

DIGITAALISTEN MENETELMIEN KÄYTTÖÖNOTTO HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VARMISTAMISESSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosionomi YAMK
Anna-Kaisa Autio 1802247
Satu Holander 1801927

Tiivistelmä

Tekijä(t) Autio, Anna-Kaisa Holander, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2019
	Sivumäärä 41	
Työn nimi Digitaalisten menetelmien käyttöönotto henkilöstön osaamisen vahvistamisessa		
Tutkinto Sosionomi YAMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön avulla kehitetään henkilöstön osaamista kohdeorganisaation strategian mukaisesti. Työ käsittelee osaamisen varmistamista sekä työntekijän että johdon näkökulmasta ja yhdistää digitaalisten menetelmien käyttöönoton osaamisen varmistamisessa. Opinnäytetyön painopisteenä on organisaation strategian toteutumisen edistäminen henkilöstön osaamisen vahvistamisen kautta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee osaamisen varmistamista työhyvinvoinnin, ammatillisuuden, työturvallisuuden sekä esimiestyön näkökulmista. Lisäksi tietoperustassa käsitellään digitalisaation merkitystä sosiaali- ja terveyspalveluissa.</p> <p>Opinnäytetyössä kartoitettiin kohdeorganisaatiossa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaaliohjaajien kokemuksia työhön opastamisen tueksi tarvittavasta materiaalista ja sen sisällöstä. Työntekijöiden tarpeisiin pohjautuen materiaali kerättiin ja koottiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Pätevä -oppimisympäristöön työntekijöiden arvioitavaksi ja koekäytettäväksi. Työntekijöiltä saatujen palautteiden pohjalta materiaalikokonaisuuteen tehtiin muutoksia ja täydennyksiä.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistuloksena on Pätevä -oppimisympäristöön luotu digitaalinen työhön opastamisen tietopaketti, johon sisältyvät sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan työtehtäviensä hoitamisessa tarvitsemat ohjeistukset. Pätevästä löytyvä materiaali soveltuu uuden työntekijän työhön opastamisen tueksi sekä vakiintuneiden työntekijöiden työvälineeksi osaamisen varmistamiseksi.</p>		
Asiasanat Osaamisen varmistaminen, työhön opastaminen, digitalisaatio		

Abstract

Author(s) Autio, Anna-Kaisa Holander, Satu	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 41	
Title of publication Title Introduction of digital methods to strengthen the competence of personnel		
Name of Degree Master`s Degree Programme in Social Services		
<p>Abstract</p> <p>This thesis is used to develop the competence of the personnel in accordance with the strategy of the organization. The thesis deals with competence assurance from both employee and management perspective and combines the implementation of digital methods with competence development. The focus of this thesis is to promote the implementation of the organization's strategy through the strengthening of the competence of the personnel.</p> <p>The knowledge base of the thesis deals with ensuring competence in the aspects of well-being at work, professionalism, occupational safety and supervisor work. In addition, the knowledge base addresses the importance of digitalization in social and health care services.</p> <p>The thesis mapped the target organization`s social workers and the social counselors experiences on the occupational instruction and guidance material. Based on the needs of the staff, the material was collected and compiled in a PÄTEVÄ-learning environment of the Päijät-Häme Welfare Association for evaluation and trial by the staff. On the basis of the feedback received from the employees, changes and additions were made to the PÄTEVÄ-learning environment.</p> <p>The result of this thesis development is a PÄTEVÄ -learning environment, which contains the necessary instructions for social workers and social counselors to perform their duties. Material in PÄTEVÄ can be used to guide a new employee to work and as a tool for established employees to ensure their skills.</p>		
Keywords ensuring competence, work guidance, digitalization		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio.....	3
2.2	Kehittämishankkeen lähtötilanne	4
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	8
4	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VARMISTAMINEN.....	9
4.1	Ammatillisuus ja osaaminen	9
4.2	Työhön opastamisen merkitys	12
4.3	Esimiehen tuki osaamisen kehittämisessä.....	14
4.4	Työhyvinvointia tukeva johtaminen	15
4.5	Rekrytointi ja työhön opastus.....	17
4.6	Työturvallisuus.....	17
4.7	Työhön opastaminen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä.....	19
5	DIGITALISAATIO.....	20
5.1	Digitalisaation vaatimukset	20
5.2	Digitaalinen oppimisympäristö osaamisen vahvistamisen välineenä	21
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	23
6.1	Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana	23
6.2	Kehittämishankkeen tausta.....	24
6.3	Aineiston keruu.....	25
6.4	Aineiston analyysi.....	26
6.5	Padlet –alustan käyttäminen aineiston keräämisen menetelmänä	27
6.6	Työpajatyöskentely	27
6.7	Pätevä -oppimisalustan uudistaminen.....	30
6.8	Kehittämistehtävän tulokset uudistetulla Pätevä -oppimisalustalla	31
7	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI	33
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	33
7.2	Kehittämishankkeen eettisyyden tarkastelu	35
7.3	Kehittämishankkeen luotettavuuden tarkastelu	36
8	POHDINTA JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET	38
8.1	Pohdinta	38
8.2	Jatkokehittämisehdotukset.....	39
	LÄHTEET	42

LIITTEET	45
----------------	----

1 JOHDANTO

Työhön opastamisen ja osaamisen varmistamisen merkitystä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Suunnitelmallisen työhön opastuksen etuna on, että opastuksen tasapuolisuuteen sekä laatuun voidaan kiinnittää huomiota. Tällöin jokainen uusi työntekijä saa samantaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuudella mahdollistetaan myös osaamisen varmistamisen prosessin tietoinen kehittäminen, joka on muuttuvassa työelämässä välttämätöntä. Taloudelliset perusteet on konkreettinen asia, joka koskettaa jokaista organisaatiota. Työhön opastamisella on myös suuri vaikutus työntekijän työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen sekä työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31.)

