

**”Mukavaa yhdessäoloa tärkeän asian äärellä”**  
**Henkilöstön kokemuksia toiminnallisista menetelmistä työn**  
**kehittämisen välineenä**



Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (AMK)

Syksy, 2018

Janika Markkanen

Sosiaalialan koulutus

Visamäen korkeakoulukeskus, Hyvinvointiosaamisen yksikkö

---

<b>Tekijä</b>	Janika Markkanen	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	”Mukavaa yhdessäoloa tärkeän asian äärellä” Henkilöstön kokemuksia toiminnallisista menetelmistä työn kehittämisen välineenä	
<b>Työn ohjaaja</b>	Päivi Veikkola	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta työn kehittämiseen. Kehittämistyön kohteena oli ikäihmisten ja mielen-terveyskuntoutujien asumispalveluyksikön ohjaajien perehdytysprosessi. Henkilökunnalle suunniteltiin ja järjestettiin toiminnallinen kehittämisiltapäivä, jonka tavoitteena oli soveltaa toiminnallisia menetelmiä nykytyöelämän tarpeisiin. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa oli yksikön henkilökunnan kokemukset toiminnallisesta kehittämisiltapäivästä.

Kehittämisiltapäivässä hyödynnettiin learning cafe -menetelmää. Tutkimuksen aineisto muodostui henkilöstölle tehdystä esikyselystä, asiakkaiden tuottamasta tiedosta, kehittämisiltapäivässä ylöskirjatusta ja äänitetystä materiaalista sekä kehittämisiltapäivään osallistuneiden työntekijöiden palautteesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineisto purettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Kehittämisiltapäivän tuloksena syntyi yksikössä käyttöön otettu perehdytyksen ”tsekkilista”, joka tallennettiin organisaation sisäiseen intraan. Lisäksi henkilöstön palautteista ilmeni toiminnallisten menetelmien hyöty oppimisessa ja henkilökunnan motivoimisessa. Iltapäivä loi pohjaa yhteisöllisyydelle yksikössä ja se koettiin mukavana yhteisenä tekemisenä, joka herätti ajatuksia, innosti kehittämään ja tuotti kehitysideoita.

**Avainsanat** Toiminnalliset menetelmät, hiljainen tietämys, ammatillinen toimijuus ja työssä oppiminen

**Sivut** 36 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree programme in Social Services  
Visamäki University Center, School of Wellbeing

---

<b>Author</b>	Janika Markkanen	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Staff experiences of using learning by doing methods as a means of work development	
<b>Supervisors</b>	Päivi Veikkola	

---

#### ABSTRACT

This thesis explores the usability of learning by doing methods in work development. The focus was on the induction process of facilitators in a sheltered housing unit that caters for elderly people and people recovering from mental health problems. A staff development event was planned and organized. The main purpose of the event was to apply the methods of learning by doing in order to meet the needs of current world of work and to increase the facilitators' awareness of the usefulness of these techniques. The event was designed using the Learning café method.

The research material was gathered from a preliminary survey among the staff, information from the service users, material documented and recorded during the event and staff feedback about the event. The thesis was a qualitative study and the material was processed using content-based analysis.

The staff development event resulted in an induction checklist that was integrated to the organisation's intranet. In addition, the feedback from the staff revealed that learning by doing methods improve the facilitator's work skills and motivation. The event also strengthened the work community and laid the foundation for new thoughts and innovations in the workplace.

**Keywords** Learning by doing methods, tacit knowledge, professional agency and learning through work

**Pages** 36 pages including appendices 4 pages



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TYÖSSÄ OPPIMISEN JA YHTEISKEHITTELYN TAUSTATEORIAA.....	2
2.1	Työssä oppiminen .....	2
2.2	Ammatillinen toimijuus .....	4
2.3	Hiljainen tietämys .....	5
2.4	Ekspansiivinen oppiminen ja sosiaalipedagogiikka .....	6
2.5	Yhteisöllisyys.....	7
2.6	Yhteiskehittely .....	8
3	TOIMINNALLISET MENETELMÄT TYÖSSÄ OPPIMISEN VÄLINEENÄ .....	9
3.1	Toiminnallisten menetelmien hyöty oppimisessa.....	10
3.2	Kehitystyössä käytetyt menetelmät .....	10
3.2.1	Aivoriihi .....	11
3.2.2	Learning cafe.....	11
3.2.3	Improvisaatio .....	11
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	12
4.1	Aineisto.....	12
4.2	Tutkimusmetodi ja aineiston analyysitapa.....	13
4.3	Toteutus.....	14
4.3.1	Alkukartoitus .....	14
4.3.2	Tiedonkeruu asiakkailta.....	15
4.3.3	Toiminnallinen kehittä misiltapäivä .....	16
4.3.4	Palaute .....	17
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	17
5.1	Perehdytyksen nykytila yksikössä .....	18
5.2	Asiakkaiden ääni kuuluviin .....	21
5.3	Toiminnallisen tuokion tuotokset .....	22
5.4	Henkilökunnan kokemus prosessista .....	24
5.5	Kehittämistyöstä syntynyt hyöty yksikön toiminnalle .....	29
6	YHTEENVETO.....	30
7	LOPUKSI .....	32
	LÄHTEET.....	34

## Liitteet

Liite 1	Esikyselylomakkeen kysymykset
Liite 2	Palautelomakkeen kysymykset
Liite 3	Yksikkökohtainen perehdytyskortti



## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkin toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta työn organisointiin ja kehittämiseen. Perehdyin aiheeseen erityisesti henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi sivusin toiminnallisuuden hyötyjä organisaation kehittämisessä, henkilökunnan sitouttamisessa, tiedon kumuloimisessa sekä tehokkaassa tiedonkeruussa. Toteutin kehittämistyön omalla työpaikallani ikäihmisten sekä mielenterveyskuntoutujien asumis- palveluyksikössä ja kohderyhmänä toimi pääasiassa yksikön henkilökunta. Henkilökunta koostui pääosin lähihoitajista ja muutamasta sairaanhoitajasta. Aihe kehittämistyölle nousi työyhteisön tarpeesta saada selkeyttä päivittäistyön laajoihin tehtäväkokonaisuuksiin ja prosesseihin.

Työn organisointi aiheena on sosiaalialalla hyvin ajankohtainen, sillä hyvinvointipalveluja tuotetaan aina tilanteessa, jossa resurssit ovat rajallisia ja tarpeet rajattomia (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen, 2010, s. 51). Lisäksi alalla vallitsevat kilpailutukset sekä laadullisten odotusten kasvaminen palveluita kohtaan aiheuttavat sosiaali- ja terveyspalveluiden palveluntuottajille jatkuvaa painetta kehittää työtään niin laadullisesti kuin tehokkuudeltakin (Niiranen ym., 2010, s. 19). Näihin palveluntarjoajille asetettuihin vaatimuksiin toiminnalliset menetelmät voivat tarjota kustannustehokkaan ja työntekijöitä innostavan ratkaisun.

Päädyn rajaamaan yksikössä toteutetun toiminnallisen kehittämistyön perehdyttämisprosessiin, sillä aihe oli noussut työyhteisössä usein esille ja sitä oli kuvattu toimimattomaksi. Lisäksi perehdyttämisprosessissa tulevat esiin työyhteisön olennaisimmat työtehtävät sekä työssä huomioitavat asiat. Työelämätilaajan toiveesta kehittämistyön tuotoksena tehtiin perehdytystä selkiyttävä yksikkökohtainen perehdytyksen ”tsekkilista”, joka tuli yksikössä käyttöön uusien työntekijöiden perehdyttämisen ohjenuoraksi.

Kyseisessä työyhteisössä osa prosesseista toimivat paljon hoitohenkilökunnan hiljaisen tiedon varassa. Tästä syystä lähestyin kehittämistehtävää tietoa kokoavien toiminnallisten menetelmien kautta. Kun tieto on koottu näkyvään muotoon, sitä voidaan helposti tarkastella, jakaa, muokata ja jäsentää. Tuloksena syntyy dokumentoitua tietoa, joka mahdollistaa työn objektiivisemmän tarkastelun sekä sen kehittämisen. Lisäksi hiljaisen tietämyksen ylöskirjaaminen auttaa työyhteisön jäseniä pohtimaan omaa työskentelyään, työhön liittyvää tietoa, sen jakamista ja edelleen kehittämistä (Virtainlahti, 2009, s. 129). Samalla luodaan pohjaa kumuloituvalla oppimiselle sekä kehittämismyönteiselle organisaatiokulttuurille.

Yksilön tiedonkeruuseen sekä osaamisen arviointiin on runsaasti erilaisia menetelmiä, mutta esimerkiksi yksikön tietoa kumuloivia menetelmiä on melko vähän (Rissanen & Lammintakanen, 2011, s. 252). Kun henkilöstö

vaihtuu, on riskinä yksilöiden keräämän tiedon katoaminen yksiköstä. Tällöin jo kertynyt tietotaito ei pääse kumuloitumaan, ellei yksilöiden keräämää tietotaitoa ole dokumentoitu. Yksikössä olevan tietämyksen kerääminen, näkyväksi tekeminen sekä ylöskirjaaminen ovat eilinehto kilpailukyisen kehittyvän organisaation näkökulmasta.

Suunnittelin tutkimuksessani kehittämiskokonaisuuden, johon osallistin yksikön hoitohenkilökunnan sekä esimiehen. Huomioin myös asiakkaiden osallisuuden yhteisessä toiminnan kehittämisessä. Toiminnalliset menetelmät kulkivat projektissa mukana ja innostivat osallistujiaan. Tutkimus teki näkyväksi toiminnallisten menetelmien hyötyjä työyhteisöissä toteutettavien kehittämisprojektien työkaluna.

## 2 TYÖSSÄ OPPIMISEN JA YHTEISKEHITTELYN TAUSTATEORIAA

Henkilöstövoimavarat organisaatiossa koostuvat henkilöstövahvuudesta ja -rakenteesta. Siihen vaikuttavat mm. henkilöstön yksilölliset ominaisuudet kuten motivaatio, kognitiiviset kyvyt, osaaminen, sitoutuminen sekä kyky hyödyntää organisaation osaamista. (Rissanen & Lammintakanen, 2011, s. 247.) Toiminnalliset menetelmät tehostavat henkilöstön oppimista ja tukevat näiden edellä mainittujen ominaisuuksien kehittymistä. Tämän otsikon alla kuvaan taustateoriaa, joka liittyy yksilön oppimiseen ja kehittymiseen omassa työssään sekä yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa.

### 2.1 Työssä oppiminen

Käsitettä työssä oppiminen nähdään kirjoitettuna sekä erikseen ja yhteen. Yhteen kirjoitettuna työssäoppiminen tarkoittaa työharjoittelun kaltaista opintoihin liittyvää oppimisen jaksoa työpaikalla, kun taas erikseen kirjoitettuna käsite tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa oppimista. (Helminen 2015, s. 46.) Tässä opinnäytetyössä tarkoitan työssä oppimisella työpaikalla tapahtuvaa vertaisoppimista. Vaikka tutkimus painottuu toiminnallisten menetelmien käyttöön työn kehittämisessä, on tärkeää tarkastella myös työssä oppimista, sillä esimerkiksi Engeströmin mukaan oppiminen on kehityksen pohja (Engeström, 2004, s. 19). Yksikössä toteutussa kehittämisiltapäivässä tiedon jakaminen ja muilta oppiminen olivat merkittävässä roolissa koko iltapäivän ajan.

Nykypäivänä työssä oppiminen on arkipäiväistynyt osaksi organisaatioiden tapaa kehittää omaa toimintaansa (Korhonen, 2014, s. 148). Rissanen ja Lammintakanen toteavat työelämän vaatimusten kasvun painostavan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia jatkuvasti kehittämään osaamistaan. Alalla on ennen luotettu enemmän yksilön muodolliseen koulutukseen ja sen tuomaan osaamiseen, mutta nykyään on kuitenkin alettu arvosta-



maan myös työssä oppimisen -menetelmiä, jotka perustuvat kokemukselliseen tiedonkeruuseen. Tämä on Rissanen ja Lammintakasen mukaan tehokkaampaa ja tuottavampaa organisaatioiden näkökulmasta, sillä työntekijät eivät ole jatkuvasti lisäkoulutuksissa organisaation ulkopuolella. Lisäksi kokemuksellinen tieto siirtyy usein paremmin käytäntöön, kun oppiminen ei tapahdu toimintaympäristön ulkopuolella. Voidaan puhua oppimisen siirtovaikutuksista. (Rissanen & Lammintakanen, 2011, ss. 250–251.)

Koski kuvaa työyhteisössä tapahtuvan oppimisen nojautuvan konstruktivistis-kognitiiviseen oppimisnäkemykseen, situationaalisen oppimisnäkemykseen sekä kokemukselliseen oppimiseen. Konstruktivistis-kognitiivinen näkemys korostaa tiedon olevan ihmisen ja sosiaalisen yhteisön rakentamaa eikä tieto siten ole suoraa siirrettävissä ihmisten välillä. Oppiminen nähdään tietojen ja taitojen hankkimisena sekä niiden omaksumisena, joista rakentuu yksilön osaaminen. Situationaalinen oppiminen taas korostaa yksilön toimintaympäristön merkitystä, jonka sosiaalisissa tilanteissa oppiminen mahdollistuu. (Koski, 2015, s. 195.)

Kokemuksellinen oppiminen linkittyy vahvasti situationaaliseen oppimiseen. Kosken mukaan myös kokemuksellinen oppiminen perustuu yksilön ja ympäristön väliseen toisiltaan oppivaan vuorovaikutukseen. Kokemuksellisen oppimisen keskiössä on tutkiva työote itseen, omaan toimintaan sekä ympäröivään todellisuuteen. (Koski, 2015, s. 195.) Kokemuksellinen oppiminen kehittää yksilön taitoja toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja kehittää yksilön toimintaa kyseisessä ympäristössä. Mitä monipuolisempia kokemuksia ja virikkeitä ympäristö tarjoaa, sitä monipuolisempia taitoja yksilö itselleen kerryttää. Normaalia poikkeavat tilanteet ja oppimismahdollisuudet lisäävät yksilöiden monipuolista osaamista.

Työsuojelurahaston teettämässä tutkimus- ja kehittämishankkeen raportissa todetaan, että yksilökeskeisten työssä oppimisen menetelmien kuten mentoroinnin vaikuttavuus jää usein riittämättömäksi organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittymisessä. Hankeraportissa nähdään dialogiseen työskentelyyn ja yhteistoiminnallisuuteen tähtäävät menetelmät vastauksena nykypäivän kehittämisvaatimukseen ja näiden tavoitteena tulisi olla ammatillisen toimijuuden monikytkentäinen vahvistaminen. Dialogisuus ja yhteistoiminta vastasivat työelämän kahteen ajankohtaiseen tarpeeseen: työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen sekä työn tuottavuuteen. (Hökkä ym., 2014, ss. 21, 25.) Toiminnallisilla menetelmillä voidaan mahdollistaa dialogisuus myös suuremmissa ryhmissä esimerkiksi jakamalla ryhmä pienryhmiin tai asettamalla tehtävänanto niin, että kaikkia ryhmäläisiä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla osallistujat osallistetaan toimintaan, jolloin heistä tulee aktiivisia toimijoita omassa tehtävässään.

