 3-12 kk
- vastavuoroisen työvaihdon toteutuminen edellyttää vaihtoparin löytymistä
- työvaihto toteutuu omalla palkalla, myös lomat säilyvät
- työvaihtoon sovitaan tavoitteet ja sitoudutaan tavoitteisiin, sekä koko sovituksi ajaksi työvaihtojaksot kirjataan työntekijän koulutuskorttiin

#### Kuka voi lähteä vastavuoroiseen työvaihtoon?

- työvaihtoon lähtijällä tulee olla vähintään kahden vuoden työkokemus
- työvaihto koskee vakituista henkilökuntaa ja alkuvaiheessa hoitohenkilökuntaa

#### Kuinka edetään?

1. Kerro työntekijöille mahdollisuudesta lähteä työvaihtoon. Kannusta heitä siihen ja ota asia puheeksi kehityskeskusteluissa ja osastotunneilla. Kun työntekijä ilmaisee halunsa lähteä työvaihtoon, kannusta häntä siinä. Miettikää yhdessä millainen paikka voisi olla hyvä osaamisen kehittymisen kannalta ja minkälaisesta paikasta myös työyhteisö saisi hyötyä.
2. Käykää katsomassa Santran rekryointi-sivustolta sinne jätettyjä työnvaihtopari-hakemuksia (linkki). Olisiko niissä jokin sopiva? Mikäli tällainen löytyy työntekijä jättää hakemuksen paikasta kuntarekryn kautta.





3. Jos sopivaa paikkaa ei löytynyt, laatikaa oma ilmoitus rekrytoinnin sivuille. Esimies lähettää ilmoitukseen tarvittavat tiedot rekrytointiin [rekrytointi@ksshp.fi](mailto:rekrytointi@ksshp.fi). Ilmoitukseen tarvitaan tiedot: kuka työkiertoon on lähdössä, mille ammattinimikkeelle vaihtoparia haetaan, mihin yksikköön, kuinka pitkäksi aikaa ja milloin vaihdon voisi aloittaa. Rekrytointi julkaisee ilmoituksen, jonka jälkeen kiinnostuneet voivat hakea paikkaa.
4. Jos vaihtopari löytyy, rekrytoinnista tulee tästä tieto esimiehille ja molemmille työvaihtoon lähtijöille
5. Pitäkää palaveri yhdessä molempien yksiköiden esimiesten ja työvaihtajien kesken. Siinä sovitaan työvaihdon kestosta, alkamisajasta ja käydään läpi työntekijöiden tavoitteita jaksolle.
6. Huolehdi yksikköösi tulleen työvaihtajan työvaihdon sujuvuudesta ja onnistumisesta. Keskustele vaihtajan kanssa tavoitteista ja seuraa niiden toteutumista.
7. Pidä yhteinen palaveri esimiesten ja työvaihtajien kesken työvaihdon jälkeen. Käykää läpi jakson onnistumista, onko tavoitteisiin päästy sekä millaista oppimista voitaisiin työyhteisössä hyödyntää.
8. Huolehdi, että työntekijä tuo esille oppimaansa ja jakaa sitä työyhteisössä (esim. osastotunti)
9. Kirjaa toteutunut työkierto työntekijän koulutuskorttiin.

#### Käytännön asioita

1. Työvaihtoon lähdetään omalla palkalla.
2. Lomat säilyvät ennallaan.
3. Lomista sovitaan sen hetkisen työyksikön esimiehen kanssa, oma esimies vahvistaa lomat.
4. Sairaslomajärjestelyt hoidetaan työvaihtoyksikön kanssa.
5. Työvaihdon purku tapahtuu vain hyvin painavin perustein.
6. Työvaihto perustuu vapaaehtoisuuteen, työntekijän omaan haluun lähteä työvaihtoon.

## Liite 5 Vastavuoroinen työvaihto – ohje työntekijälle



### Vastavuoroinen työvaihto – ohje työntekijälle

Vastavuoroinen työvaihto on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ammatillisen kehittymisen toimintatapa, joka mahdollistaa määräaikaisen siirtymisen toiseen tehtävään tai työyhteisöön. Vastavuoroisessa työvaihdossa kaksi työntekijää vaihtaa työpisteitä sovituksi määräajaksi.

Vastavuoroisen työvaihdon avulla moniammatillisen organisaation osaamista hyödynnetään ottamalla oppia toisten hyvistä käytännöistä ja työskentelytavoista sekä jakamalla hyviä käytänteitä muille.