Työhön opastaminen tukee uutta työntekijää muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen työtehtävistään sekä niiden yhteyksistä organisaation toimintaan. Työhön opastamisen tavoitteena on auttaa työntekijää tutustumaan ja oppimaan uudet työtehtävänsä sekä kokemaan onnistumista työssään. Työhön opastamisen avulla lisätään työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa sekä sitoutumista työhönsä. Työhön opastamisen merkitystä jo organisaatiossa työskenteleville työntekijöille ei tule unohtaa työtehtävien ja työolosuhteiden muuttuessa. (Hätönen 2011, 71.)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (PHHYKY) perhe- ja sosiaalipalvelujen työikäisten palvelut. Aihe opinnäytetyön kehittämistehtävän toteuttamiseen nousi työelämälähtöisesti työyhteisössä työskentelevien sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien kokemasta tarpeesta. Työyhteisössä on työhön opastamisen tilanteesta keskusteltu tiimipalavereissa sekä taukokuonekeskusteluissa. Näiden keskustelujen pohjalta muodostui käsitys siitä, että työhön opastamisen sekä osaamisen varmistamisen kehittämiselle on tarvetta. Työikäisten palveluissa sosiaalityössä työskentelevät sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat noudattavat päivittäisessä työssään työtehtävien hoitamiseen liittyviä organisaation sekä yhteistyökumppanien laatimia ohjeistuksia. Työntekijät kertoivat keskusteluissa, että työn tekemiseen liittyvien ohjeistusten hajanainen sijainti työntekijän sähköpostissa tai paperidokumentteina hidastaa työtehtävien hoitamisen sujuvuutta merkittävästi. He kokivat ohjeistusten hajanaisuuden vaikuttavan heikentävästi asiakkaille tarjottavan sosiaalityön palvelun laadukkuuteen.

PHHYKY:n strategia korostaa Päijät-Hämeen elinvoimaa ja asukkaiden etua. Opinnäytetyön painopisteenä on organisaation strategian toteutumisen edistäminen työntekijöiden osaamisen varmistamisen kautta. Strategisen tavoitteen saavuttamiseksi on kuntayhtymässä laadittu toimenpidekokonaisuuksia, joiden kautta pyritään asiakastytytyväisyyden lisäämiseen ja palvelujen laadun parantamiseen. Kehittämistehtävän avulla tuetaan

työntekijöiden osaamisen varmistamista ja strategian toteutumista. Asiakkaille tarjottavien palvelujen laatua vahvistetaan työntekijöiden osaamisen kehittämisellä. Opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin digitaalisia menetelmiä työntekijöiden kokemien tarpeiden kartoittamisessa sekä kehittämistehtävän toteutuksessa. PHHYKY:ssä on käytössä digitaalinen oppimisolusta Pätevä, jota organisaatiossa käytetään verkkokoulutuksien järjestämisessä henkilöstölle. Verkko-opetuksen etuna on aika- ja paikkajoustavuus, jolloin työntekijä voi itse vaikuttaa ajankohtaan, jolloin haluaa opiskella. Organisaation Pätevä -oppimisolusta hyödyntäen on mahdollista opiskella itsenäisesti kursseilla, joiden teemoihin kuuluvat mm. työelämätaidot, prosessiosaaminen ja perehdytys. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuloksena Pätevä -oppimisolustan perehdytys –osioon luotiin ajantasainen ja helppokäyttöinen välineistö työikäisten palvelujen työhön opastuksen ja osaamisen varmistamisen tueksi.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

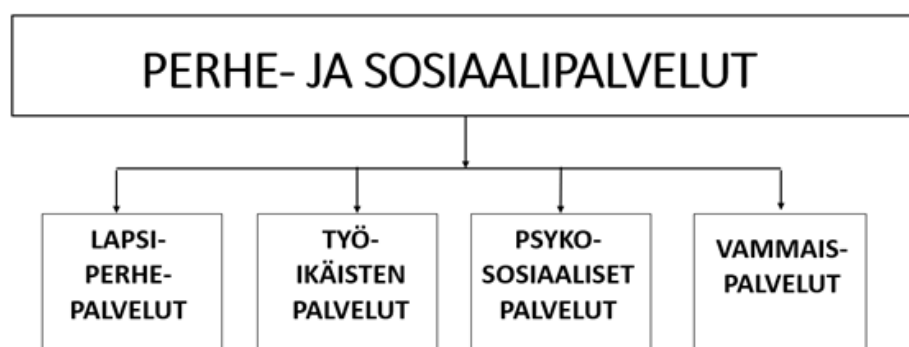
Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhe- ja sosiaalipalvelujen työikäisten palvelut. Lahden kaupunki ja lähikunnat yhdistyivät Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymäksi eli PHHYKY:ksi vuoden 2017 alussa.

Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää kaikkien jäsenkuntien puolesta kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti tarkoitettu erikoissairaanhoito ja ensihoito, sairaanhoito-piirille lainsäädännössä määrätyt muut tehtävät sekä

1. järjestää jäsenkuntien puolesta kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mukainen sosiaali- ja perusterveydenhuolto siltä osin kuin kunnat ovat siirtäneet kuntalain 8 §:n mukaisen järjestämisvastuun kuntayhtymälle

2. järjestää jäsenkuntien puolesta kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mukaiset ympäristöterveydenhuollon ja eläinlääkintähuollon palvelut (ympäristöterveydenhuollon toimiala) siltä osin kuin kunnat ovat siirtäneet kuntalain 8 §:n mukaisen järjestämisvastuun kuntayhtymälle.

PHHYKY laatii alueellisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämissuunnitelman yhteistyössä jäsenkuntien kanssa. Yhtymä voi järjestää työterveyshuollon palveluja ja kehitysvammaisten erityishuollon palveluja. Yhtymä voi omistaa ja hallita palveluja tuottavia toimintayksiköitä ja hankkia palveluita muilta palvelutuottajilta. Yhtymä voi hoitaa muita toimialaansa liittyviä tai sitä tukevia palveluita, hallita toimialaansa koskevia kehittämishankkeita sekä olla osakkaana tai jäsenenä yhteisöissä ja säätiöissä, jotka toteuttavat yhtymän tarkoituksiin liittyviä toimintoja (PHHYKY 2016.)



KUVIO 1. PHHYKY:n perhe -ja sosiaalipalvelujen organisaatiokaavio (PHHYKY 2018, 11.)

PHHYKY:n muodostavat kymmenen jäsenkuntaa: Asikkala, Hartola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Padasjoki, Pukkila ja Orimattila. Kuntayhtymä huolehtii jäsenkuntiensa sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä. (PHHYKY 2018.)

Perhe- ja sosiaalipalveluissa toimii työikäisten palvelut, johon sijoittuvat asiakasohjaus ja taloudellinen tuki. Asiakasohjaus ja taloudellinen tuki -yksikkö jakautuu maahanmuuttajapalveluihin ja Lahden seudun tulkikeskukseen, eläkeselvittelyyn, työtoimistoon, läntiseen, itäiseen ja eteläiseen alueeseen sekä sosiaalihuollon ohjaus ja neuvonta Polkuun. Asiakasohjaus- ja taloudellinen tuki -yksikössä toimii sosiaaliohjaajia, sosiaalityöntekijöitä, esimiehiä, palvelusihteereitä sekä palveluneuvoja. Työntekijöiden toimipaikat sijaitsevat Lahdessa, Hollolassa, Nastolassa ja Orimattilassa. Jokaisen kaupungin ja kunnan sosiaalityöllä on omat erityispiirteensä ja yhteistyökumppaninsa. Kehittämishankkeen tarkoituksena on osaamisen varmistaminen digitaalisia menetelmiä käyttäen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi kaikkiin toimipisteisiin.

Tämä kehittämissanke toteutetaan PHHYKY:n asiakasohjaus ja taloudellinen tuki -yksikköön. Kehittämissankeen kohderyhmänä ovat sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijät.

2.2 Kehittämissankeen lähtötilanne

Perhe- ja sosiaalipalveluiden työikäisten palvelujen sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat ovat sekä taukokuonekeskusteluissa että tiimipalaverissa tuoneet esille kokemaansa tarvetta työhön opastamisen kehittämiseen. Keskustelujen viriämistä edesauttoi se, että työyhteisöön liittyi useita uusia sosiaaliohjaajia ja sosiaalityöntekijöitä vuoden 2018 kuluessa. Työhön opastamiseen liittyvistä työntekijöiden kokemista ongelmista, kokemuksista ja toivomuksista keskusteltiin työyhteisössä syksyn 2018 aikana useaan otteeseen opinnäytetyön kehittämistehtävän suunnittelun tiimoilta. Keskustelut auttoivat kirkastamaan ajatusta opinnäytetyön aiheesta ja kehittämistehtävän kohdistamisesta työhön opastamiseen. Keskustelut tapahtuivat useimmiten taukokuoneessa satunnaisesti paikalla olleiden sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaaliohjaajien kanssa. Työntekijät ovat kokeneet sosiaalityön työtehtävien hoitamisessa tarvittavien organisaation sekä yhteistyökumppaneiden laatimien ohjeistusten sijaitsevan hajanaisesti joko työntekijän sähköpostissa tai paperidokumentteina. Ohjeistusten säilyttäminen ja ajan tasalla pitäminen on ollut riippuvainen jokaisen työntekijän omasta aktiivisuudesta ja järjestelmällisyydestä. Työntekijät ovat työyhteisössä käydyissä työhön opastamisen käytäntöihin liittyvissä keskusteluissa tuoneet esille kokevansa tarvetta sille, että sosiaalityön työtehtävien hoitamisessa tarvittavien ohjeistusten ja dokumenttien tulisi löytyä yhdestä paikasta ajan tasaisina versioina. Työntekijät kertoivat pelkäävänsä asiakastyön laadun kärsivän puutteellisista ja vanhentuneista

ohjeistuksista. Sosiaalityöntekijöillä tai sosiaaliohjaajilla ei päivittäisten työtehtäviensä lisäksi ole aikaresursseja kehittää työhön opastamisen kokonaisuutta.