## 2.2 Ammatillinen toimijuus

Ammatillinen toimijuus rakentuu työpaikan sosiokulttuuristen olosuhteiden, dynamiikan sekä yksilön identiteetin välisessä jännitteessä. Toimijuuden kehittyminen työssä on aina yksilön ja yhteisön rajapinnassa tapahtuvaa toimintaa. Esimerkiksi muuttamalla yksilön asemaa työyhteisössä tai työnkuvan muuttuminen/tarkentuminen saattaa johtaa uudenlaisiin roolituksiin ja yksilöiden toiminnan muuttumiseen esim. tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. (Hökkä ym., 2014, s. 49.) Ammatilliseen toimijuuteen vaikuttaa siis olennaisesti työyhteisössä vallitsevat sosiaaliset ja rakenteelliset olosuhteet sekä mahdollisuudet.

Kurki lähestyy toimijuuden käsitettä osallisuuden kautta. Hänen mukaansa aktiivinen toimijuus on yhtä kuin osallisuus. Tämä sisältää ajatuksen siitä, että yksilöllä on mahdollisuus osallistua kaikkeen itseään koskevaan päätöksen tekoon. (Kurki, 2014, s. 120.) Työyhteisössä periaatetta voidaan soveltaa niin, että henkilöstö saa osallistua yhteisiin kehittämishankkeisiin ja yksilöt voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Osallisuus ja osallistuminen ovat ympäristön aktiivista muuttamista, jotka tukevat sen yksilöiden hyvinvointia (Koski, 2015, s. 207).

Ammatillisen toimijuuden keskeisimmät ulottuvuudet ovat Vähäsantasen, Paloniemen, Hökän ja Eteläpellon tutkimuksen mukaan vaikuttaminen työssä, työkäytäntöjen kehittäminen sekä ammatillisen identiteetin vahvistaminen. Käytännössä henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus esittää omia mielipiteitään, tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä sekä esittää kehittämis ehdotuksia työhönsä liittyen. (Vähäsantanen, Paloniemi, hökkä & Eteläpelto, 2017, s. 69.) Henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen ja heidän näkemysten kuuleminen ovat tärkeimpiä johtoportaan rakennuspalikoita työntekijöiden ammatillisen toimijuuden vahvistamisessa.

Vähäsantasen ym. mukaan ammatillinen toimijuus on myös edellytys työntekijöiden sekä esimiesten työssä oppimiselle, joka mahdollistaa organisaation kehittymisen. Vähäsantanen ym. korostavatkin tutkimuksessaan, että ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuudet tulisi aktivoida ja mahdollistaa yksilöiden työskentelyssä. Ammatillinen toimijuus on siis organisaation etu, mutta myös edellytys yksilöiden kokemukselle työn mielekkyydestä. (Vähäsantanen, ym. 2017, s. 69.)

Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työn rakenteisiin on tärkeää nykypäivän organisaatioille. Yksilöt saattavat tarvita toimijuuden vahvistamista, jotta he voisivat toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa eivätkä asettuisi sen vaikutusten passiivisiksi vastaanottajiksi. Yksikössä toteutettu kehittämisiltapäivä antoi henkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja tuoda omaa tietoa yksikön käyttöön. Tämä vahvistaa yksilöiden kokemusta omasta aktiivisesta toimijuudesta sekä vaikutusmahdollisuuksista omassa työympäristössä.

## 2.3 Hiljainen tietämys

Kehittämistyössä hyödynnettiin tiedon jakamista yhtenä työssä oppimisen muotona. Korhonen toteaa, että tiedon jakaminen oppimisessa rakentuu näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta. Se yhdistää kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimisen sekä siirtää, jakaa ja tekee näkyväksi hiljaista tietämystä. (Korhonen, 2014, s. 149.) Hiljainen tietämys ja sen jakaminen olivat osa yksikössä tehtävän kehittämistyön ydintä.

Virtainlahti määrittelee hiljaisen tietämyksen tiedoiksi ja taidoiksi, jotka osataan hyvin ja siksi ne ovat muuttuneet toiminnassa automaatioiksi. Näitä automaatioita on erittäin vaikea tunnistaa omasta toiminnasta ja siksi ne jäävät usein yksilön omaksi ns. hiljaiseksi tietämykseksi. (Virtainlahti, 2009, s. 39.) Hiljaisen tietämyksen alkuperäinen termi on tacit knowledge, joka voidaan kääntää monin eritavoin esim. sanattomaksi tai piiloiseksi tietämykseksi (Kiviranta, 2010, s. 164). Tässä opinnäytetyössä käytän käsitettä hiljainen tietämys.

Virtainlahti toteaa hiljaisen tietämyksen jakamisen olevan merkityksellistä työyhteisöissä, sillä se vahvistaa yksilöiden kokemusta omasta osaamisestaan. Hiljaisen tietämyksen jakaminen myös tehostaa oppimista ja siten ylläpitää ja kehittää organisaatiota. Jaetun tietämyksen kautta moniosaaminen lisääntyy ja esimerkiksi sijaisjärjestelyitä on helpompi tehdä. Tiedon jakaminen työyhteisössä vahvistaa hyvien käytäntöjen muodostumista, työtehtävien näkyväksi tulemistä, mahdollistaa työn kehittämistä, parantaa työyhteisön jäsenten hyvinvointia sekä muodostaa työyhteisöön positiivista osaamista arvostavaa kulttuuria. (Virtainlahti, 2009, s. 108.) Kehittämisiltapäivässä hyödynnettiin learning cafe -menetelmää, joka tuo esiin ja jakaa tehokkaalla tavalla työyhteisössä piilevää hiljaista tietämystä.

Hiljaisen tietämyksen jakamista voidaan tukea myös rakenteellisin keinoin. Virtainlahti listaa hiljaista tietämystä jakaviksi yhteistyömuodoiksi mm. tiimit, työryhmät, työparit esim. noviisi ja kokenut työntekijä sekä kokemuspäivät. Tiimeillä tarkoitetaan Virtainlahden määritelmän mukaan itseohjautuvaa työryhmää, joka vastaa jonkin kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun asti. Sen ominaispiirteisiin kuuluu nimetyt henkilöt, joista tiimi muodostuu, heillä on selkeästi määritelty missio ja tiimi toimii itseohjautuvasti. (Virtainlahti, 2009, s. 118.) Kyseisessä yksikössä on käytössä tiimi-rakenne, johon kuuluu kaksi eri tiimiä. Nämä tiimit vastaavat pääasiassa omista kerroksistaan, mutta tarvittaessa toimivat myös yhteistyössä. Kehittämistyöhön osallistui molemmat tiimit moninaisen tietämyksen ja näkemysten esiintuomiseksi.

Kehittämisiltapäivästä syntyi dokumentoitua tietoa, josta koottiin perehdytysprosessi sekä kehitysehdotuksia. Virtainlahden mukaan työyhteisössä olevan hiljaisen tietämyksen dokumentointi auttaa jakamaan tietoa eteenpäin organisaatiossa. Jollekin työntekijälle itsestään selvä tieto voi

olla toiselle arvokasta ja uutta. Hiljaisen tietämyksen esille nostaminen esim. kirjalliseen muotoon voi auttaa työyhteisön muita jäseniä pohtimaan omaa työtään, työhön liittyvää tietoa sekä tiedon jakamista ja kehittämistä. Tehokas tiedon jakaminen on pitkällä tähtäimellä organisaation tehokkuus- ja kilpailuvaltti. (Virtainlahti, 2009, s. 129.)

Virtainlahti referoi kirjassaan Pirkanmaalla toteutettua kehittämishankkeen tuloksia. Kehittämishankkeen tavoitteena oli jakaa hiljaista tietämystä työyhteisöissä käytyjen yhteisten keskusteluiden sekä learning cafe -menetelmän keinoin. Projektilla oli useita positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin. Toiminnan tuloksena henkilöstön työssä koettu tyytyväisyys ja ammattitilpeys olivat lisääntyneet. Vertaistuen koettiin lisäävän arvostusta omaa osaamista kohtaan ja helpottavan työn tekemistä. Lisäksi avoimuus työyhteisöissä lisääntyi. (Virtainlahti, 2009, ss. 248–249.)

Virtainlahden hanke on verrattavissa tämän opinnäytetyön kehittämisiltapäivän toimintaan. Pohjateoria ja toteutus olivat samankaltaisia, mutta Virtainlahden tutkimus painottui enemmän hiljaisen tietämyksen jakamisen tuomiin hyötyihin henkilöstön hyvinvoinnille. Lisäksi hanke tutki pitkätähtäimen tuloksia. Toiminnallisilla menetelmillä voidaan saavuttaa myös välittömiä hyötyjä henkilöstön sekä organisaationkin näkökulmasta. Vaikka tämän tutkimuksen kohteena olivat henkilöstön kokemukset, syntyi kehittämisiltapäivän tuloksena muutakin materiaalia, joka osoitti yksikön toiminnalle saatuja hyötyjä. Avaan myös näitä tuloksia myöhemmin raportissa.

## 2.4 Ekspansiivinen oppiminen ja sosiaalipedagogiikka

Ekspansiivinen oppiminen ei ole ainoastaan yksilön oppimista, vaan se tarkoittaa myös yksilön oppimisen kautta ympäristöä kehittävää oppimista (Engeström, 2004, s. 24). Engeströmin mukaan aidossa kehityksessä ei muutu pelkästään yksilön sisäinen maailman, vaan kehityksen kohteena on myös ihmisen objektiivinen ulkoinen maailma. Kun yksilö oppii, muuttuu myös yksilön toiminta, joka edelleen muokkaa hänen toimintaympäristöään ja näin kehittää sitä. (Engeström, 2004, s. 19.) Tämän näkemyksen mukaan henkilöstön oppiminen mahdollistaa toiminnan kehityksen. Siksi kaikki työyhteisöissä tapahtuvan kehitykseen tähtäävän toiminnan tulisi sisältää myös henkilöstön koulutusta tai vähimmillään hyvää tiedottamista.

Ekspansiivinen oppiminen on lähellä sosiaalipedagogiikan aatteita. Leena Kurki toteaa, että sosiaalipedagogiikka tähtää pääasiassa yksilön kasvuun ja persoonan kehitykseen niin, että yksilö tiedostaa oman elämänsä vaikutukset ympäröivään yhteisöön ja lopulta koko yhteiskuntaan. Tämä tiedollinen herääminen ideaalisesti johtaa siihen, että havaitaan yhteisiä ongelmia ja tarpeita sekä aletaan yhdessä pyrkiä yhteisön transformaatioon, eli oman sosiaalisen todellisuuden laadulliseen muuttamiseen. Yksilöt nähdään aktiivisina toimijoina, joiden valinnat säteilevät aina yhteis-

kunnan rakenteisiin asti. Siksi jokaisen yksilön olisi tultava tietoisiksi osallisuudestaan omissa yhteisöissään ja ymmärtää, että he eivät ole vain kulttuurin passiivisia vastaanottajia, vaan sen laadullisia rakentajia. (Kurki, 2014, ss. 120–123.) Karkoitus voisi sanoa, että ammatillisen toimijuus on vastaavan kaltaista tiedollista heräämistä.

Sosiaalipedagogiikassa ihmiset nähdään yksilöinä, mutta siinä korostetaan myös yhdessä etsimisestä ja aitoon tasavertaiseen dialogiin asettumista. Kun toiminta tapahtuu yhdessä toisten ihmisten kanssa, voi ihminen havaita omat tarpeensa sekä ongelmansa. Samalla tullaan tietoisiksi yksilön merkityksestä yhteisöllisessä elämässä ja löydetään yhteisiä tavoitteita. Lopullinen toivottu tulos on inhimillinen vapautus ja yksilöiden elämän laadullinen paraneminen eli kehitys, joka säteilee yksilöstä aina yhteiskunnalliselle tasolle asti. (Kurki, 2014, ss. 120–121.) Ryhmässä toimiminen yhteistä päämäärää tavoitellen auttaa ryhmän yksilöitä havainnoimaan itseään uudella tavalla. Se tukee oppimista ja parhaillaan vahvistaa yksilöiden toimijuutta.

Sosiaalipedagogiikka sekä ekspansiivinen oppiminen linkittyvät ammatillisen toimijuuden käsitteeseen. Yksilö nähdään ympäristössään aktiivisena toimijana ja sen laadullisena muokkaajana. Yksilön on kuitenkin toimittava ympäristön asettamissa raameissa. Työympäristöön sovellettuna yhteiset tavoitteet kuten kehittämisprojektit saattavat tukea ammatillisen toimijuuden kehittymistä sekä työssä oppimista. Lisäksi yksilöiden näkemys omista taidoista ja mahdollisuuksista voi vahvistua, josta seuraa voimaantumista. Tähän ideaaliin ei välttämättä päästään yksittäisillä ryhmämuotoisilla kehittämisiltapäivillä, mutta pitkän aikavälin tietoinen työntekijöiden ammatillisen toimijuuden tukeminen voi johtaa organisaation kilpailuetuun eli yksilöiden haluun kehittää omaa työtään ja olla tuottavia.

## 2.5 Yhteisöllisyys

THL:n julkaisussa todetaan, että yhteisöllisyys nykypäivänä nähdään enemmän yhteenkuuluvuutena, kuin kulttuurisina tai institutionaalisina rakenteina. Se perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen. Yhteisö nykypäivänä ei siis välttämättä tarkoita pelkkiä sukulaissuhteita tai luokkaa-asemaa, vaan se voi olla myös näkymätön tai jatkuvasti muuntautuva. Yhteisö voi rakentua esimerkiksi jonkin kommunikaatiokanavan ympärille. (THL, 2017.) Tässä opinnäytetyössä puhutaan työyhteisöstä. THL:n määritelmässä yhteisön avainasioita on ihmisryhmän välinen kommunikaatio, jonka varaan yhteisöllisyys työpaikoilla perustuu. Tämä perustelee yhteisen kommunikaation ja toiminnan merkityksellisyyttä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Yhteisöjä pitkään tutkinut Kari Murto toteaa teoksessaan yhteisön ja yhteisöllisyyden parhaimmillaan tukevan kaikkien sen jäsenten hyvinvointia. Olennaista on, että yhteisössä on hyvä ilmapiiri. Ilmapiirillä hän tarkoittaa

yksilöiden subjektiivista kokemusta yhteisöstä. Hyvinvointia tukevaksi yhteisö muodostuu silloin, kun sen ilmapiiri on avoin ja turvallinen. Yhteisöllisyyden perustaa rakennetaan, kun sen jäsenet jakavat kokemuksiaan ja muodostavat yhteistä sosiaalista todellisuutta. (Murto, 2013, ss. 18, 20–21.)