Tavoitteelliset ja hyvin suunnitellut ja toteutetut liikkuvuuden muodot mahdollistavat monipuolisen osaamisen, oppimisen sekä oppimisen jakamisen. Hyödyt ovat tärkeitä työntekijälle, esimiehille, työyhteisöille ja koko organisaatiolle. Sisäinen liikkuvuus nähdään yhtenä merkittävänä keinona lisätä osaamista ja edistää työntekijän urakehitystä. Merkittäviä ovat myös mahdollisuudet hyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Tutkimusten mukaan liikkuvuus auttaa näkemään muiden työyksiköiden toimintaa ja ymmärtämään omaa rooliaan hoitoprosessissa. Tärkeää on myös sosiaalisen verkoston laajeneminen. Lähtökohtana sisäiselle liikkuvuudelle on työntekijän oma halu kehittää omaa osaamistaan ja työhyvinvointiaan. Työvaihtoa on tärkeää kuitenkin katsoa myös organisaation lähtökohdista eli millaista tietoa ja taitoa työvaihdolla halutaan saada organisaatioon.

#### Vastavuoroinen työvaihto

- kesto 3-12 kk
- vastavuoroisen työvaihdon toteutuminen edellyttää vaihtoparin löytymistä
- työvaihto toteutuu omalla palkalla, myös lomat säilyvät
- työvaihtoon sovitaan tavoitteet ja sitoudutaan tavoitteisiin, sekä koko sovituksi ajaksi työvaihtojaksot kirjataan työntekijän koulutuskorttiin

#### Kuka voi lähteä vastavuoroiseen työvaihtoon?

- työvaihtoon lähtijällä tulee olla vähintään kahden vuoden työkokemus
- työvaihto koskee vakituista henkilökuntaa ja alkuvaiheessa hoitohenkilökuntaa

#### Kuinka edetään?

1. Mieti olisiko vastavuoroinen työvaihto sinulle hyvä ja oikea tapa oppia uutta? Mieti mikä voisi olla sellainen yksikkö, jonka osaamisella olisi sinun ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta hyötyä ja merkitystä. Millaisesta osaamisesta voisi olla myös yksiköllesi hyötyä?
2. Ota yhteys omaan esimieheesi. Keskustele hänen kanssaan osaamisesi kehittämisestä ja mahdollisen työvaihdon ajankohdasta.
3. Selatkaa yhdessä Santrasta rekrytoinnin -sivuilta vapaita työvaihtopaikkoja (linkki). Löytyisikö sieltä sinua kiinnostava ja ammatillista kehittymistäsi tukeva paikka.
4. Jos sopiva paikka löytyi, hae paikkaa ilmoituksessa olevien ohjeiden mukaan. Ennen työhakemuksen jättämistä sinun tulee rekisteröityä Kuntarekry-järjestelmään ja luoda itsellesi käyttäjätunnus ja salasana.