Kehittämishanke pohjautuu kuntayhtymän strategiaan. Juuti (2016, 25-26) toteaa, että organisaation perustehtävä esitetään useimmiten organisaation strategian muodossa. Hän kehottaa esimiehiä pohtimaan organisaation perustehtävää ja sen heijastumista hänen omalle vastuualueelleen. Jos esimies huomaa, ettei vastuualueella ole tehty organisaation perustehtävään liittyviä määrittelyjä, hänen on syytä laatia määrittelyt yhdessä työntekijöidensä kanssa. Samalla tarkastellaan yhdessä organisaation päämäärää, tavoitteita ja arvoja. Tämä toiminta luo pohjan johtamiselle ja edesauttaa yhteiseen päämäärään pyrkimistä.

PHHYKY:n strategia 2022 korostaa Päijät-Hämeen elinvoimaa ja asukkaiden etua. Strategian ytimessä on uuden palvelumallin käyttöönotto, joka tähtää päijät-hämäläisten terveyden ja toimintakyvyn paranemiseen. Kuntayhtymän asukkaille strategian mukainen uusi palvelumalli näkyy etulinjan neuvonta- ja ohjaustoimintana, jonka kautta kaikki sote –palvelut ovat tavoitettavissa yhdestä numerosta. Etulinjan neuvonta- ja ohjaustoimintaan asiakkaat voivat ottaa yhteyttä puhelimitse, chat –keskustelulla tai käymällä palvelupisteessä paikan päällä. Chat on internet-palvelu, jonka avulla asiakas voi reaaliaikaisesti keskustella kirjoittaen asiakaspalvelijan kanssa. Chat-palvelua voi käyttää tietokoneella, älypuhelimella tai tabletilla. Uuden palvelumallin käyttöönotolla pyritään edistämään monikanavaisuutta ja tarjoamaan asiakkaille vaihtoehtoisia mahdollisuuksia yhteydenottamiseen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisiin.

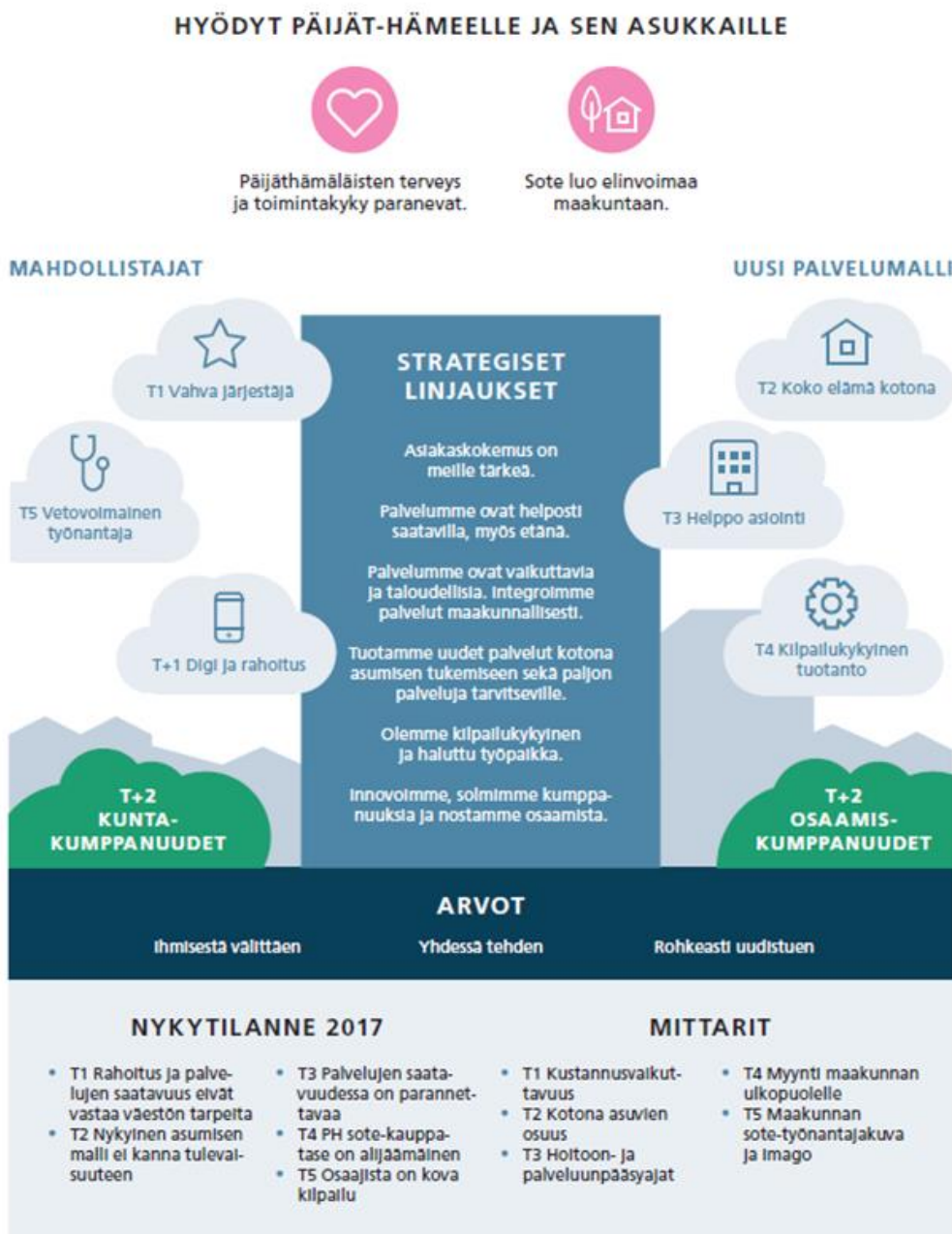
PHHYKY:n strategia pyrkii parantamaan päijät-hämäläisten asukkaidensa terveyttä ja toimintakykyä sekä luomaan elinvoimaa maakuntaan. Strategisina linjauksina ovat asiakaskokemuksen merkitys, palvelujen saatavuus, palvelujen vaikuttavuus ja taloudellisuus, kotona asumisen tukeminen, kilpailukykyinen ja haluttu työpaikka sekä kumppanuuksien solmiminen, innovointi ja osaamisen lisääminen (KUVA 1). Asukkaiden terveyden, toimintakyvyn ja elinvoiman lisäämisen keinot on jaettu toimenpidekokonaisuuksiin, joiden avulla tavoitteisiin pyritään. Toimenpidekokonaisuudet ovat: vahva järjestäjä, koko elämä kotona, helppo asiointi, kilpailukykyinen tuotanto, vetovoimainen työnantaja, digi + rahoitus sekä kumppanuudet. (PHHYKY, 7).