Tiedon sekä kokemusten jakaminen kasvattaa tiedollista pääomaa organisaatiossa ja samalla se luo yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Pedagoginen yliopettaja Paula Koistinen toteaa mm. tiimissä oppimisen olevan yhteisöllisyyttä lisäävää, sillä yksilöiden osaaminen ja erityistaidot kumuloituvat tiimin synergiaaksi. Synergialla hän tarkoittaa ilmiötä, jossa ryhmän tuotos on enemmän, kuin ryhmän yksilöiden tuotosten summa yhteensä. (Koistinen, 2017, s. 18.) Ryhmämuotoisilla kokemuksilla ja tietoa jakavilla menetelmillä esimerkiksi learning cafe -menetelmällä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia. Ne tuottavat ja kumuloivat tietoa sekä lisäävät yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden kokemus yhteisöllisyydestä lisää heidän työhyvinvointia, joka vähentää vaihtuvuutta työyhteisössä.

Koski toteaa yhteisöllisen oppimisen edellyttävän hiljaisen tietämyksen prosessoimista tiedostetuksi ja näkyväksi. Parhaimmillaan työyhteisössä oppiminen voi opettaa sekä työntekijöitä että esimiehiä. (Koski, 2015, s. 194.) Kehittämisiltapäivässä yhdistän yksikön kaksi tiimiä, jotka työskentelevät eri asiakasryhmän kanssa eri kerroksissa. Lisäksi yksikön päällikkö osallistuu kehittämisprojektiin. Yhteisen toiminnan oli tarkoitus lisätä yhteisöllisyyttä ja jakaa näkemyksiä yli tiimirajojen sekä henkilöstön ja johdoltaan välillä. Virtainlahden mukaan työtehtävistä puhuminen ja niiden näkyväksi tekeminen laajentaa esimiestahon tietoisuutta henkilöstön työstä. Tämä voi helpottaa arkisia johtotehtäviä kuten resurssien kohdentamista. (Virtainlahti, 2009, s. 109.) Perehdytyksen epäkohtien näkyväksi tuleminen ja siihen liittyvien asioiden läpikäyminen auttaa esimiestahoa suunnittelemaan ja tukemaan perehdytystä tarkoituksenmukaisemmin.

## 2.6 Yhteiskehittely

Yksittäisillä työntekijöillä on taitoja, joita he hyödyntävät tehtäviensä suorittamiseen. Näiden taitojen varaan organisaation tiimit varaavat kyvykkyytensä. Organisaation näkökulmasta työntekijöitä voisi ajatella kuin resurssinippuina, joista organisaation osaaminen koostuu. (Niiranen ym., 2010, s. 94.) On tärkeää, että työntekijät jakavat tietotaidollisia resurssejaan työtehtävälalueiden ja tiimin rajojen yli. Toiviainen ja Kerosuo (2014) kertovat artikkelissaan työelämää kehittävän oppimisverkostohankkeessa käytetyn sisäisen kehittämisen foorumin hyödyistä. Työyhteisöissä kehittyi mm. ajatus oppiverkostosta, jonka sisällä työntekijät saivat harjaantua työpaikkojen sisäisiksi kehittäjiksi ja aktiivisemmiksi toimijoiksi. (Toiviainen & Kerosuo, 2014, s. 94.) Sisäisessä kehittämisessä hyödynnetään jokaisen yhteisöön kuuluvan työntekijän ns. resurssiniput ja valjastetaan organisaation käyttöön. Tämä on taloudellista ja lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä tuottavuutta.

Outi Hietala (2017) määrittelee yhteiskehittelyn yhdessä tekemiseksi ja tutkimiseksi, joka on uudenlainen tapa rakentaa suhteita asiakkaiden, johtajien ja ammattilaisten välillä. Hietalan mukaan yhteiskehittelyä voidaan toteuttaa monella eri tasolla esimerkiksi yksittäisen asiakkaan tai ryhmän kanssa. Se voi tapahtua myös työryhmissä, joissa on ammattilaisia ja asiakkaita yhdessä tai johtamiseen liittyen esimerkiksi päätöksenteossa voidaan soveltaa yhteiskehittelyn periaatteita. (Hietala, 2017.)

Engeström kuvaa yhteiskehittelyä käyttäjän ja tuottajan väliseksi vuoropuheluksi. Alkuperäisiä käsitteitä sille ovat *co-production* tai *co-creation*. Dialogiset menetelmät, kuten yhteiskehittely, ovat hänen mukaan nousseet organisaatioiden kiinnostukseen, sillä sosiaalisten verkostojen merkitys on kasvanut. Lisäksi Engeström toteaa uusien organisaatioiden tai organisaatiomuotojen tähtäävän oppimisen nopeuttamiseen, johon dialogiset menetelmät vastaavat. Yhteisten kehittämishankkeiden tulisi Engeströmin mukaan tarjota kaikille osapuolille jotakin merkityksellistä hyötyä, jota ei erikseen toimiessa voida saavuttaa. (Engeström, 2004, ss. 78–79, 81, 94.)

Yhteiskehittelyllä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia sekä tuottajaan, että käyttäjään. Voorberg, Bekkers ja Tummers tutkivat yhteiskehittelyn vaikutuksia 122 tieteellisen tutkimuksen kautta, joissa yhteiskehittelyä *co-creation* on tutkittu. Tulosten mukaan yhteiskehittely lisäsi asiakastyytyväisyyttä ja vahvisti heidän osallisuuttaan. Yhteiskehittely vahvisti yhteenkuuluvuuden tunteita sekä lisäsi palveluiden demokraattisuutta. Palveluiden näkökulmasta niiden vaikuttavuus ja tehokkuus kasvoivat. (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014, ss. 19–21.)

Yhteiskehittäminen on toimintaa, jossa on osallisuutta, dialogia ja yhdessä tekemistä (Vuokila-Oikkonen, 2015, s. 208). Sillä on todistetusti kattavia positiivisia vaikutuksia. Tästä syystä kehittämistyössä huomioitiin myös yhteiskehittelyn näkökulman. Asiakkaiden ottaminen mukaan varsinaiseen kehittämisiltapäivään saattaisi heikentää henkilöstön keskinäistä avointa kommunikaatiota, joten asiakkaiden näkemykset kerättiin erikseen ja niitä hyödynnettiin kehittämisiltapäivän toiminnassa. Avaan toimintaa tarkemmin neljännen pääotsikon alla.

### 3 TOIMINNALLISET MENETELMÄT TYÖSSÄ OPPIMISEN VÄLINEENÄ

Työtä suorittavan tahon toiminta on yhtä kuin organisaation toiminta. Henkilöstön oppiminen sekä sitoutuminen yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin vaikuttaa merkittäväällä tavalla organisaation toiminnan laatuun. Hyppäsen mukaan muutokseen tähtäävässä kehitystyössä tärkeintä on saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan muutoksesta. Tätä voidaan edistää mm. tarjoamalla yksilölle mahdollisuuksia toteuttaa itse-

ään sekä vahvistamalla yksilön tunnetta omasta osaamisestaan (Hyppänen, 2007, ss. 128–129.) Toiminnalliset menetelmät voivat olla vastaus näihin muutosjohtamisen ongelmiin.

### 3.1 Toiminnallisten menetelmien hyöty oppimisessa

Oppimisen näkökulmasta toimintaan osallistavat menetelmät herättävät osallistujia pohtimaan aktiivisesti, toimimaan, kokoamaan ja perustelemaan asiasisältöjä. Verrattuna esimerkiksi passiiviseen luennon kuunteleluun, toiminnalliset menetelmät pitävät mielen virkeänä ja huomion olennaisessa. Opiskelijan omat aiheeseen liittyvät aktiiviset toiminnot, kuten kysymykseen vastaaminen tai oman kysymyksen esittäminen käynnistävät oppijassa ajatteluprosesseja, jotka edesauttavat oppimista. (Koistinen, 2015, s. 19.)

Toiminnalliset menetelmät voivat parhaillaan tukea ryhmän vuorovaikutusta, lisätä itsetuntemusta sekä tarjota informaatiota ohjattavista. Ne ovat omiaan ajatusten ja tunteiden herättelyyn sekä uusien näkökulmien esille tuomiseen. Toiminnallisia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset pari- ja ryhmäkeskustelut, roolityöskentely, kuva, liike, musiikki tai kirjoittaminen. Toiminnallisia menetelmiä tulisi hyödyntää vain tilanteissa, joissa on riittävä luottamuksen taso. (Punkanen, 2009, ss. 63–64, 76, 80.) Yksikössä toteutetussa kehittämisiltapäivässä turvaan luottamuksen tason rajaamalla osallistujat työyhteisön sisäisiin henkiöihin.

Esimerkiksi pari- ja ryhmäkeskustelut kuuluvat toiminnallisten menetelmien alle. Punkasen mukaan dialogisella vuorovaikutuksella voidaan herättää ohjattavissa ajatuksia ja reflektointia, joka kehittää ohjattavien toimintaa. Vertaisryhmä on hyvä reflektointiväline, jossa itsetutkiskelu herää kuin itsestään. (Punkanen, 2009, ss. 20–21, 37.) Kehittämisiltapäivässä tavoiteltiin dialogista keskustelua, jota päästiin harjoittamaan vertaisryhmässä learning cafe toiminnan lomassa. Samalla henkilökunnalla oli mahdollisuus oppia muiden kokemuksista ja reflektoida omaa toimintaansa. Palautekeskustelun kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan henkilökunnassa heränneitä ajatuksia.

### 3.2 Kehitystyössä käytetyt menetelmät

Kehitystyössä käytettävien menetelmien valintaan vaikuttivat kohderyhmän ominaispiirteet. Tiedon keruun kohderyhmänä olivat asiakkaat, joilta ideat kerättiin erikseen, sekä henkilökunta ja esimies. Kokemukseni mukaan yksikön asiakkaat ovat varsin passivoituneita ja heiltä on ajoittain haastavaa saada mielipiteitä liittyen yksikön arkeen. Tästä syystä käytin vapaamuotoista tiedonkeruumenetelmää, jossa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon materiaalia ylöskirjattavaksi. Tähän tarkoitukseen aivoriihi menetelmä sopi parhaiten. Henkilökunnan tiedonkeruuseen ja oppimiseen tähtääväksi menetelmäksi valitsin learning cafe -



menetelmän. Yksikön kiireisen arjen lomassa on harvoin aikaa reflektoida ja jakaa tietoa sekä kokemuksia työntekijöiden kesken, joten halusin tarjota kehittämistyön yhteydessä mahdollisuuden yhteiseen työn kehittämiseen.

### 3.2.1 Aivoriihi

Aivoriihi on menetelmä, jossa osallistujat esittävät ryhmässä vapaasti näkemyksiä ja ideoita annetusta aihealueesta. Ideointivaiheessa kaikenlainen kritiikki on kiellettyä. Esille tuodut ideat kirjataan ylös, jonka jälkeen niitä voidaan tarkastella tarkemmin ja suodattaa ideoista helmet. Aivoriihi mahdollistaa rinnakkaisen prosessoinnin, jossa toisen idea voi synnyttää viereisessä osallistujassa uuden idean. Menetelmä tukee ideoiden runsautta ja se on hyvä aivoja aktivoiva harjoitus. (Kaipainen, 2008, s. 17.)

Aivoriihen arvo ei siis rajoitu pelkkään tehokkaaseen tiedonkeruuseen. Lisäksi se aktivoi osallistujia ja sillä on kuntouttava vaikutus. Lisäksi asiakkaille esitetty tehtävänanto osallisti asiakkaita yhteiseen kehittämiseen. Kerroin asiakkaille missä kerättyä aineistoa hyödynnetään. Lisäksi kerroin vastaukset tulevan henkilöstön nähtäväksi ja osaksi yhteistä keskustelua uusien hoitajien perehdytyksestä. Avaan harjoituksen toteutusta tarkemmin otsikon 5.2 alla.

### 3.2.2 Learning cafe

Learning cafe on menetelmä, jonka avulla voidaan helposti jakaa kokemuksia, luoda uutta tietoa sekä rakentaa yhteistä näkemystä. Ryhmä ihmisiä jaetaan pienempiin ryhmiin ja heille annetaan tehtäväksi pohtia keskeisimpiä teemoja niin, että pienryhmät kulkevat pöydästä toiseen, jossa jo edellinen ryhmä on ollut. Lopuksi ylöskirjatusta tiedosta tehdään yhteenveto, jota voidaan työstää. (Virtainlahti, 2009, s. 250.)

Learning cafe on toiminnallinen tapa nostaa osallistujien hiljaista tietämystä näkyviin. Osallistuneiden välinen dialogi perustuu heidän kokemusperäiseen tietämykseensä joka saadaan keskustelussa hyvin esille ja jaettua kaikkien osallistujien kesken. (Virtainlahti, 2009, s. 250.) Menetelmä auttaa löytämään yhteisiä toimintatapoja, jakamaan tietoa, lisäämään yhteisöllisyyttä sekä nostamaan hiljaista tietämystä näkyvään ja helposti muokattavaan muotoon. Tästä syystä learning cafe -menetelmä valikoitui sovellettavaksi kehittämisiltapäivään.

### 3.2.3 Improvisaatio

Kehittämisiltapäivässä halusin hyödyntää myös improvisaatiota sisältävää toiminnallisuutta, jotta ryhmän välille syntyisi rennompaa luovuutta ja keskustelua herättelevän ilmapiirin. Marjo Nyberg on tutkinut improvisaatiota musiikkiterapian näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa mukaan impro-

visaatiossa ryhmän jäsenet kokivat vapautta ja läsnäoloa ilman suorituspainetta, joista seurasi voimaantumista. Nyberg kokoaa mielestäni hyvin toiminnallisten menetelmien voimaantumisen prosessin viiteen vaiheeseen: 1. tuntemusten havainnointi ja hyväksyvä läsnäolo 2. rentoutuminen 3. luottamus 4. improvisaatio, flow, vapaus, leikki ja yhteisöllisyys 5. voimaantuminen. (Nyberg, 2013, ss. 43, 46.)

Kehittämisiltapäivää suunnitellessani hyödynsin Nybergin voimaantumisen prosessia. Jos iltapäivään olisi ollut pidempi aika varattuna, alkuun olisi voinut pitää rentoutushetken ja/tai fiiliskierroksen. Näin tuokiassa olisi tullut huomioitua myös osallistujien tuntemusten havainnointi sekä rentoutuminen. Ennen tuokion alkua henkilökunta ehti kuitenkin hetken istahtaa kahvi- tai teekupin ääreen ja näin rentoutuivat ja virittäytyivät toimintaan. Varsinainen tuokio alkoi improvisaatioleikillä.