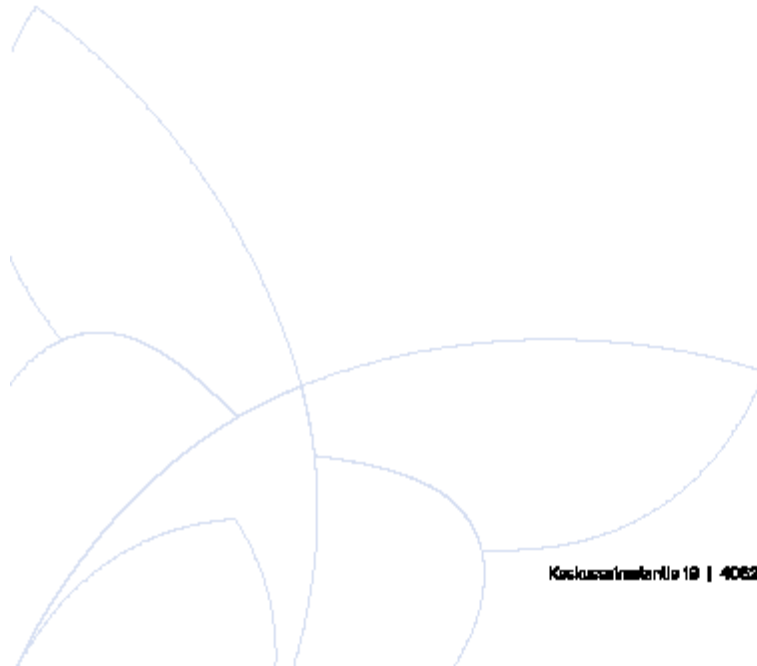


**KSSH:n omaa aineistoa**

5. Jos sopivaa paikkaa ei löytynyt, tee yhdessä esimiehesi kanssa oma ilmoitus.
6. Kun vaihtopari on löytynyt, lähetää rekrytointi sinulle, vaihtoparillesi ja esimiehillesi sähköpostia vaihtoparin löytymisestä.
7. Sopikaa tämän jälkeen yhteinen palaveri esimiesten ja työvaihtoon lähtijöiden kanssa. Palaveri pidetään yhdessä molempien yksiköiden esimiesten ja työvaihtajien kesken. Siinä sovitaan työvaihdon kestosta, alkamisajasta ja käydään läpi työntekijöiden tavoitteita jaksolle.
8. Työvaihdon aikana pidä kirjaa oppimistasi ja hyvistä käytänneistä. Tuo myös esille omaa osaamistasi ja hyviä käytänneitä.
9. Työvaihdon jälkeen pidetään yhteinen palaveri esimiesten ja työvaihtajien kesken. Käykää läpi jakson onnistumista, onko tavoitteisiin päästy, millaista oppimista voitaisiin työyhteisössä hyödyntää.
10. Tuo omissa yksikössäsi esille oppimaasi ja auta näin myös omaa yksikköäsi oppimaan ja saamaan hyviä uusia käytänneitä.

#### **Käytännön asioita**

1. Työvaihtoon lähdetään omalla palkalla
2. Lomat säilyvät ennallaan
3. Lomista sovitaan sen hetkisen työyksikön esimiehen kanssa.
4. Sairaslomajärjestelyt hoidetaan työvaihtoyksikön kanssa.
5. Työvaihdon purku tapahtuu vain hyvin painavin perustein.



## Liite 6 Sopimus vastavuoroisesta työvaihdosta sairaanhoitopiirissä



### Sopimus vastavuoroisesta työvaihdosta sairaanhoitopiirissä

#### Työvaihdon tavoite

Työvaihdossa kaksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä työskentelevää työntekijää vaihtaa työtehtäviä määrääjäksi. Työvaihto on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ammatillisen kehittymisen toimintatapa. Siinä opitaan toisten yksiköiden hyvistä käytännöistä ja työskentelytavoista sekä annetaan omat hyvät käytännöt toisten käyttöön.

Vaihdon kestoksi suositellaan vähintään 3 ja enintään 12 kuukautta. Vaihto perustuu vapaaehtoisuuteen ja vaihdon ajaksi määritellään tavoitteet. Vaihtajalle nimetään aina henkilökohtainen ohjaaja, joka vastaa perehdytyksestä vaihdon aikana.

#### Virka- ja työsopimussuhde vaihdon aikana

Työntekijät siirtyvät vaihtotyöpaikkaan omissa virka/työsuhteessaan ja omalla palkallaan. Jos tehtävät ovat merkittävästi erilaisia (esimerkiksi toinen tehtävistä esimiestehtävä, toinen ei), tarkistetaan palkkaus tehtävän vaativuuden mukaan. Vaihdon aikana palkkakustannuksista vastaa lähtöyksikkö (oma työyksikkö). Työaikamuodon mukaisista ns. erilliskorvauksista vastaa vaihtoyksikkö toteutuneen työajan mukaisesti.

Vaihdon aikana virka- ja työehtosopimuksen mukaiset etuudet kertyvät keskeytyksettä omaan palvelusuhteeseen. Vaihdon aikana myönnetään virkavapautta tai työlomaa normaalisti esimiesten kanssa sopimalla. Päätökset vapaista tekee lähtöyksikön lähiesimies palkanmaksusta johtuen.

Hallinnollinen esimies ei vaihdu vaihdon aikana.