Yhtenä strategian toimenpidekokonaisuutena on vetovoimainen työnantaja, jossa tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen sekä henkilöstön jatkuva osaamisen ja asiakaspalvelutaitojen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen varmistamisella pyritään parantamaan asiakkaan kokemusta palveluista. Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö tuottaa asiantuntevia ja laadukkaita palveluja. Laadukkaiden palvelujen tarjoaminen asukkaille

parantaa asiakaskokemusta. Kehittämistehtävä tukee PHHYKY:n strategian toteutusta varmistaen henkilöstön osaamista.

Strategia 2022 | 4

Strategia 2022



KUVA 1. PHHYKY: Strategia 2022.

Strategia muodostaa monipuolisen kehyksen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiselle ja kehittämiselle. Hyvän strategian luominen vaatii paljon käsitteellistä

ajattelua ennen käytännön tuloksiin pääsemistä. Organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten ja ne käyttävät toiminnassaan tiettyjä resursseja pyrkiessään tyydyttämään asiakkaiden tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kamensky 2014, 13-17.)

Hyvin tai huonosti hoidettu työhön opastus vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta. Työntekijät saattavat puhua muissa tilanteissa kokemuksistaan organisaatiossa, joka vaikuttaa organisaation imagoon työnantajana. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4-5.) Hyvällä ja asianmukaisella työhön opastamisella henkilöstötyytyväisyys paranee ja osaajien rekrytointi helpottuu. Asiakkaille tämä näkyy laadukkaampana palveluna. PHHYKY:ssä hyvällä laadunhallinnalla pyritään taloudellisuuteen ja sitä kautta turvaamaan yhteiset käytännöt, pelisäännöt ja tavoitteet. Hyvä laadunhallinta parantaa toiminnan sujuvuutta, lisää vaikuttavuutta ja parantaa kustannustehokkuutta. (PHHKY 2018, 4.)

Myös sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) painotetaan sitä, että sosiaalihuoltoa toteutettaessa ja päätöksiä tehtäessä on otettava ensisijaisesti huomioon asiakkaan etu ja asiakkaan on saatava laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Laadukasta palvelua on helpompi antaa, kun ammattilaiset osaavat työnsä, ovat motivoituneita sekä tyytyväisiä työhönsä. Digitaalista työhön opastusta käyttäen pyritään tukemaan sekä uusien että pidempään työyksikössä työskennelleiden työntekijöiden ammatillisuutta ja osaamista. Yhteisten ohjeistusten noudattaminen tukee myös asiakkaiden tasavertaista kohtelua sekä palvelujen myöntämisperusteiden yhtenevää noudattamista.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishanke kohdistuu PHHYKY:n perhe- ja sosiaalipalvelujen työkäisten palveluihin. Tarkoituksena on työkäisten palvelujen sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaaliohjaajien osaamisen varmistaminen. Perehdyttämismuotoa muutetaan ottamalla käyttöön PHHYKY:n digitaalinen Pätevä - oppimisalusta työhön opastamisen välineenä.

Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää PHHYKY:n työkäisten palvelujen sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien osaamisen varmistamiseksi digitaaliselle Pätevä -oppimisalustalle työhön opastamisen kokonaisuus. Kehittämistyö toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena dokumenttianalyysiin sekä työntekijöiltä työpajatyöskentelyn avulla kerättyihin näkemyksiin perustuen.