Improvisaatiota sisältävillä leikeillä pystytään herättelemään ihmisessä luovuutta. Rankasen, Hentisen ja Mantereen mukaan luovuus vaatii leikkisyyttä, joustavuutta ja uskallusta uuden kokeiluun. Sitä voidaan edesauttaa rationaalisuuden taakse jättämisellä, itsekriittisyyden vähentämisellä sekä spontaanilla ilmapiirillä. (Rankanen, Hentinen & Mantere, 2007, ss. 17, 91.) Kehittämistyössä käytin improvisaatiota toiminnan avuksena, jotta osallistujissa heräisi luovaa ajattelua ja ryhmän ilmapiiri kevenisi.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Kehittämistyön kohde oli lähtöisin työyhteisön tarpeesta luoda selkeyttä yksikön pirstaloituneisiin prosesseihin. Työelämätilaaja eli yksikönpäällikkö halusi kehittämistyön tuotoksena ns. tsekkilistatyyppisen prosessikuvausten siitä, mitä tulisi huomioida uuden työntekijän tullessa työyhteisöön. Tältä pohjalta lähdin laatimaan suunnitelmaa toiminnallisesta kehittämistyöstä, joka huomioi ammatillisen toimijuuden vahvistamista, jakaa tietoa työyhteisössä, helpottaa työn organisointia sekä lisää yhteisöllisyyttä yhteisen kehittämisen kautta. Toteutettu kehittäminen oli kuitenkin vain puite, jonka toteutusta, soveltuvuutta ja osallistujien kokemuksia tarkastelen. Tutkimustehtäväni oli tutkia toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta työn organisointiin ja kehittämiseen erityisesti henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

### 4.1 Aineisto

Tutkimuksen aineisto muodostui esikyselylomakkeen vastauksista, asiakkailla ja henkilöstölle pidettyjen toiminnallisten tuokioiden ylöskirjatusta tiedosta, äänityksistä sekä palautekyselyn vastauksista. Esikyselylomak-

keen vastaukset perustelivat kehittämistyön tarvetta ja olivat osa kehittämisisiltapäivän toimintaa. Asiakkailta kerätty aineisto kertoi asiakkaiden näkemyksistä perehdytysprosessin merkityksellisimmistä asioista ja ne olivat työntekijöiden luettavissa henkilöstön näkökulman avartamista ajatellen. Henkilöstön kirjaamat näkemykset perehdytyksessä tärkeinä pidetyistä työtehtävistä ja tiedollisista osa-alueista kertyivät learning cafe -pöytien kirjoitusalueille. Hyödynsin näitä osana tutkimusaineistoa. Lisäksi äänitin yhdessä käydyn keskustelun, jotta pystyin palaamaan keskusteltuihin aiheisiin ja työntekijöiden sekä esimiehen kommentteihin. Pääaineistona tutkimuksessa hyödynnettiin palautekyselyn vastauksia, jotka keräsivät kirjoitettuun muotoon työntekijöiden kokemuksia toteutetusta kehittämistyöstä.

Yksikössä oli hieman alle viisikymmentä asukasta. Heistä yhteensä 13 olivat tiedontuottajina aivoriihi toiminnassa. Esikysely jaettiin 16:lle työntekijälle, joista seitsemän vastasivat ja palauttivat kyselylomakkeen. Toiminnalliseen tuokioon osallistui kahdeksan työntekijää sekä esimies. Näistä koostui palautekyselyn kokonaisuutena. Vaikka otanta on pieni, esimerkiksi Metsämuurosen mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä jo neljän informantin vastauksista tilastollisesti merkittäviä päätelmiä (Metsämuuronen, 2008, s. 56).

Palautekyselyyn vastanneiden määrä edusti noin viitäkymmentä prosenttia yksikön henkilöstöstä, joten vastaukset antoivat yksikön edustajista määrällisesti kattavan otannan. Vastaavanlaisen projektin toteuttaminen erilaisessa työympäristössä ja erilaisen organisaatiokulttuurin omaavassa yhteisössä saattaisi tuottaa erilaisia tuloksia. Aineiston laatuun ja tuloksiin saattoi vaikuttaa myös osallistujien vireystila, ryhmän koko, ryhmädynamiikka sekä toiminnalle ja keskustelulle varattu aika.

## 4.2 Tutkimusmetodi ja aineiston analyysitapa

Tutkimuksessa keskityttiin henkilöstöstä nousevaan kokemukseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia ja kuvata ihmisten omaa kerrontaa koetusta todellisuudesta (Vilka, 2005, s. 97). Tutkimuksen kohderyhmänä oli yksikön hoitohenkilökunta sekä esimies. Raportissa pohdin ja analysoin kehittämistyön hyötyjä myös yksikön toiminnalle yleisesti. Lomakekyselyiden vastausten lisäksi hyödynnän kehittämistyöstä nousutta muuta aineistoa sekä aikaisemmin tutkittua teoriaa aiheesta. Lomakekyselyiden aineisto purettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Vilka kuvaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin alkavan aineiston pelkistämällä eli epäolennaisen informaation pois karsimisella. Aineisto tiivistetään, pilkotaan osiin ja ryhmitellään tutkimusongelman mukaan sanoiksi, lauseiksi ja lauseen osiksi, jolle annetaan kuvaavat kattokäsitteet. Tulosten avulla pyritään ymmärtämään tutkittavien kuvaamaa merkitysko-

konaisuutta. (Vilka, 2005, ss. 139–140.) Käytin menetelmää esi- sekä palautekyselylomakkeiden purkamiseen.

Esikyselylomakkeen vastauksia purkaessa hain aineistosta myös learning cafe pöytien keskusteluaiheet. Aiheet olivat esikyselylomakkeen vastauksissa useimmiten nousseet teemat, joita henkilöstö piti tärkeinä perehdytyksen osa-alueina. Pääteemat keskusteluaiheiksi löytyivät helposti aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla. Teemojen alle jaottelin myös asiakkailta tulleet aivoriihivastaukset sellaisenaan. Näin asiakkaista nousut tieto tuli työntekijöiden tietoisuuteen ja se käsiteltiin yhdenvertaisena henkilöstön ylöskirjaaman tiedon kanssa. Tämä oli osa kehittämisisiltapäivään liittyvää pohjatytöä.

Palautekyselylomakkeiden vastaukset vastasivat tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen eli kuinka henkilöstö koki toiminnalliset menetelmät työn kehittämisen ja organisoinnin välineenä. Tavoitteena oli saada näkyväksi myös organisaatiolle tullut hyöty toiminnallisesta tuokiosta esimerkiksi toiminnan kehittämisen, yhteisöllisyyden tai työssä oppimisen näkökulmasta. Lisäksi henkilöstö sai antaa palautetta kehittämistyöhön liittyneistä järjestelyistä ja niiden toimivuudesta.

### 4.3 Toteutus

Työelämätilaaja asetti raamit kehittämistyölle ja määrittäi resursoinnin. Kehittämistyön aihe valikoitui työelämälähtöisesti. Näihin puitteisiin suunnittelin toiminnallisen kehittämiskokonaisuuden, joka päättyi sisältämään neljä vaihetta: alkukartoitus yksikön tilanteesta, tiedonkeruu asiakkailta, toiminnallinen kehittämisiltapäivä sekä palautteen kerääminen.

#### 4.3.1 Alkukartoitus

Ensimmäisessä vaiheessa keräsin taustatietoa ja kokemuksia työyhteisöltä nykyisen perehdytysprosessin toimivuudesta, jotta löytäisin yksikön perehdytyksen kehittämiskohteet. Tämän alkukartoituksen tein lomakekyselyn muodossa, jonka jaoin paperisena kaikille työyhteisön vakituisille sekä pitkäaikaisille määräaikaisille työntekijöille. Vaihtoehtoisesti pohdin myös sähköisiä tiedonkeruumahdollisuuksia, mutta työympäristön teknisten ominaisuuksien ja osaamisen vuoksi päädyin paperiseen lomakkeeseen.

Esikyselylomakkeessa käytin pelkkiä avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat saisivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti sellaisina, kuin ne ovat. Lomaketta tehdessäni huomioin myös kvalitatiivisen tutkimuksen eettisiä periaatteita kysymysten asettelussa. Hanna Vilkan mukaan hyvät kokemukset keräävät avoimet kysymykset eivät ole johdattelevia, mutta ne kannustavat kertomaan. Hyviä kerrontaa herätteleviä kysymysanoja ovat mm. miten, millainen, mitä, kuvaile tai kerro. (Vilka, 2005, s.

105.) Lomakkeisiin vastattiin anonyymisti ja ne palautettiin niille tarkoitettuun kirjekuoreen. Esikyselylomakkeen kysymykset löytyvät liitteet -osiosta (liite 1).

Halusin kyselyssä saada esille perehdytyksen nykytilaa kuvaavia kokemuksia ja selvittää, mitä työntekijät pitävät tärkeänä perehdytyksessä. Lisäksi halusin tietää, mihin työntekijät kaipaisivat tarkempaa ohjeistusta perehdytykseen liittyen. Kysymyksiin oli mahdollista pureutua yhteisessä toiminnassa, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus saada vastauksia kysymyksiinsä ja esimiestaho saisi arvokasta tietoa työntekijöiden lisäkoulutustarpeesta perehdytykseen liittyen. Laadullisten kysymysten oli tarkoitus olla myös pohjustus tulevaa tiedontuottamista ja keskustelua varten. Kvalitatiiviset kysymykset ovat usein luonteeltaan emanssipatorisia eli ne lisäävät myös tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Vilka, 2005, s. 103).

Esikyselylomakkeen vastauksista nousseet teemat muodostivat learning cafe -pöytien pääotsikot, joita työyhteisö pääsi yhdessä pohtimaan. Vastauksista haarukoitui yhteensä viisi laajempaa asiakokonaisuutta, jotka esittelen tutkimustuloksien yhteydessä myöhemmin. Tavoitteena oli, että kehittämisiltapäivän kaikki materiaali ja keskusteluaiheet olisivat lähtöisin työyhteisöstä ja työyhteisössä piilevä tieto tulisi sen yksilöille näkyväksi.

#### 4.3.2 Tiedonkeruu asiakkailta

Kehittämistyössä hyödynnettiin yhteiskehittelyn periaatteita kuulemalla asiakkaiden näkemyksiä siitä, mitä uuden työntekijän olisi hyvä tietää ja osata. Tämän tiedon keräämiseksi käytin aivoriihimenetelmää, jotta ajatuksia ja näkemyksiä kertyisi mahdollisimman paljon. Toteutin toiminnan erikseen kahden osaston asiakkaille, jotta turvallinen ilmapiiri ryhmässä olisi taattu. Muistutin asiakkaita myös siitä, että kysymykseen ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Lisäksi kerroin, missä tietoa hyödynnetään ja korostin vastausten olevan täysin anonyymeja. Asiakkaita osallistui toiselta osastolta seitsemän henkilöä ja toiselta kuusi.

Kysyin asiakkailta, mitä uusien työntekijöiden tulisi tietää ja osata asiakastyöstä. Havaitsin kysymyksen asetteluun olleen osalle asiakkaista haastava ymmärtää, joten tarkensin asiaa vielä kysymällä, että mitä hyvä ohjaaja tietää tai osaa. Annoin kaikille mahdollisuuden vastata ja hiljaisimmilta kysyin vielä erikseen heidän mielipidettään. Jokaiselta asiakkaalta tuli vähintään yksi ajatus siitä, mitä ohjaajan tulisi tietää tai huomioida työssään. Asiakkaiden tuotokset lisäsin learning cafe -pohjille pitkälti sellaisenaan, jotta työntekijät saivat pöytiä kiertäessään lukea asiakkaiden näkemyksiä perehdytyksen tärkeimmistä asioista.

### 4.3.3 Toiminnallinen kehittämisiltapäivä

Esivalmistelujen jälkeen ohjasin yksikössä kehittämisiltapäivän tavanomaisen viikkopalaverin tilalla. Toiminnalle oli varattu aikaa kaksi tuntia. Paikalla oli noin puolet työyhteisöstä eli kahdeksan työntekijää ja esimies. Näissä puitteissa järjestettiin työssä oppimista tukeva ja työtä kehittävä tuokio, jonka yhteydessä syntyi arvokasta tietoa perehdytyksen kehittämiskohteista.

Aloitin toiminnallisen tuokion kahdella lyhyehköllä leikkimielisellä tehtävällä. Ensimmäisessä piti kirjoittaa ilmaan oma etunimi kaunokirjoituksella. Alkuun nimi kirjoitettiin omalla vahvalla kädellä ja sitten toisella kädellä. Tämän jälkeen kirjailtiin vielä molemmilla käsillä nimen peilikuvat. Tehtävä aiheutti ryhmässä hilpeyttä ja viritti toimintaan. Toisena leikkinä hyödynsin kokemustani draamamenetelmistä ja teimme ryhmässä ääni- ja liikeimprovisaatiota. Jokainen päästi vuorollaan kehostaan äänen ja siihen sopivan liikkeen. Sitten muut yhtyivät ääneen ja liikkeeseen. Aloituseleikkeihin kului kokonaisuudessaan alle kymmenen minuuttia ja kaikki ryhmäläiset lähtivät hyvin mukaan aktiviteettiin.

Alkulämmittelyn jälkeen kerroin lyhyesti tehtävänannon ja ryhmä lähti itseohjautuvasti hakeutumaan pienryhmiin ja pareiksi sekä etsivät learning cafe -pöydille paikat toimistotiloista. Valitettavasti osastoille ei ollut mahdollista saada ylimääräistä ohjaajaa päivystämään tuokion ajaksi, joten muutamassa ryhmässä työskentelyyn tuli keskeytyksiä. Näissäkin tilanteissa pienryhmän muut jäsenet huomioivat paikalta poistunutta ohjaajaa ja kertoivat tehtävänannon hänelle. Toiminnan ohjaajana seurasin pöydässä käytäviä keskusteluita sekä ajankäyttöä.

Learning cafe -toiminnan ohjeistuksessa pyysin ryhmää jakautumaan 2-3 hengen pienryhmiin. Ryhmiä muodostui lopulta neljä. Jokainen ryhmä kiersi viidessä eri pöydässä ja yhden aiheen äärelle pysähdyttiin kuudeksi minuutiksi. Tietojen ylöskirjaamiseen kului kokonaisuudessaan noin puoli tuntia. Olin valmistellut aiheista A2 kokoiset kartongit, joiden keskellä oli pohdittava aihe. Vaihtoehtoisesti vastaavanlaisessa toiminnassa voisi käyttää sähköistä Padlet-alustaa, mutta sen käyttöönotto olisi vienyt ison osan toiminnalle varatusta ajasta ja sähköinen tiedonkeruu olisi ollut haastava toteuttaa kyseisessä ympäristössä.

Ohjeistin ihmisiä pohtimaan ja kirjoittamaan kartongeissa annettuun aiheeseen liittyviä työtehtäviä, prosesseja, tietoja ja lomakkeita, joita uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi perehdytyksessä. Korostin myös tässä tehtävänannossa, ettei oikeita tai vääriä vastauksia ole, vaan tavoitteena on saada kirjattua tietoja ja työtehtäviä ylös mahdollisimman laajasti. Kannustin työntekijöitä tukeutumaan ryhmätovereihin, jos kyseinen aihealue tuntui haastavalta.

Osallistujien joukossa oli muutama yksikössä vasta-aloittanut työntekijä. Heille ohjeistin, että perehdytyksen prosessista voi esittää myös kysymyksiä, jotka ovat ehkä jääneet heille epäselväksi tai mihin he kaipaisivat lisää tietoa. Tuoreille työntekijöille toiminta mahdollisti samalla oppimiskokemuksen ja tuki yksikön tehtäviin perehtymistä. Molemmat uudet työntekijät kiersivät pöydissä kokeneemman työntekijän parina. Kuuden minuutin keskustelu- ja ylöskirjaamisaika yhden aiheen äärellä oli riittävä ja muutama ryhmä olisi ollut valmiina nopeammallakin aikataululla.