**Sopijaosapuolet**

Henkilövaihdosta on sovittu seuraavaa:

Vaihtajat:

\_\_\_\_\_  
Nimi ja nimike\_\_\_\_\_  
Nimi ja nimike\_\_\_\_\_  
Työyksikkö\_\_\_\_\_  
Työyksikkö

Vaihdon ajankohta: \_\_\_\_\_. \_\_\_\_ 20\_\_ - \_\_\_\_\_. \_\_\_\_ 20\_\_

Vaihdon ohjaajat:

\_\_\_\_\_  
Nimi\_\_\_\_\_  
NimiLisätietoja:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sopimus on voimassa sopimuksessa mainitun vaihdon ajan. Äkillisen ja pitkäaikaisen poissaolon sattuessa vaihtajalle neuvotellaan sopimus jatkamisesta tai sopimus voidaan purkaa vaihtajien kesken käydyssä neuvottelussa sovitusta ajankohdasta lukien.

Jyväskylässä \_\_\_\_\_. \_\_\_\_ 20\_\_

Vaihtajat:

\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus

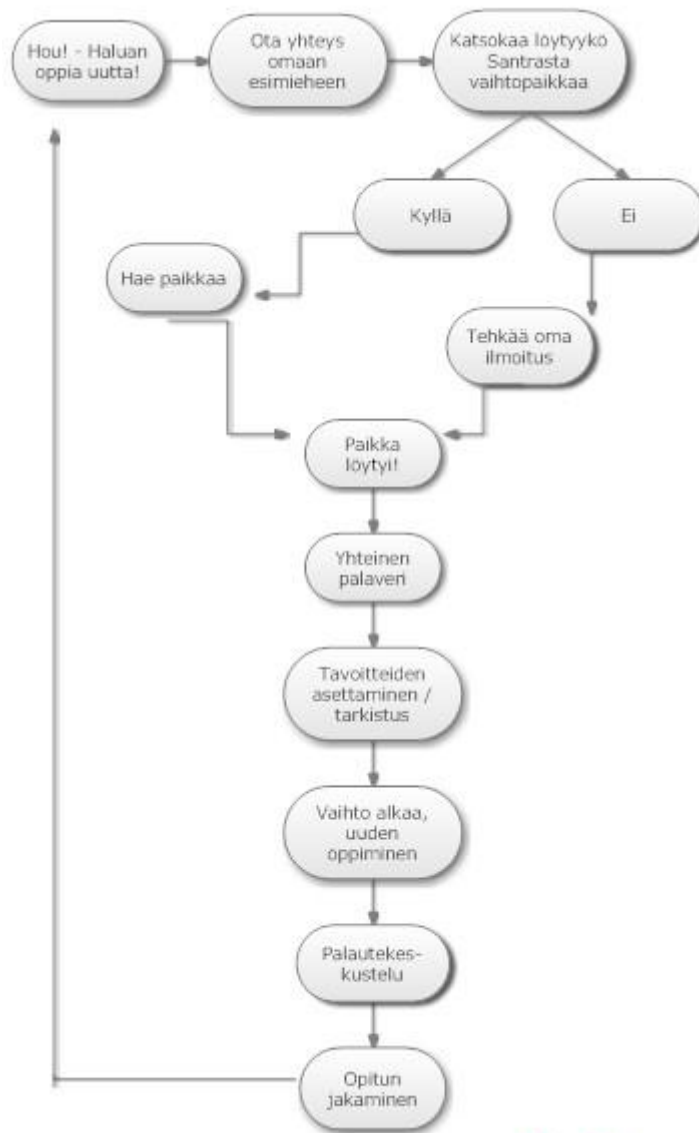
Vaihtoon lähtijöiden esimiehet:

\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus ja nimen selvennys\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus ja nimen selvennys

Jakelu:

Vaihtajat  
Vaihtajien esimiehet  
Rekrytintyöyksikkö (kopio), [rekrytointi@ksshp.fi](mailto:rekrytointi@ksshp.fi) / Keskussairaalan tie 19, Rakennus 21 B

Liite 7 Haluan oppia uutta! Vastavuoroisen työvaihdon kaavio



## Liite 8 Varjostamalla oppiminen – tavoitteet jaksolle



### Varjostamalla oppiminen – tavoitteet jaksolle

Työntekijä \_\_\_\_\_

Oma esimies \_\_\_\_\_

Varjostettavan osaston esimies \_\_\_\_\_

Varjostettava henkilö \_\_\_\_\_

#### Tavoitteet

Tavoitteet varjostamalla oppimiselle (1-3)

---



---



---



---



---



---

Työyksikön tavoitteet varjostamalla oppimiselle (1-2) (yhdessä esimiehen kanssa)

---



---



---



---



---



---

## Liite 9 Varjostamalla oppiminen – arviointi



### Varjostamalla oppiminen – arviointi

Työntekijä \_\_\_\_\_

Oma esimies \_\_\_\_\_

Varjostettavan osaston esimies \_\_\_\_\_

Varjostettava henkilö \_\_\_\_\_

#### Arviointi

Sainko varjostamalla oppimisen kautta uusia eväitä omaan työhöni?