4 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VARMISTAMINEN

4.1 Ammatillisuus ja osaaminen

Osaamisella ja ammattitaidolla on monenlaisia kuvauksia. Ammattitaito voidaan käsittää kyvyksi yhdistää ammattiin ja työhön liittyvä tietotaito tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tähän prosessiin vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävät, työpaikan asettamat vaatimukset sekä yksilön oma kehitys ja tuntemukset. Osaamisessa yhdistyvät tietotaidon monipuolinen ja luova käyttäminen, taito ajatella, työn organisoimisen kyky, ryhmätyöskentelytaidot, oppimisen taidot, joustavuus sekä muutosvalmius. Osaamiseen kuuluu myös kyky arvioida omaa toimintaansa samalla kehittäen sitä. Osaaminen on tärkeää tehtävästä suoriutumiseksi. Vaadittavaa osaamista kartutetaan peruskoulutuksen, työpaikkakoulutuksen sekä työkokemuksen keinoilla. Osaaminen vahvistaa työkykyä ja antaa edellytykset työssä menestymiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. (Hätönen 2011, 9.)

Osaaminen on tietojen, taitojen sekä asenteiden yhdistelmä, joka näkyy ulospäin tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voi tarkastella organisaation, tiimin tai yksilön näkökulmasta. Esimiehen tulee tehtävässään huomioida ja pystymään yhdistämään eri näkökulmat. Yksittäisen työntekijän kannalta osaamisessa on kyse ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen yhdistämisestä tavalla, josta on hyötyä. Hyödyllistä osaamista ovat työn priorisointi ja organisointi, ryhmässä työskentelemisen taidot, joustavuus sekä muutoksiin sopeutumisen taito, taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen sekä oman toiminnan arviointi ja kehittäminen. Osaamista tulee osata soveltaa käytäntöön. Tiimin näkökulmasta tarkasteltuna sen yksittäiset työntekijät yhdistävät osaamisensa hyödyntäen yhdessä tiimiä ja tuottavat sille kehittyneempiä toimintatapoja. Esimiehen tulee varmistaa, että mielipiteet ja ajatukset tulevat kuulluiksi ja syntyy luovaa dialogia. Organisaatio tasolla ydinosaaminen kerrostuu organisaation rakenteisiin sekä kulttuuriin erottaen organisaation muista. Organisaation ydinosaamisen tunnistaminen on tärkeää kehittämisen kannalta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-55.)

Työhön liittyy nykyään yhä enemmän ongelmien ratkaisemista, jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Työ on muuttuvaa eivätkä työtehtävät ole valmiiksi annettuja. Näin ollen työ on yhteistoiminnallista, koska se on sidoksissa koko työyhteisön toimintaan ja samalla toiminnan laatuun. Työntekijöiltä yhteisöllisen ammattitaidon kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista. Työntekijöiden täytyy nähdä työ jatkuvasti muuttuvana toimintatapana, jota yhdessä muokataan. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Yleisesti ammattitaito on määritelty kyvyksi hallita koko työprosessi ajattelun tasolla ja kyynä toimia oikein vaihtuvissa tilanteissa. Ammattitaito voidaan ymmärtää pysyväksi

tekemisvalmiudeksi, joka edellyttää harjaantumisen lisäksi tietoja. Ammattitaidon kehittäminen ja ammatillinen kasvu korostuu nykyään työtehtävissä. Muuttuvat työympäristöt, työpaikat, työtehtävät ja ammateissa vaadittava osaaminen edellyttävät jatkuvaa elinikäistä oppimista ja ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja täydentämistä (Aarnikoivu 2010, 66-67.)

Osaamisen merkitys on korostunut työelämässä. Työntekijöiden suuri pelko on se, etteivät he hallitse työtehtäviään organisaation odotusten mukaisesti. Ajantasainen ja riittävä osaaminen edistävät tunnetta työnhallinnasta ja vähentävät stressin syntyä. Osaaminen on yksi merkittävimmistä asioista työelämässä, joka luo onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset lisäävät työhyvinvointia. (Vesterinen & Arikoski 2006, 51-52.)

Kupias & Peltola (2019, 17-21) toteavat työpaikkaan oppimisympäristönä vaikuttavan sekä yhteiskunnan tasolla tehtävät toimenpiteet että organisaation ja tiimitason toiminta. Kaikki toimenpiteet ja toiminnot kuitenkin suodattuvat yksittäisen työntekijän omien kokemusten, tietojen ja taitojen kautta ja parhaimmillaan toiminta kehittyy jatkuvasti vaikuttaen koko työyhteisöön ja organisaatioon. Lähtiimi vaikuttaa eniten jokaisen työntekijän tekemiseen ja oppimiseen ja siksi olisikin tärkeää miettiä, miten oppimista organisoidaan ja miten osaamista hyödynnetään. Tiedon hyödyntämiseen ja oppimiseen vaikuttaa myös tiimin lisäksi johtaminen, päätöksiä voidaan tehdä niin että ne joko tukevat tai heikentävät oppimista.