Toiminnallisen osuuden jälkeen esittelin esikyselylomakkeiden vastauksista tehdyn koontin ja aloitimme keskustelemaan kartongeille kirjatusta tiedosta sekä siitä, mitä yksikkökohtaiseen perehdytyksen tsekkilistaan olisi osallistujien mielestä hyvä kirjata. Äänitin keskustelua ja kirjasin koontia asioista, joiden oli tarkoitus tulla yksikkökohtaiseen perehdytyskorttiin. Lisäksi kirjasin ylös perehdytykseen liittyviä kehittämisalueita, jotka nousivat keskustelussa esille. Näitä avaan enemmän tutkimustuloksien yhteydessä. Keskustelulle jäi resursoinnin puitteissa aikaa reilu tunti.

#### 4.3.4 Palaute

Keskustelun lopuksi jaoin henkilökunnalle palautekyselylomakkeen. Palautekyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka toiminnallisena toteutettu kehittämistyö koettiin työyhteisössä. Yksikössä vastaavat toiminnalliset kehittämisprojektit ovat harvinaisia. Palautekyselyyn vastattiin anonyymisti ja lomakkeessa olleet kysymykset löytyvät liitteet osiosta (liite 2).

Palautelomakkeen vastaukset olivat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin aineisto. Kyselylomake pyrki kartoittamaan toimintaan osallistuneilta, että miten kehittämistyö koettiin, millaisia ajatuksia se osallistujissa herätti sekä mitä hyvää ja mitä kehitettävää kehittämistyön järjestyksessä oli.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa avaan ja analysoin koko kehittämisprosessista nousutta materiaalia. Esikyselylomakkeen vastaukset kertoivat yksikön perehdytyksen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista. Asiakkaiden näkemysten esille tuominen oli olennainen osa henkilökunnan työssä oppimista sekä toiminnallisen iltapäivän keskustelut ja tuotokset kertoivat kehitystyön tarpeellisuudesta. Viimeisenä esittelen palautekyselylomakkeen vastauksista tehtyä koontia.

## 5.1 Perehdytyksen nykytila yksikössä

Esikyselylomakkeen alkuperäinen tarkoitus oli toimia toiminnallisen kehittämisisiltapäivän suunnittelun pohjana sekä perustella kehittämistyön tarpeellisuutta yksikössä. Vastaukset olivat laadullisesti hyviä ja sisälsivät runsaasti informaatiota, jota pystyisi hyödyntämään yksikön toiminnan kehittämisessä. Tästä syystä esitin esikyselylomakkeiden käsitellyn aineiston tulokset posteriesityksenä kehittämisisiltapäivässä. Lomakekyselyllä kerätty tieto ja sen esittäminen työyhteisössä oli yksi keino jakaa työyhteisössä piilevää tietoa ja tuoda esiin henkilöstön osaamista. Esittelen alla lyhyesti esikyselylomakkeen vastausten tulokset. Aineisto on käsitelty aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Kysyin esikyselylomakkeessa työntekijöiden näkemyksiä nykyisen perehdytysprosessin toimivuudesta yksikössä. Kolme seitsemästä totesivat perehdytyksen toimivan kohtalaisen hyvin tai osittain hyvin. Yli puolet vastanneista kuitenkin kuvasivat perehdytystä toimimattomaksi. Erityisinä ongelmina pidettiin perehdytystä talon käytäntöihin, omavalvontaan, kirjausjärjestelmiin, paloturvallisuuteen sekä organisaationrakenteeseen. Jopa viisi vastannutta seitsemästä totesivat perehdytykseen varatun resurssoinnin olevan riittämätöntä sekä työvuorosuunnittelun toimimattomaksi. Kahdessa vastauksessa kuitenkin todetaan resurssoinnin olevan lähtökohtaisesti riittävää lukuunottamatta erikoistilanteita, kuten sairasmomia. Posterissa esitetty koonti perehdytyksen tilasta perusteli kehittämistyön tarpeellisuutta yksikössä (kuva 1.).

### **Nykyisen perehdytyksen toimivuus**

3 vastannutta kokivat perehdytyksen toimivan kohtalaisen hyvin tai osittain hyvin.

4 vastanneista kuvasivat perehdytystä toimimattomaksi ja erityisiksi puutteiksi mainittiin esimerkiksi perehdytystä talon käytäntöihin, omavalvontaan, kirjausjärjestelmiin, paloturvallisuuteen sekä organisaation rakenteeseen.

Resursointi ja perehdytysvuoroihin liittyvät järjestelyt nousivat lähes kaikissa vastauksissa esille (5 vastausta).

Kuva 1. Henkilöstön näkemyksiä perehdytyksen toimivuudesta



Tarkempaa ohjeistusta yksikössä kaivattiin mm. siihen, että kuka työntekijä huolehtii mistäkin perehdytyksen osa-alueesta. Kaksi vastannutta kaipaivat lisätietoa organisaatioon liittyviin asioihin ja toiset kaksi toivoisivat perehdytyksessä käytävän tarkemmin läpi akuuttitilanteita, kuten väkivalta- tai kaatumistilanteissa toimimista. Yksi vastanneista toivoi vastualueiden tarkentamista ja parantamista. Lisäohjeistusta kaivattiin myös siihen mistä erilaiset työohjeet ja yhteystiedot löytyvät sekä asiakastyötä tukevista muista palveluista esim. kolmannen sektorin palvelut. Esikyselylomakkeen kysymys ”Jos perehdyttäisit uutta työntekijää, mihin kaipaaisit tarkempaa ohjeistusta yksikössä” nosti esiin asioita, jotka olivat henkilöstölle perehdytykseen liittyen epäselviä (Kuva 2.). Näihin epäselvyyksiin pystyttiin luomaan kehittämissiltapäivän keskustelussa selkeämpiä yhteisiä linjauksia.

**Tarkempaa ohjeistusta kaivattaisi**

- Organisaatioon liittyvissä asioissa (2 vast.)
- Akuuttitilanteissa toimimiseen (esim. minne ollaan yhteydessä lääkehoidon mennessä pieleen tai mistä yökkö saa apua kaatumis-/väkivaltatilanteissa) (2 vast.)
- Siitä kuka huolehtii mistäkin perehdytyksen osa-alueesta (Vastualueiden jakaminen ja tarkentaminen)
- Mistä erilaiset tiedot löytyvät (esim. käyttöohjeet, hyvinvointiteknologian käyttö sekä lääkäreiden ajantasaiset yhteystiedot)
- 3. sektorin palveluista, joita voidaan käyttää apuna työssä.

Kuva 2. Henkilöstön toiveita tarkemmista ohjeistuksista yksikössä

Perehdytyksen tärkeimmäksi teemaksi nousi selvästi lääkehoito ja siihen liittyvät asiat. Lääkehoito koettiin merkitykselliseksi viidessä vastauksessa seitsemästä ja se oli kaikissa vastauksissa ensimmäisenä mainittu teema. Kolme vastannutta nostivat tärkeimpien teemojen listalle asiakastyöhön liittyvät asiat, kuten asiakkaisiin liittyvät erityispiirteet. Tärkeinä asioina mainittiin kolmessa vastauksessa myös työtehtäviin, toimintatapoihin ja vastualueisiin perehdyttämistä. Akuuttien tilanteiden sekä paloturvallisuuteen liittyvien asioiden läpikäymisen merkitystä nostettiin esiin kahdessa vastauksessa. Yksittäisiä tärkeinä pidettyjä asioita olivat ensimmäisten perehdytyspäivien asiasisältöjen priorisointi, uuden työntekijän aikaisemman kokemuksen huomioiminen perehdytyksessä sekä riittävän varhainen informaatio työyhteisölle uuden työntekijän aloittamisesta.

Henkilökunnan näkemys perehdytyksen tärkeimmistä teemoista (Kuva 3.) kertoo henkilökunnan ymmärryksestä mm. lääkehoidon vastuullisuuteen liittyen. Tulokseen on mahdollisesti vaikuttanut henkilökunnan koulustausta. Yllättävää oli, että asiakkaiden erityispiirteet mainittiin perehdytyksen tärkeimpien asioiden joukossa alle puolessa vastauksista.

**Perehdytyksen tärkeimpinä asioina pidettiin**

- Lääkehoitoa (5 vast.)
- Asiakkaisiin liittyviä erityispiirteitä/asioita (3vast.)
- Työtehtäviin, toimintatapoihin ja vastuualueisiin perehdyttämistä (3 vast.)
- Akuuttien tilanteiden ja paloturvallisuuden läpikäymistä (2 vast.)
- Ensimmäisinä päivinä tärkeimpien asioiden läpikäyminen  
(esim. työvuoronkulku, lääkehoidon toteutus, kirjaamiskäytännöt ja työntekijän oikeudet sekä velvollisuudet)
- Perehdytyksessä huomioidaan uuden työntekijän aikaisempi kokemus
- Riittävän varhainen info uudesta työntekijästä, varaudutaan hänen tuloonsa sekä otetaan vastaan ystävällisesti ja kannustavasti

Kuva 3. Henkilöstön näkemys perehdytyksen tärkeimmistä asioista

Esikyselylomakkeiden vastauksissa nousi esiin myös kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen, vaikka lomakkeen kysymyksissä sitä ei haettu (kuva 4.). Kaksi vastannutta toivoivat esimieheltä aktiivisempaa seurantaa perehdytyksen toimivuudesta. Kahdessa vastauksessa toivottiin yksinkertaisempaa ja toimivampaa tsekkilistää, joka olisi työntekijöiden lisäksi sijaisilla käytössä. Kehittämisen kohteeksi nähtiin myös perehdyttäjien osaaminen ja kaksi vastannutta olivat sitä mieltä, että perehdyttäjän vastuu tulisi sopia hänen kanssaan etukäteen ja perehdyttäjät tulisi kouluttaa kyseiseen tehtävään. Yksittäisinä kehittämisen kohteina esiin nousi työyhteisön välinen sisäinen keskustelu siitä mitä on hyvä perehdytys ja se, että perehdyttäjän tietotaidon ollessa riittämätöntä jossakin aihealueessa, perehdyttäjä osaisi ohjata uuden työntekijän ”viisaamman” luokse esimerkiksi yksikönpäällikön ohjeistettavaksi.

## Kehitysehdotuksia

- Esimiehen aktiivisempi seuranta perehdytyksen toimivuudesta (2 vast.)
- Perehdytyslomaketta tulisi muokata ja yksinkertaistaa. Check-list pitäisi olla kaikilla, myös sijaisilla (2 vast.)
- Perehdyttäjän vastuu sovitaan etukäteen ja hänet koulutetaan perehdyttämiseen. (2 vast.)
- Työyhteisön kanssa tulisi käydä läpi mitä kaikkea hyvä perehdytys pitää sisällään
- Perehdytettävä ohjattaisi esim. yksikönpäällikön luo, jos perehdyttäjän tietämys ei riitä.

Kuva 4. Henkilöstön esittämiä kehitysideoita

Kehittämisisiltapäivä vastasi ainakin kahteen kehitysehdotuksesta: myös sijaisille tarkoitetun yksinkertaisemman perehdytyslomakkeen tuottaminen sekä perehdytykseen liittyvien asioiden läpikäymiseen työyhteisössä. Esimiestoimintaan liittyneet toiveet välittyivät kehittämisisiltapäivän yhteydessä esimiestahon tietoisuuteen. Kehittämisisiltapäivä vastasi työyhteisön esikyselylomakkeessa esitettyjä toiveita ja tuotti yksikössä kaivatun dokumentin eli yksinkertaistetun perehdytyksen tsekkilistan (liite 3).

Esikyselyn vastauksista etsin viisi perehdytykseen liittyvää laajempaa teemaa, jotka toistuivat vastauksissa. Aiheiksi valikoituivat: 1. Lääkehoito 2. Asiakkaat 3. Organisaatio sekä työntekijän vastuut ja velvollisuudet 4. Työvuoron sisältö ja rakenne 5. Tiedon löytäminen, kirjauskäytännöt, turvallisuus ja akuutit tilanteet. Nämä olivat kehittämisisiltapäivässä annetut learning cafe -keskusteluiden aiheet.

### 5.2 Asiakkaiden ääni kuuluviin

Kysyin asiakkailta aivoriihimenetelmällä, että mitä uusien työntekijöiden tulisi tietää ja osata asiakastyöstä. Kysymyksen asettelu oli asiakkaille hankala ymmärtää, joten yksinkertaistin asiaa kysymällä, että mitä hyvä ohjaaja tietää ja osaa. Yksikön asiakaskunta on hyvin passivoitunut, joten aineistoa kertyi melko vaatimattomasti, mutta laadullisesti se oli hyvää. Vastaukset lisäsin sellaisenaan learning cafe -pohjiin henkilöstön luettavaksi. Otanta perustui 13:n asiakkaan vastauksiin.

Eniten tietoa kertyi hoitotyössä tehtäviin kohtaamisiin liittyen. Asiakkaat toivoivat ohjaajilta taitoa kuunnella ja esittää kysymyksiä. Ohjaajan tulisi ymmärtää auttaa asiakkaita, kohdata heidät inhimillisesti, avoimesti ja huumoria hyödyntäen. Ohjaajalta toivottiin halua tutustua asiakkaisiin sekä priorisoida asiakkaat ajankäytössään. Vaikka moni näistä asioista on ohjaajan persoonallisuuteen liittyviä, ovat ne myös asioita, joita mielestäni hyvä perehdyttäjä opettaa esimerkillään tai sanottaa asiakastyöhön liittyvinä hyvinä elementteinä.

Varsinaiseen osaamiseen liittyen asiakkaat toivoivat ohjaajalta avun tarpeen tunnistamista sekä tietotaitoa asiakkaiden voimien seurannasta. Myös viriketoiminnan osaaminen mainittiin tärkeäksi. Lisäsin asiakkaiden näkemykset learning cafe -pöytien kirjoitusalueisiin tietokonekirjoituksella, jotta ne erottuisivat henkilöstön kirjoittamista pohdintoista. Näin henkilökunta sai lukea asiakkaiden näkökulmia perehdytykseen liittyen. Toiminnallisen tuokion aikana kuulin muutaman pienryhmän keskustelemaan asiakkaiden vastauksista. Asiakkaiden ääni tuli toiminnassa kuuluviin, vaikka heidän näkemykset eivät päätyneet varsinaiseen yksikkökohtaiseen perehdytyskorttiin.

### 5.3 Toiminnallisen tuokion tuotokset

Kehittämisiltapäivän toiminta alkoi lyhyellä kerronnalla siitä, että mikä on toiminnallisen tuokion tavoite ja rakenne. Varsinaisen toiminnan ja aloitimme leikillä. Ohjattava ryhmä lähti hyvin mukaan toimintaan. Alussa vedetyt ”lämmittelyleikit” kevensivät tunnelmaa ja herättivät hilpeyttä ryhmäläisissä. Alkuleikkien tavoitteet täyttyivät hyvin myös palautteiden perusteella, joihin palaan myöhemmin raportissa.