---



---



---



---

Mitä toimintatapoja voisin käyttää omassa työssäni? Mitkä olivat sellaisia toimintatapoja joita voitaisiin kokeilla omassa yksikössämme?

---



---



---



---

Varjostettavan henkilön kokemukset varjostamalla oppimisesta

---



---



---



---



## Liite 10 Varjostamalla oppiminen – ohja työntekijälle ja esimiehelle



### Varjostamalla oppiminen- ohje työntekijälle ja esimiehelle

#### Varjostamalla oppiminen

Työn varjostus (=varjostamalla oppiminen) on vertaiskehittämiseen perustuva työn kehittämismenetelmä. Varjostamalla oppiminen on lyhytaikainen tutustuminen kollegan tai toisen työyhteisön toimintaan esim. palaverikäytäntöihin, johtamiseen, asiakaspalveluun jne. Varjostamalla oppimista voidaan tehdä myös omassa työyhteisössä (esim. sydänyksikkö ja leikkaussali). Varjostamalla oppiminen mahdollistaa hyvien käytänteiden leviämisen työyksiköistä toisiin ja lisää yksiköiden välistä yhteistyötä.

Varjostamalla oppimisen tarkoituksena on saada esimerkiksi kokonaiskuva potilaan hoitopolusta (esimerkiksi leikkaustoiminta: toimenpidesuunnittelu-preyksikkö-leikkaussali-heräämönvuodeosasto), nähdä toisen yksikön hyvä osastotuntikäytäntö tai nähdä toisen yksikön onnistunut hoitokäytäntö. Varjostamalla oppiminen voi olla myös potku ajatukseen pidemmästä työvaihdosta.

Varjostamalla oppimisen aikana varjostaja havainnoi toisen työskentelytapoja. Hän ei kommentoi vastaantulevia tilanteita tai osallistu itse työhön. Hän kirjaa ylös havainnoimiaan asioita sekä kysymyksiä. Varjostamisjakson jälkeisessä keskustelussa kootaan yhteen opittuja kokemuksia ja uusia ideoita, joita voi hyödyntää omassa työssään ja työyhteisön kehittämisessä.

Varjostamalla oppimisen kesto on n. 1-3 päivää.

#### Varjostuksella oppimiseen hakeminen

1. Ota yhteys esimieheesi, kun haluat tutustua jonkun toisen työyksikön toimintaan tai hyväksikäyttämään käytäntöön tai toimintatapaan.
2. Sovi varjostamalla oppimisen ajankohdasta esimiehen ja varjostettavan työyksikön kanssa
3. Varjosta hienotunteisesti
4. Jaa oppimaasi omassa työyhteisössäsi.
5. Mieti voisitko jatkossa laajentaa osaamistasi esimerkiksi työvaihdon avulla.

#### Esimiehen rooli varjostuksen toteuttamisessa

1. Kannusta työntekijöitä lähtemään varjostamalla oppimaan
2. Hyödynnä muiden hyviä käytänteitä ja käytä näitä varjostamalla oppimisen kautta hyväksi
3. Ole kiinnostunut varjostamalla oppijan ajatuksista ja toiminnasta.
4. Mieti olisiko jossakin hyvä käytäntö, jota Sinä voisit lähteä varjostamalla oppimaan.
5. Varjostamalla oppiminen kirjataan työntekijän koulutuskorttiin.

Liite 11. Hakemuslomakkeen tiedot

### **Perustiedot**

- sukunimi, etunimi, syntymäaika
- puhelin, sähköpostiosoite

### **Hakemus tehtävään**

- Nykyinen työyksikkösi, nimikkeesi ja lyhyt kuvaus nykyisestä työtehtävästäsi
- Oletko keskustellut työkierrosta lähiesimiehesi kanssa? Ilmoita myös esimieheni nimi
- Miksi haluat työkiertoon? Kerro kolme tärkeintä tavoitetta työvaihtojaksolle
- Onko sinulla taitoja/tietoja, joita haluat opettaa työvaihtoyksikössäsi?
- Milloin voit aloittaa?

### **Työkokemus**

- työnantaja, tehtävänimike, kesto