Ruuskasen (2015, 80) mukaan osaaminen on eri asia kuin tehtävään kelpoisuusehdoiksi määritellyt tutkinnot tai koulutukset. Hän toteaa osaamisen todellistuvan käytännön työssä ja osaamisen kehittämistä tapahtuvan hankkimalla uutta osaamista, jakamalla olemassa olevaa osaamista sekä luomalla uutta osaamista. Uuden työntekijän vastuullinen ja suunnitelmallinen perehdyttäminen on osaamisen jakamisen vuorovaikutuksellisuutta. Työhön opastamisen prosessin tehokkuus on myös osaltaan vastaus työn vaatimiin resursseihin. Mitä nopeammin ja tehokkaammin uusi työntekijä pystyy vastaamaan työtehtäviinsä, sitä enemmän työyhteisöllä on käytettävissään tiedollisia, taidollisia sekä ajallisia resursseja.

Organisaatioiden tulevaisuus ja menestys riippuu pitkälti työntekijöiden osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Myös kyvykkyys uuden osaamisen hankkimiseen on tärkeä tekijä, jotta organisaatio uudistuu ja kehittyy kilpailutilanteessa. Tällöin tarvitaan johdon, esimiesten, asiantuntijoiden sekä työntekijöiden osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. (Hyppänen 2013, 107.)

Jokaisen työntekijän on myös otettava itse vastuuta oppimisestaan. Oppimisen lisäksi on tärkeää oppia oppimaan. Eri henkilöt oppivat eri tavoilla; toiset lukemalla, toiset tekemällä. Oppimistapoja on erilaisia ja jokaisen pitäisi löytää itselleen sopivat menetelmät.

Tiedonhankinta- ja hallintataidot ovat keskeisiä taitoja, jotka jokaisen työntekijän tulee omata. Nämä taidot tarkoittavat niin lukemista kuin kykyä yhdistää eri asioita loogisiksi kokonaisuuksiksi sekä myös eri apuvälineiden hallintaa. (Helsilä 2009, 79-80.)

Osaamisen tunne on tärkeä tekijä. Työhön oppimisen aikana työntekijä joutuu ponnistelemaan osaamisensa kasvattamiseksi. Vaikka työhön opastamista suunniteltaessa olisi otettu huomioon yksilön taustatekijät, myös työntekijällä itsellään on velvollisuus huolehtia siitä, että osaamisen aukkopaikat tulevat täydennettyä. Työntekijä itse on niiden suhteen paras asiantuntija. Uuden oppimiseen tarvitaan yksilön kykyä tunnistaa omat vahvuutensa. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Työntekijän osaamiseen voidaan tutustua osaamiskartoituksen kautta, jolloin osaamisen eri osa-alueista on helpompi lähteä keskustelemaan. Osaamisen viitekehyksen kautta voidaan keskustelun kohteeksi nostaa yksilön vahvuudet ja osaamisen ydinalueet. Näiden kautta voidaan miettiä, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää kyseisessä työtehtävässä ja organisaatiossa. Myös osaamisen heikkoudet ja puutteet on hyvä nostaa esille ja keskustella siitä, mitä molemmin puolin ollaan valmiita tekemään kehittämisen eteen. (Eklund 2018, 188–189.)

Työympäristö vaikuttaa jokaisen oppimiseen sekä käsitykseen itsestä oppijana. Oppiesseen ihminen peilaa kaikkea uutta tietoa vanhan tiedon pohjalta. Aiemmat tiedot, taidot ja kokemukset säätelevät oppimista. Sillä, miten suhtautuu työhön ja siihen liittyvään oppimiseen, on ratkaiseva merkitys tuloksellisen oppimisen kannalta. Yksilön kokiessa vanhan käytännön toimivaksi, voi uuden toimintamallin opettelu tuntua turhalta. Uusien toimintamallit tuntuessa kiinnostavilta, niiden käyttöä on helpompi oppia kuin merkityksettömiltä tuntuvien. Tällöin myös motivaatio pysyy korkealla. Työpaikalla kannattaakin hakea sopivia kumppaneita, joiden avulla voi oppia enemmän ja saada asioista esiin mielenkiintoisia puolia. (Kupias & Peltola, 2019, 33-71.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 65-67) mukaan reflektoinnin oppiminen on tärkeää, jotta työntekijä voi oppia omista kokemuksistaan. Reflektointi tarkoittaa pysähtymistä ja oman toiminnan tarkastelua, joka voi kohdistua omaan toimintatapaan, omiin ajatusmalleihin tai tunteisiin, kohteena voi myös olla työyhteisön kulttuurit. Reflektoinnissa olennaista on asioiden tarkasteleminen monesta eri näkökulmasta ja se tapahtuukin parhaiten ryhmässä. Reflektointitaitoa tulee harjoitella; se on edellytys ammattilaisuudelle. Uudistavaa oppimista tapahtuu vain silloin, kun pystyy tarkastelemaan ja muuttamaan toimintatapoja ja näkemyksiä.

Osaamisen varmistaminen on tarpeellista myös jo aiemmin organisaatiossa työskenteleville työntekijöille muutosten tapahtuessa. Työhön opastuksen merkitystä ei aina pidetä riittävän tärkeänä, kun kysymys on vakiintuneista työntekijöistä. Ilman opastusta

tapahtuva työn tekeminen saattaa tapahtua virheitä korjailemalla. Tämä on kallista työnantajalle sekä epämiellyttävää työntekijälle itselleen. Työhön opastamisen avulla turvataan organisaation toimivuus ja laadukkuus myös henkilöstömuutoksien tapahtuessa. Osaamisen varmistamisen tavoitteena on lisäksi työyhteisön kehittyminen sekä organisaation osaamisen jakaminen. (Hätönen 2011, 71.)