Learning cafe -pohjiin ilmestyi runsaasti materiaalia, mutta A2 kokoiset kartongit olivat riittävä kirjoitustila tämän kokoiselle ryhmälle. Kartongin keskellä oli teema, jota pöydässä tuli käsitellä. Pohjiin ilmestyi paljon kysymyksiä ja pohdintaa. Pohjissa pohdittiin mm. vastuukysymyksiä esimiehen ollessa poissa yksiköstä ja ohjaajien vastuuta esimerkiksi hygieniasioissa. Myös omaohjaajuuden vastuut mietityttivät ja siihen kaivattiin selventävää kansiota tai perehdytystä. Vaikka aiheet käsitelivät yleisesti yksikön ohjeistusten epäselvyyttä, olivat ne aiheellisia huomioita myös perehdytyksen näkökulmasta. Jotta työntekijä voisi perehdyttää perehdytettävää, on työntekijän ensin itse tiedettävä yksikön prosessit ja vastualueet.

Nämä kysymykset ja pohdinnat kertoivat siitä, että työyhteisössä piilee arkisia epäselvyyksiä. Pohjista nousi esiin tarve vetää yhteisiä linjauksia työyhteisössä ja kouluttaa perehdyttävät työntekijät, jotta perehdyttäminen yksikössä voisi kehittyä ja epäselvyydet muuttuisivat yhteisiksi toimintatavoiksi. Kaksi esikyselylomakkeeseen vastanneista työntekijöistä olivat havainneet saman tarpeen yksikössä (kuva 4.).

Kartongeille ilmestyi myös kehitysehdotuksia. Lisäohjeistuksia ja lomakkeita kaivattiin esimerkiksi selventämään arjen työtä, jotta uuden työntekijän olisi helpompi aloittaa yksikössä. Muun muassa lääkekuurien keskeeseen toivottiin omaa dokumenttia ja akuuttitilanteisiin sekä muihin turvallisuuskysymyksiin ehdotettiin säännöllisiä koulutuksia. Lisäksi joidenkin jo olemassa olevien dokumenttien esimerkiksi työtä ohjaavien arvojen toivottiin olevan enemmän esillä. Näistä kehitysehdotuksista ja lisäohjeistuksen tarpeista tein kehittämisiltapäivän jälkeen esimiehelle oman koonnin jatkokehittämistä varten. Kartonkeihin kertynyt materiaali osoitti mielestäni työntekijätahon asiantuntijuutta oman työnsä kehittämisen kohteista ja sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Pohjia tarkasteltaessa oli mielenkiintoista havaita, kuinka työntekijät kirjoittivat vastauksia jo edellisen parin tai pienryhmän kysymyksiin ja täydensivät toistensa kommentteja. Henkilöstö kävi keskenään vuoropuhelumaista keskustelua kartonkien avulla. Esimerkki pohjaan kirjatusta vuoropuhelusta: ”Ruokailuajat” ”Paljonko saa myöhästyä – Ja kuka” ”<- Sama linjaus kaikille” Lainauksessa on kolmen eri henkilön kirjoitukset. Ensimmäinen kirjoittaja määrittäi otsikon, seuraava esittää kysymyksen ja viimeinen osittain vastaa kysymykseen viitaten kysymykseen nuolella.

Työyhteisössä oli epäselvyyttä yksikön arkeen liittyvistä linjauksista. Mielestäni tämä kertoo siitä, että henkilöstön sisäistä vuorovaikutusta tulisi tehostaa. Kysymyksiin oli löydettävissä vastauksia ja tietotaitoa työyhteisön sisäältä ja esimieheltä, mutta jostakin syystä tieto ei ole työyhteisön sisällä kulkenut. Tämä mahdollisesti kielii työyhteisön tiedonsiirron puutteellisuudesta, joka heijastuu perehdytykseen luoden siitä epäselvää. Perehdytyksen puutteet taas lisäävät epäjohtonmukaisuutta yksikössä.

Toiminnallisen osuuden jälkeiselle keskustelulle oli varattu reilu tunnin aika. Aika osoittautui lyhyeksi, mutta olennaisimmat asiat saatiin ryhmässä käsiteltyä ja jokainen sai sanoa puheenvuoronsa loppuun. Työelämätilaajan eli yksikönpäällikön aloitteesta kokosimme tunnin aikana tiiviin luettelon, joka tuli yksikkökohtaiseen perehdytyskorttiin. Keskustelu oli melko esimiesvetoista, joten dialogisuus ei täysin toteutunut loppukeskustelussa. Pyrin keskustelussa huomioimaan työntekijöitä ja rohkaisemaan heitä mielipiteiden esittämiseen sekä aktiiviseen osallistumiseen. Mielipiteiden tuottaminen oli silti vähäistä, joten keskustelun herättelyksi kertasin kartongeille kirjoitettuja lainauksia. Näitä työntekijätaho kommentoi jonkin verran.

Kirjoitus pohjiin ilmestynyt teksti oli hedelmällisempää ja kantaaottavampaa, kuin ryhmässä käyty keskustelu. Yksi työntekijä oli kommentoinut palautelomakkeeseen: ”Mielipiteen sanominen voi olla vaikeampaa, kuin kirjoittaminen”. Tämä kommentti kokosi mielestäni hyvin syitä siihen, miksi anonyyminä asioiden kirjaaminen oli tuottavampaa, kuin ryhmässä käyty keskustelu. Henkilöstö ei mahdollisesti kokenut ilmapiiriä riittävän turvallisesti puhuakseen avoimesti näkemyksistään. Asia nousi esille vain

yhdessä vastauksessa, joten ryhmän yleispätevänä kokemuksena sitä ei voida pitää. Keskustelun äänityksistä kuitenkin huomasi, että henkilöstölle oli arkuutta tuoda esiin omia mielipiteitään tai ottaa kantaa ehdotuksiin. Näiden havaintojen ja palautelomakkeen vastauksen perusteella voisi arvioida, että henkilökunta ei tuntenut oloaan turvalliseksi tuoda omia mielipiteitään esille yhteisessä tuokiossa.

Keskustelun tuloksena syntyi yhdessä luotu luettelo asioista, jotka tulivat yksikkökohtaiseen perehdytyskorttiin. En halunnut käyttää liikaa keskusteluajasta varsinaisen tuotoksen tekemiseen, joten järjestelin listan prosessikuvaukseksi vasta toiminnallisen tuokion jälkeen. Kartongit ja keskustelut toimivat hyvin keskustelun pohjana ja työelämätilaaja eli esimies kokosi informaation olennaisimmista lomakkeista, joita tulisi tulostaa uudelle työntekijälle. Samaan aikaan työyhteisö sai ohjeistusta lomakkeiden käyttöön ja lisätietoa niiden tarkoituksesta. Kehittämisisiltapäivän jälkeen yksikössä tuoreeltaan aloittanut työntekijä kommentoi, että hän ei tiennyt lomakkeiden olevan niin tärkeitä perehtymisen kannalta. Työntekijä sai uutta näkökulmaa työhönsä.

Kehittämisisiltapäivän jälkeen kehittelemäni yksikkökohtaista perehdytyksen tsekkilistaa yhteistyössä työelämätilaajan kanssa ja pyysin häneltä palautetta tsekkilistan sisällöstä. Sen nimeen ja ulkoasuun vaikuttivat mm. organisaation brändäys-ohjeistukset ja lopullinen dokumentti liitettiin organisaation omaan lomakepohjaan. Organisaation sisäisessä intrassa julkaistu yksikkökohtainen perehdytyksen tsekkilista löytyy liitteet –osiosta (liite 3).

#### 5.4 Henkilökunnan kokemus prosessista

Toimintaan osallistui kahdeksan työntekijää sekä esimies. Heidän palautekyselylomakkeiden vastauksista koostui tutkimuksen kokonaisotanta, jonka perusteella arvioin toiminnasta saatuja hyötyjä työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi halusin saada palautetta toiminnan toteutuksesta ja sen hyödyllisyydestä.

Ensimmäinen palautelomakkeen kysymys keräsi toimintaa kuvaavia käsitteitä. Toimintaa kuvattiin palautteessa adjektiiveilla mukava, miellyttävä, tärkeä, tarpeellinen, loistava, mukava ilmapiiri ja ajatuksia herättävä. Eri-tyisesti adjektiivia mukava esiintyi vastauksissa paljon. Seitsemän vastannutta yhdeksästä kuvasi toimintaa tällä käsitteellä. Toiseksi yleisin kuvaus oli tärkeä tai tarpeellinen, jotka esiintyivät yhteensä neljässä vastauksessa. Mukava ilmapiiri mainittiin kahdessa vastauksessa ja miellyttävä sekä loistava sanaa käytettiin yksittäisissä vastauksissa. Yksi vastanneista kuvasi toiminnassa olleen huumoria ja avoimuutta sekä koki kaikkien osallistujien olleen aktiivisia. Nämäkin vastaukset kertovat toiminnan olleen miellyttävä kokemus vastaajalle. Lomakkeen ensimmäiseen kysymykseen ”Miltä yhteinen toiminnallinen tuokio sinusta tuntui?” vastattiin pelkääntään positiivisilla kommentteilla (kuva 5).

### Työyhteisön kokemus kehittämisiltapäivästä

- Kuvattiin käsitteillä ”mukava”, ”miellyttävä” tai ”loistava” (9 vast.)
- Sen tarpeellisuutta kuvattiin sanoilla ”tärkeä” tai ”tarpeellinen” (4 vast.)
- Tunnelmaa kommentoitiin toteamuksilla ”mukava ilmapiiri” (2 vast.) sekä ”Avoimuus, huumori” (1 vast.)
- Osallistuminen: ”Kaikki olivat aktiivisia” (1 vast.)

Kuva 5. Palautekyselyssä käytetyt kuvaukset toiminnallisesta kehittämisiltapäivästä

Myös toiminnan toteutuksesta saatu palaute oli suurimmalta osin positiivista. Kahdeksan vastannutta yhdeksästä totesivat alkuvalmistelujen eli esikyselylomakkeen tulosten sekä asiakkailta saatujen aivoriihivastausten tukeneen hyvin aiheen käsittelyä. Käsite ”hyvin” esiintyi yhteensä kahdeksassa kuvauksessa. Kysymykseen: ”Miten esikyselylomake ja asiakkailta nousseet aivoriihivastaukset mielestäsi toimivat kehittämistyön tukena?” vastattiin pääsääntöisesti lyhyesti ilman laajempaa kuvailua. Poikkeuksena oli muutama vastaus.

*Asiakkaiden vastaukset toivat hyvää perspektiiviä aiheeseen ja käsiteltävät asiat rakentuivat hyvin näiden ajatusten ympärille.*

*Aina on mukava kuulla/saada mielipiteitä. Jospa niistä poikisi jotain uutta.*

*Tosi hyvin. Tuli uusia oivalluksia itselle.*

Alkuvalmisteluiden koettiin tukeneen kehittämistyötä. Asiakkaiden tuomat näkemysten ja työntekijöiden esikyselyvastausten todettiin tuoneen uutta näkökulmaa ja oivalluksia. Kommentissa ”Jospa niistä poikisi jotain uutta” näkyi toive muutoksesta. Työyhteisön muutosmyönteisyydestä kertoi myös toisen työntekijän kirjoittama palaute.

*Jos näissä tuokioissa syntyy oikeasti päätöksiä/ohjeita työhön niin silloin on tuokio onnistunut.*

Kommenteissa piilee toive ja halu työn kehittämiseen. Toisaalta ”Jospa siitä poikisi jotain uutta” viittaa odottavaan olotilaan ja ”Jos näissä tuokioissa syntyy oikeasti päätöksiä/ohjeita työhön --.” osoittaa, että vastaaja odottaa kehittämisiltapäivän mahdollisesti tuovan muutosta työympäristöön. Vastaajat odottavat ulkoista tekijää, joka kehittää työyhteisön toimintaa. Toinen vastaaja ajattelee muutoksen lähtevän liikkeelle uusien näkemysten kuulemisesta ja toinen odottaa kehittämisiltapäivän muuttavan työoloja. Yhteisessä ryhmäkeskustelussa työntekijät toivat vähäisesti mielipiteitään esille ja keskustelu vaati aktivointia learning cafe -vastausten avulla. Ammatillinen toimijuus ei ole välttämättä päässyt rakentumaan työyhteisön yksilöissä, jotta he näkisivät itsensä ympäristön laadullisina rakentajina.

Hökkä ym. toteavat ammatillisen toimijuuden kehittymisen työssä olevan aina yksilön ja yhteisön rajapinnassa tapahtuvaa toimintaa (Hökkä ym., 2014, s. 49). Yksilöiden odottava passiivisuus voi johtua ympäristöstä, joka ei tue toimijuuden kehittymistä, tai siitä, että yksilöiden tietoisuus omasta osallisuudestaan ympäristön laadullisina rakentajina ei ole herännyt. Mahdollisesti kyseessä on tekijöiden yhteisvaikutus. Työyhteisön valmiudet ammatilliseen toimijuuteen tulivat esiin anonyymisti kirjoitetussa materiaalissa. Näkemystä ja tietotaitoa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen löytyi yksilöiltä runsaasti, mutta niitä ei tuotu esiin yhteisessä keskustelu- tai päätöstilanteissa. Oman kokemukseni mukaan tämä on yksikössä yleistä.

Kolmessa kommentissa toivottiin lisää vastaavanlaista toimintaa yksikön arkeen. Jatkoa toivottiin yhteensä kolmessa palautteessa. Asiaa kommentoitiin esimerkiksi toteamuksilla: ”voisi olla enemmänkin tällaista” ja ”enemmän tämän tyylistä”. Yksittäisiä positiivisia kommentteja olivat mm. hyvä toiminnan aloitus, selkeät materiaalit ja aikataulussa pysyminen, sujuva ja toimiva rakenne sekä ymmärrettävä tehtävänanto.

Rakentavaa palautetta löytyi kolmesta vastauksesta. Yksi vastannut kommentoi tuokiolle varatun ajan olleen liian lyhyt. Toimintaan oli tilaajataholta resursoitu kaksi tuntia ja näihin puitteisiin rakensin kehittämisiltapäivän. Yhdessä palautteessa todettiin, että tehtävänannossa olisi voinut korostaa tarkemmin perehdyttämisen kehittämistä yleisten epäkohdien korjaamisen sijaan. Samassa palautteessa todettiin, että äänekkäät/tilaa vievät persoonat olisi voinut yrittää hiljentää. Kolmannessa palautteessa toivottiin vetäjältä enemmän rohkeutta.

Kaksi vastannutta olisivat toivoneet tuokion vetäjältä vahvemman roolin ottamista yhteisessä keskustelussa. Öystilän mukaan ryhmän ohjaajan on tärkeä ottaa johtajuus ryhmässä, sillä ryhmä etsii keskuudestaan aina johtajaa. Autoritaarinen johtaja kuitenkin jää helposti toiminnan keskikip-



teeksi, joka estää ryhmän kehittymistä ja etenemistä. Toisaalta liian auttava johtaja herättää ryhmäläisissä avuttomuutta. (Öystilä 2002, 95.) Ehkä tämä oikeanlaisen johtajuuden puute esti omalta osaltaan ryhmän keskinäisen keskustelun viriämistä. Ehkä ryhmä odotti kehittämisiltapäivän vetäjältä vahvempaa johtajuutta ja ”valmiita vastauksia”, koska yksilöt ovat odottavassa tilassa jonkin ulkoisen tekijän tuomasta muutoksesta. Aikaisemmin lainatut kommentit tukisivat tätä analyysiä.

Tehtävänannon epäselvyys tuli esiin yhdessä vastauksessa. Toisen henkilön palautteessa todettiin tehtävänannon olleen hyvin ymmärrettävä. Tämä nostaa mielestäni esiin ihmisten kanssa työskentelyn haasteet. Esimerkiksi Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010) toteavat, että ihmisten kanssa työskenneltäessä syy-seurauksmekanismeja on vaikea tietää etukäteen, sillä ihmiset ovat tietoisia, ajattelevia ja toimivia olentoja, joiden kanssa työskenneltäessä muutos on aina läsnä (Niiranen ym., 2010, s. 46). Vastaaajien subjektiiviset kokemukset tehtävänannon selkeydestä olivat toisistaan poikkeavia.

Saatuun palautteeseen saattoi vaikuttaa roolini kyseisen yksikön työntekijänä (Kuva 6.). Eri ihmisen vetämänä palautteesta nousseet tulokset voisivat olla erilaisia. Myös ryhmän toiminta tuokion aikana ja kokemus ryhmän turvallisuudesta olisi saattanut olla erilainen. Uskon roolini ryhmälle tuttuna ihmisenä luoneen rennompaa ilmapiiriä, jolloin kokemus tuokiostakin jäi positiivisemmaksi. Korostin palautteiden anonyymiutta työyhteisölle, jotta saisin toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta myös rakentavaa palautetta.

**Palaute toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta**

- Asiakkailta kerätyn informaation ja esikyselyn todettiin toimineen ”hyvin” kehittämistehtävän tukena (8 vast.)
- Toiminnalle toivottiin jatkoa (2 vast.)
- Tuokio herätti toiveita muutoksesta (2 vast.)
- Vetäjältä toivottiin vahvempaa roolinottoa (2 vast.)
- Positiivista palautetta: ”hyvä toiminnan aloitus”, ”selkeät materiaalit”, ”pidit aikataulusta kiinni”, ”sujuva ja toimiva rakenne” sekä ”ymmärrettävä tehtävänanto”
- Rakentava palaute ”aika ei riittänyt täysin asioiden käsittelyyn” sekä tehtävänannossa selkeämpi perehdytyksenprosessin kehittämisen korostaminen

Kuva 6. Koonti kehittämisiltapäivästä annetusta palautteesta

Tuokiosta saatu opillinen hyöty näkyi palautekyselyn vastauksissa (Kuva 7.). Kuusi vastannutta eli yli puolet vastanneista totesivat saaneensa toiminnasta uusia tietoja, ajatuksia tai kehittämideoita. Kaksi vastannutta totesivat tuokion olleen hyvää kertausta ja yhdestä vastauksesta nousi esiin havainnointia, että vastanneella on vielä paljon opittavaa. Näiden palautteiden perusteella voi arvioida, että kehittämisiltapäivä herätti tavoitteensa mukaisesti työyhteisössä oppimista, joka on pohja työn kehittämiselle.

Valitettavan harvassa vastauksessa avattiin, mitä uusia ajatuksia tai kehittämideoita tuokio oli herättänyt, joten reflektoinnin laatua tai kohdetta on vaikea vastausten perusteella arvioida. Kyseisen työyhteisön kohdalla rajatimmat kysymykset olisivat saattaneet tuoda esiin tarkempaa informaatiota, mutta palautteesta nousi selkeästi esille opillisen pääoman kerittyminen.

*Paljon ajatuksia herättävä ja hyvää kertausta yleisille käytännöille yksikössä.*

*Hyvä ajatuksia herättävä tehtävä.*

*Hyvää kertausta käytänteistä ja toi uusia ajatuksia ja kehittämideoita.*

*Sain uusia ajatuksia ja kehittämideoita.*

*Tuli esille uusia asioita.*

*Sain oikea ”suunta”, mitä katson ja mistä.*

*Paljon opittava vielä.*

Kehittämisiltapäivää kuvattiin ajatuksia herättäväksi. Se kertasi yksikön käytäntöjä ja siten vahvisti työn yhteisiä linjauksia. Se koulutti henkilökuntaa ja herätti havainnot työntekijöiden omista tiedollisista kehittämisen kohteista. Yhdessä vastauksessa toiminnallinen tehtävä mainittiin ajatuksia herättävänä. Lisäksi tuokion kerrottiin herättäneen kehittämideoita, joka saattaa viitata vastaajan ammatillisen toimijuuden heräämiseen. Nämä tulokset ovat linjassa aikaisemmin esitettyjen tutkimusten kanssa toiminnallisten menetelmien hyödyistä itsensä reflektoinnin sekä oppimisen lisääjänä.

Yhteisöllisyyden näkökulma mainittiin yhteensä neljässä vastauksessa. Yhdessä tekemisen ja aiheiden pohtiminen koettiin positiiviseksi työskentelymuodoksi. Yhteistä toimintaa kommentoitiin mm. mukavaksi yhdessäoloksi tai yhdessä miettimiseksi. Pari- ja pienryhmätyöskentely vaikutti vastausten perusteella innostavan työyhteisöä toimintaan.

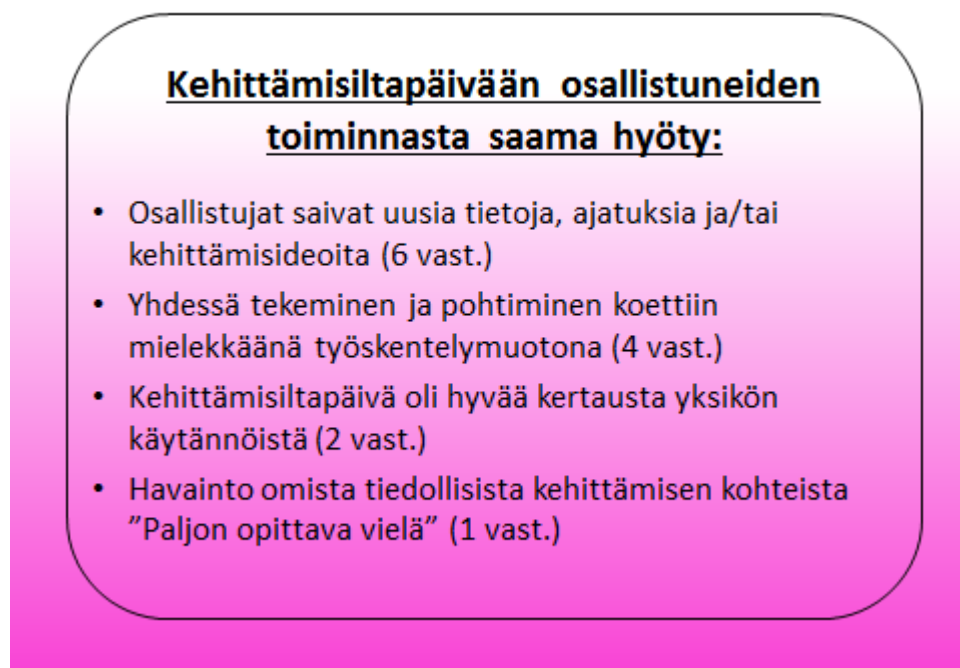
*Mukavaa yhdessäoloa tärkeän asian äärellä.*

*Mukava miettiä työparin kanssa aiheeseen liittyviä asioita.*

*Tuntui mukavalta pohtia aiheita yhdessä.*

*Olla yhdessä ja miettiä annettuja aiheita --.*

Palautteista nostettiin yhdessä tekeminen tärkeänä osana kehittämisiltapäivän toimintaa. Käsitettä ”mukava” käytettiin tässäkin yhteydessä kolme kertaa. Pienryhmä- ja parityöskentelyä voisi käyttää keinona motivoida henkilökuntaa yhteiseen kehittämiseen. Toiminnallisena järjestetystä kehittämistyöstä oli siis palautteiden perusteella paljon hyötyä osallistujilleen (Kuva 7.).



Kuva 7. Koonti toiminnasta juontuneista hyödyistä osallistuneille

## 5.5 Kehittämistyöstä syntynyt hyöty yksikön toiminnalle

Toiminnallisen iltapäivän keskustelusta nousi muutamia hyvin konkreettisia kehittämisideoita, jotka tukisivat hyvää perehdytystä. Keskustellessa havaittiin, että yksikön olennaisimmat työohjeistukset voisivat olla helpommin löydettävissä esimerkiksi toimistotilojen ilmoitustaululla. Myös työvuorokuvausten esille laittaminen organisaation sisäiseen intraan nousi puheeksi.

Tarkempaa ohjeistusta toivottiin esimerkiksi siihen, että missä tilanteissa esimieheen ollaan yhteydessä, jos esimies ei ole paikalla yksikössä. Tästä tehdään tulevaisuudessa työohje yksikköön. Myös yksikön nimetyistä vastuuhenkilöistä tehdään koonti ja lista tulee toimistotiloihin näkyvälle paikalle. Lisäksi asukaslistaan tehdään täydennyksiä, jotta uuden työntekijän olisi helpompi nähdä yhdestä paikasta asukkaisiin liittyvät olennaisimmat tiedot.

Yhteisen työskentelyn sekä keskustelun pohjalta löytyi kehittämiskohteita ja tarpeita vastuualueiden tarkennuksiin. Lisäksi tuloksena syntyi perehdytystä helpottava prosessikuvaus (liite 3). Kehittämisisiltapäivä jakoi yksilöiden välistä tietoa, josta seurasi työssä oppimista. Lisäksi kehittämistyö tuki työn organisointia selkeyttämällä perehdytysprosessia. Tämä on tärkeää yksikön toiminnalle, sillä onnistunut työn organisointi lisää työskentelyn tehokkuutta sekä työntekijöiden sitoutumista työhön (Talentia n.d.).

Perehdytyksen selkiytymisellä ja sen laadun kehittämisellä yksikkö saa huomattavia hyötyjä. Työympäristötoimitsija Tuula Haavasoja toteaa blogi -kirjoituksessaan perehdytyksen olevan erityisen merkityksellinen tekijä uuden työntekijän sitouttamisessa työyhteisöön. Paitsi että huono perehdytys voi altistaa virheille ja vahingoille, se saa uudelle työntekijälle tunteen, että hän ei ole arvokas työpaikalleen. Tämä johtaa usein uuden työntekijän motivaation ja työn mielekkyyden heikkenemiseen, joka näkyy yrityksessä toistuvina aikaa ja rahaa vievinä rekrytointeina, perehdyttämiseen kyllästymisenä ja hyvien työntekijöiden lipumisena muihin töihin. (Haavasoja, 2017.) Perehdytys nousi kehittämistyönkohteeksi henkilökunnan toiveesta, mutta se on tärkeä tekijä myös organisaation kilpailukyvyille.

## 6 YHTEENVETO

Tutkimustehtävä oli tutkia toiminnallisten menetelmien hyötyjä ja soveltuvuutta työn organisointiin sekä kehittämiseen. Erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat yksikön henkilökunnan kokemukset. Kehittämisisiltapäivä tarjosi henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön asioihin ja tuki osallistujien ammatillisen toimijuuden vahvistumista. Palautteista ilmeni, että osa vastanneista sai kehittämisisiltapäivän tuloksena uusia kehittämisisideoita. Kehittämisisideoiden syntyminen viittaa ammatillisen toimijuuden kehittämiseen yksilöissä.

Toiminnallisten menetelmien ja tiedon jakamisen merkitys oppimisessa tuli esiin palautteiden vastauksissa. Yli puolet vastanneista mainitsivat saaneensa toiminnan tuloksena uusia ajatuksia tai tietoja. Palautteissa nousi esiin myös työntekijätahon itsehavainnoinnin heräämistä omista tiedollisista kehittämistarpeista. Osa vastanneista koki toiminnan hyvänä

kertauksena yksikön yleisille käytännöille. Kehittämisiltapäivässä tapahtui kyselyn vastausten perusteella työssä oppimista. Henkilöstön oppiminen on myös yksikön etu ja tukee organisaation kehitystä, sillä esimerkiksi Engeströmin mukaan oppiminen on kehityksen pohja (Engeström, 2004, s. 19).

Kehittämisiltapäivän toimintaan lähdettiin hyvin mukaan ja palautteissa mainittiin tuokiossa olleen avoimuutta, huumoria sekä mukava ilmapiiri. Yhteinen pohtiminen koettiin mukavana työskentelymuotona. Hyppäsen mukaan muutokseen tähtäävässä kehitystyössä tärkeintä on saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan muutoksesta. (Hyppänen, 2007, ss. 128–129.) Yhteinen tekeminen koettiin työyhteisössä miellyttävänä ja se näyttäisi motivoivan henkilökuntaa yhteisiin kehittämisprojekteihin.

Palaute toiminnallisen kehittämisiltapäivän toteutuksesta oli positiivista. Asiakkailta kerätyn tiedon ja esikyselylomakkeen todettiin tukeneen hyvin kehittämisiltapäivän toimintaa. Iltapäivää kuvailtiin käsitteillä mukava, loistava ja miellyttävä. Toiminnalle toivottiin palautteiden perusteella jatkoa ja se nähtiin tärkeänä sekä tarpeellisena. Muutamassa vastauksessa näkyi toiveisuus kehittämistyön tuomasta mahdollisesta muutoksesta.

Iltapäivän toimintaan osallistuminen oli työyhteisöltä aktiivista. Kaikki lähtivät mukaan yhteisiin aloitusleikkeihin, jotka loivat rennompaa ilmapiiriä ja virittivät luovaan toimintaan. Toiminnan jälkeiseen ryhmän yhteiseen keskusteluun osallistuminen oli työntekijöiden osalta verkaista ja keskustelu oli paikoittain esimiesvetoista. Työntekijöiden kirjalliset tuotokset olivat kuitenkin hedelmällisiä ja kantaaottavia. Tämä viesti siitä, että tavoite turvallisesta ilmapiiristä ei toiminnassa täysin toteutunut. Siihen saattoi vaikuttaa työyhteisön kulttuuriset tekijät, ryhmädynamiikka ja/tai oikeanlaisen johtajuuden puuttuminen ryhmässä.

Valitut toiminnalliset menetelmät eli learning cafe -menetelmä ja asiakkaalle pidetty aivoriihi-tuokio toimivat hyvin kohderyhmällä. Passiiviselta asiakasryhmältä kertyi laadullisesti hyviä vastauksia ja henkilökunta piti pari- tai pienryhmässä toteutettua dialogista työskentelymuotoa mukavana tapana kehittää työtä. Materiaalia kertyi paljon, joka osoitti yksikössä piilevän runsaasti hiljaista tietämystä niin asiakkailla kuin henkilökunnallakin.

Toiminnallisen iltapäivän yhteydessä asiakkaiden sekä työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia saatiin tehokkaasti jaettua työyhteisössä. Henkilökunnan kehittämisehdotuksia ja koulutustarpeita saatiin esimiehen tietoisuuteen tiiviisti kootussa muodossa. Toiminnallisen kehittämisiltapäivän yhteydessä nousi esiin kehittämistarpeita, jotka dokumentoituivat learning cafe -pohjiin sekä esikyselylomakkeiden vastauksiin. Koonti näistä välitettiin yksikön esimiehelle jatkokehittämistä ja -työstämistä varten.

Yksikön toiminnan kannalta tarkasteltuna kehittämistyö teki näkyväksi liisäohjeistuksen tarpeita, tuki työn organisointia ja koulutti henkilökuntaa. Kehittämisiltapäivän tuloksena koottiin perehdytystä selkiyttävä perehdytyksen tsekkilista, joka kehitti perehdytyksen laatua yksikössä ja lisäsi sen tehokkuutta. Kehittämissyö mahdollisti tiedon kumuloitumista yksikössä sekä loi pohjaa jatkokehittämiselle.

## 7 LOPUKSI

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostetaan henkilöstön asemaa yhtenä organisaation suurimpana voimavarana, jolle johdon tulisi tarjota riittävästi mahdollisuuksia kasvulle ja kehittymiselle (Rissanen & Lamminpää, 2011, s. 241). Työnohjaus ja mahdolliset lisäkoulutukset henkilöstön ammatillisen kasvun ja kehittymisen mahdollistajina ovat organisaatiolle hintava vaihtoehto. Lisäksi työyhteisön ulkopuolella tapahtuvat koulutukset jäävät usein siirtovaikutukset vaatimattomiksi (Rissanen & Lammintakanen, 2011, ss. 250–251). Tiedon keräämiseen ja jakamiseen perustuva työssä oppiminen ovat edullisempi ja kestävämpi vaihtoehto perinteisille lisäkoulutuksille. Lisäksi työyhteisössä tapahtuva oppiminen ja työn kehittäminen tukee yksilöiden ammatillista toimijuutta, joka sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön sekä luo pohjaa positiiviselle työn kehittämistä tukevalle organisaatiokulttuurille.

Kehittämisiltapäivän konkreettisin hyöty oli työn organisoinnissa ja toiminnan tuloksena syntyneessä perehdytykseen tsekkilistassa. Talentian (n.d.) sivuilla kootaan työn organisoinnin hyödyistä, että hyvä organisointi parantaa henkilöstön onnistumista työssään. Se takaa työn sujuvuutta ja vaikuttavuutta. Lisäksi hyvin organisoidussa työyhteisössä uuden työntekijän perehdytys on järjestelmällistä ja sitouttavaa. Työn organisointi on yksi parhaimmista keinoista pitää kiinni ammattitaitoisesta henkilökunnasta. (Talenteia, n.d.)

Kehittämisiltapäivässä pystyttiin lyhyessä ajassa pureutumaan tärkeään aiheeseen eli perehdyttämiseen ja löytämään kehittämiskohteita yksiköistä, jotka vaikeuttivat uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Työssä olleet epäselvyydet nostettiin yhteisessä keskustelussa käsittelyyn ja näihin löydettiin vastauksia keskustelun aikana. Lähes jokainen osallistuja koki saaneensa toiminnasta uusia ajatuksia, tietoja tai kehittämisideoita eli toiminnasta seurasi oppimista työyhteisössä.

Toiminnallisuus koettiin tulosten perusteella mielekkäänä yhdessä tekemisenä. Se oli luonteeltaan ryhmäyttävää ja loi yhteisiä kokemuksia eli yhteisöllisyyden pohjaa. Toiminta koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi, joka kertoi työntekijöiden olleen motivoituneita toimintaan. Vastaavanlaisia menetelmiä voidaan mahdollisesti hyödyntää henkilökunnan motivoimi-

nessa muutokseen ja työn kehittämiseen. Tiimityöskentelyssä ne lisäävät yhteishenkeä ja auttavat luomaan yhteistä näkemystä.

Toiminnallisen kehittämistyön tulokset olivat linjassa muiden raportissa esiteltyjen tutkimusten ja kehittämishankeraporttien kanssa. Projektin tarkoitus oli olla konkreettinen ja käytännönläheinen kokonaisuus, joka soveltaa toiminnallisia menetelmiä arkiseen hoitotyöympäristöön. Vaikka toiminnallisten menetelmien on todettu vastaavan hyvin nykypäivän kilpailukyky-yhteiskunnan haasteisiin, jää niiden käyttö usein arjen johtamistyössä on vähäiseksi. Toiminnallisten menetelmien tunnettavuutta ja erilaisia konkreettisia soveltamismalleja tulisi tehdä enemmän näkyväksi työmarkkinoilla.

Tässä projektissa oli kyse yksittäisestä kehittämisprojektista, johon oli resursoitu tiivis aikaväli. Tästä johtuen tuokion siirtovaikutukset voivat jäädä yksikössä vaatimattomiksi. Jatkotutkimuksena voisi järjestää vastaavia tuokioita useamman prosessin ympärille ja tutkia pidemmän aikavälin vaikutuksia työyhteisössä. Lisäksi tutkimuksen voisi toistaa saman organisaation eri yksiköissä, jolloin myös organisaatiokulttuuriset vaikutukset tulisivat esiin.

Opinnäytetyö perustelee toiminnallisten menetelmien käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä erityisesti henkilöstöjohtamisen keinona motivoida henkilöstöä ja hyödyntää heidän päivittäistyössä keräämää tietotaitoa. Opinnäytetyön tulokset osoittavat toiminnallisten menetelmien moninaisia hyötyjä konkreettisella ja käytännön läheisellä tasolla. Kuten Talentian sivuilla todetaan, kehitys tapahtuu pienin askelin, mutta yksikin pieni askel on muutos kohti parempaa (Talentia, n.d.).

## LÄHTEET

- Engeström, Y. (2004).  
*Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä.*  
Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Haavasoja, T. (2017). Pehdytys – selitys, syy ja seuraus. Blogijulkaisu 13.6.2017. Haettu 9.11.2018 osoitteesta  
<https://www.jhl.fi/blogi/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>
- Hietala, O. (2017).  
Kuntoutuspäivät 2017/Outi Hietala: Sote-palveluiden yhteiskehittäminen – osallisuutta kaikille? Helsinki 8.-9.6.2017  
Haettu 30.10.2018 osoitteesta  
<https://www.youtube.com/watch?v=EndLdWEnb8I>
- Hyppänen, R. (2007).  
*Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä.*  
1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (2014).  
*Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön.* Kehittämishankeraportti. Jyväskylän yliopisto.  
Haettu 25.10.2018 osoitteesta  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6020-9>
- Kaipainen, P. (2008).  
*Oppimiskäsityksistä sopiviin opetusmenetelmiin.*  
Kehittämishankeraportti. Ammatillinen opettajakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.  
Haettu 6.10.2018 osoitteesta  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1205827182-7>
- Kiviranta, R. (2010).  
*Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.*  
Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Korhonen, A. (2014).  
Henkilöstön kehittämisen ja oppimisen moninaisuus. Teoksessa *Aikuisten kasvu ja aktivointi*. Heikkinen A. & Kallio E.  
Tampere: Juvenes Print, ss. 145—153.
- Koistinen, P. (2015).  
Oppimisen monimuotoisuus. Teoksessa *Osaamiseksi kokemus jokainen – Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen*. Toim. Helminen, J.



EU: United Press Global, ss. 16—34.

Koski, A. (2015).

Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa *Osaamiseksi kokemus jokainen – Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen*. Toim. Helminen, J.

EU: United Press Global, ss. 192—206.

Kurki, L. (2014). Sosiaalipedagogisen osallistamisen näkökulmia aikuiskasvatukseen. Teoksessa *Aikuisten kasvu ja aktivointi*.

Heikkinen A. & Kallio E.

Tampere: Juvenes Print, ss. 117—137.

Metsämuuronen, J. (2008).

*Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4.

Helsinki: International Mathelp Ky.

Murto, K. (2013).

*Terapeuttinen yhteisö*.

Porvoo: Bookwell.

Niiranen, V., Seppänen- Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen P. (2010).

*Johtaminen sosiaalialalla*.

Turenki: Hansaprint Oy.

Nyberg, M. (2013). Voimaannuttavaa värähtelyä – Rentouttava äänenkäyttö kivunhallinnassa. Teoksessa *Ihmisiäni musiikkiterapian työvälineenä*. Lilja-Viherlampi L. Tampere: Juvenes Print Oy, ss. 30—60.

Punkanen, T. (2009).

*Työnohjaus muutoksen moottorina*.

Helsinki: Tammi.

Rankanen M., Hentinen H. & Mantere M. (2007). *Taideterapian perusteet*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen J. (2011).

*Sosiaali- ja terveystyö*.

Helsinki: WSOYpro Oy.

Talentia (n.d.).

Organisointi.

Haettu 12.10.2018 osoitteesta

<https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/organisointi/>

THL (2017).

Yhteisösosiaalityö.

Haettu 5.10.2018 osoitteesta

<https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/talous-ja-politiikka/sosiaalipolitiikka/sosiaalityo/yhteisososiaalityo>

Toiviainen, H. & Kerosuo, H. (2014).

Aikuisten ekspansiivisen oppimisen mahdollisuudet verkostossa- kehittävän työntutkimuksen näkökulma. Teoksesta *Aikuisten kasvu ja aktivointi*. Heikkinen A. & Kallio E.

Tampere: Juvenes Print, ss. 91—113.

Vilka A. (2005).

*Tutki ja kehitä*.

Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. (2009).

*Hiljaisen tietämyksen johtaminen*.

Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Voorberg, W., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. (2014)

A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *ResearchGate* 1/2014

Haettu 31.10.2018 osoitteesta

[https://www.researchgate.net/publication/272566592\\_Co-creation\\_and\\_Co-production\\_in\\_Social\\_Innovation\\_A\\_Systematic\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/272566592_Co-creation_and_Co-production_in_Social_Innovation_A_Systematic_Review_and_Future_Research_Agenda)

Vuokila-Oikkonen, P. (2015).

Työn ja työkäytäntöjen yhteiskehittäminen.

Teoksessa *Osaamiseksi kokemus jokainen – Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen*. Helminen, J. (Toim.)

EU: United Press Global, ss. 207—220.

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017).

*Ammatillinen toimijuus – Rakenne, mittari ja tuki*.

Kehittämishankeraportti. Jyväskylän yliopisto.

Haettu 26.10.2018 osoitteesta

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>

Öystilä, S. (2002).

Ongelmakohtat ryhmän ohjaamisessa. Teoksessa *Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoria ja käytäntö*. Poikela, E. (toim.)

Tampere: Tampere University Press, ss. 88—114.

Esikyselylomake

## Esikysely yksikön perehdyttämisen prosessista

1. Kuvaile perehdytysprosessia (eli perehdyttämistä) yksikössä tällä hetkellä?
2. Miten se mielestäsi toimii?
3. Mitkä ovat mielestäsi perehdyttämisessä tärkeimpiä huomioitavia asioita?
4. Jos perehdyttäisit uutta työntekijää, mihin asioihin kaipaisit tarkempaa ohjeistusta yksikössä?

Palautelomake

## Palautekyselylomake

1. Miltä yhteinen toiminnallinen tuokio sinusta tuntui?
2. Mitä hyvää ja mitä kehitettävää tuokiossa mielestäsi oli?
3. Minkälaisia ajatuksia tuokio sinussa herätti? (Esimerkiksi yllätyitkö jostakin, jos yllätyit, niin mistä?)
4. Miten esikyselylomake ja asiakkailta nousseet aivoriivastaukset mielestäsi toimivat kehittämistyön tukena?

Yksikkökohtainen perehdytyskortti

**Yksikkökohtainen perehdytyksen tsekkilista:**

*Yksikön nimi*

***Tämän yksikkökohtaisen perehdytyksen tsekkilistan lisäksi tulee aina käyttää organisaation yleistä perehdytyskorttia, joka löytyy organisaation sisäisestä intrasta.***

<b>Ensimmäisessä työvuorossa tai ennen työvuoroon tulemista:</b>	
<b>Avaimet yksikköön/sijaisavaimen käyttö:</b> Omat avaimet ja autohallin avain tarvittaessa yksikönpäälliköltä. Sijaisavainten hallinnasta kertoo perehdyttäjä.	
<b>Perehdytyskortti:</b> Perehdyttäjä tulostaa organisaation yleisen perehdytyskortin sisäisestä intrasta	
<b>Salassapitolomake</b> perehdyttäjä tulostaa sisäisestä intrasta	
<b>Lääkehoitolupa</b> (2 sivua), perehdyttäjä tulostaa sisäisestä intrasta	
<b>Työvaatetus:</b> Toimiston sosiaalityökaluista löytyy keikkalaisille sekä sijaisille tarkoitettuja lainavaatteita. Mahdolliset vaatetilaukset vakituksille ja pitkäaikaisille sijaisille tekee yksikönpäällikkö.	
<b>Kirjausjärjestelmien tunnukset:</b> Pegasos ja DomaCare -tunnukset saat yksikön päälliköltä.	
<b>Työvuorokuvaukset:</b> Perehdyttäjä tulostaa (sisäinen intra yksikkösivut)	
<b>Asukasluettelo:</b> Perehdyttäjä tulostaa (tietokoneen U-asema)	
<b>Täytä henkilökohtaiset suunnitelmalistat</b> -kansioista <b>keikkalaisen tuntii ilmoitusta</b> (keikkalaiset) tai <b>omaa nimettyä suunnitelmalistaa</b> (työvuorosuunnitelmasta löytyvät työntekijät).	
<b>Asukaskohtaiset asiat:</b> Perehdy hoitotiimien kirjauksiin (DomaCare keskustelu -osio) ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin	
<b>Seuraavat työvuorot:</b>	
<b>Sisäisen intran käyttö:</b> Huom, yksikkösivut erikseen!	
<b>Kirjausjärjestelmät:</b> Pegasokseen kirjaaminen sekä DomaCare. Esimerkiksi keskeytyksen tekeminen, tiedonsiirto (keskustelupalsta ja Doma -viestit) sekä Doma -kalenterin käyttö. Keikkalaisille DomaCaren käyttö ja perus kirjaaminen.	

<p><b>Hoitotiimien hyödyntäminen sekä omaohjaajuus:</b> Tiedonkulku, yhteiset linjat, omaohjaajan vastuu ja siihen liittyvät työtehtävät. Keikkalaisten kanssa käydään läpi tiedonkulkuun liittyvät asiat.</p>	
<p><b>Turvallisuusasioissa ja organisaatioon liittyvissä asioissa</b> perehdytysvastuu on vastuualueeseen nimetyllä ohjaajalla, perehdyttäjällä ja yksikönpäälliköllä</p>	
<p><b>Perehdy tarkoin alla oleviin lomakkeisiin:</b>  <i>Nämä toimivat yleisenä työohjeena yksikön arjessa. Löydät lomakkeet sisäisen intran yksikösivuilta ja toimiston sosiaalilojen ilmoitustaululta.</i></p>	
<p>- <b>Lääkehoitosuunnitelma</b></p>	
<p>- <b>Omavalvontasuunnitelma</b></p>	
<p>- <b>Palo- ja pelastussuunnitelma</b></p>	
<p>- <b>Hygieniasuunnitelma</b></p>	