4.2 Työhön opastamisen merkitys

Työhön opastamisen tavoitteena on saada uusi työntekijä tuottavaksi työntekijäksi mahdollisimman nopeasti. Työntekijä pystyy sitä nopeammin keskittymään varsinaiseen työntekoon, mitä nopeammin hän omaksuu työn vaatimukset sekä toiminnot. Työhön opastamisen tavoitteena on myös motivoida työntekijä sekä saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62-63.)

Työhön opastus koostuu erilaisista käytänteistä, joiden kautta pyritään varmistamaan uuden työntekijän oppivan hallitsemaan työnsä ja sopeutuvan työyhteisöön. Suoriutuakseen tehtävässään hyvin, työntekijän tulee omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja. Hänen on myös opittava toimimaan organisaatiossa tehokkaasti yhteistyössä muiden kanssa. (Eklund 2018, 25.)

Tehtävään opastamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa sekä sen toiminta-ajatuksen ja työpaikan tavat. Uuden työntekijän tulee oppia tuntemaan työpaikkansa työtoverit sekä asiakkaat. Hänen on opittava työtehtävänsä sekä työhönsä kohdistuvat odotukset ja oma vastuunsa työyhteisön toiminnassa. Työhön opastaminen on suunniteltava ja toteutettava tarpeen, tilanteen sekä opastettavan mukaan. (Kangas 2003, 4.)

Työhön opastaminen on sekä uuden oppimista että tiedon soveltamista. Yksilön lisäksi myös organisaation täytyy pystyä vastaanottamaan uutta tietoa, muokata olemassa olevia toimintatapojaan sekä sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Toimivalla työhön opastamisella tuetaan organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta antaen samalla mahdollisuus kysymysten ja vastausten esittämiselle. Uusien toimintatapojen muodostuminen vaatii sekä aikaa että toistoja; työhön opastamiseen on oltava valmis käyttämään riittävästi resursseja. Työhön opastamisen aikana osapuolten täytyy tutustua toisiinsa pystyäkseen ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Työhön opastamisen tulee mahdollistaa paitsi uuden työntekijän, myös työnantajan kehittyminen ja oppiminen. Työhön opastamisen prosessi on yksi johtamisen väline, jolla pyritään johtamaan organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttamaan

strategiaa. Työn opastamisen tulisi liittyä saumattomasti muuhun organisaation toimintaan, eikä sen kuulu jäädä irralliseksi prosessiksi. (Eklund 2018, 25–27.)

Työhön opastamisen tarkka sisältö ja tavoitteet ovat organisaatio- ja yksilökohtaisia. Jokainen perehdytettävä sekä työtehtävä on erilainen ja yksilöllinen. Oppiminen ja uuden omaksuminen tapahtuvat yksilöillä eri rytmissä ja eri tavoilla. Eroavaisuuksia on siten eri työhön opastamisen prosesseissa, mutta samankaltaisuuttakin on paljon. Kaikille työhön opastamisen prosesseille yhdistävinä tekijöinä ovat työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät sekä tavoite saada uuden työntekijän oppimisprosessi käyntiin. (Eklund 2018, 26.)

Suunnitelmallisen työhön opastuksen etuna on se, että ohjauksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Suunnitelmallisuus mahdollistaa myös työhön opastamisen prosessin tietoisin kehittämisen. Uuden työntekijän palkkaaminen on aina investointi organisaatiolle. Työhön opastuksen tehtävänä on varmistaa investoinnin onnistuminen ja sen muodostuminen kannattavaksi. Uuden työntekijän liittyminen organisaatioon vaatii sopeutumista ja uudelleenorganisointia ja muutos aiheuttaa hetkittäisen häiriön organisaation toimintaan. Yleensä tämä näkyy hetkellisenä organisaation tehokkuuden laskuna, mutta vähitellen tehokkuus lähtee taas nousuun. Suunnitelmallinen työhön opastamisen prosessi pystyy pitämään tehokkuuden notkahduksen mahdollisimman matalana ja lyhytkestoisena. Äärimmäisessä tapauksessa epäonnistuneesti johdettu työhön opastaminen johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja lopulta työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. (Eklund 2018, 31-34.)

Brown (2007) on luetellut viisi tärkeää elementtiä työhön opastamisessa. Ensimmäiseksi ohjauksen avulla autetaan uutta työntekijää pääsemään ”vauhtiin” nopeammin ja näin pienennetään kustannuksia. Toiseksi uuden työntekijän ahdistuneisuus vähenee, kun hän saa asianmukaisen opastuksen työhön. Kunnollinen työhön opastaminen vaikuttaa myös työntekijöiden vaihtuvuuteen; työntekijä ei joudu tilanteeseen, jossa hän ei selviydy työtehtävistä. Mitä kattavampi on työhön opastaminen, sitä epätodennäköisempää on, että esimiesten ja muiden työntekijöiden tarvitsee käyttää aikaa uuden työntekijän opettamiseen. Työhön opastamisen avulla luodaan realistisia odotuksia sekä työtyytyväisyyttä.

Työhön opastamisen laadulla on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Työyhteisöön opastaminen kuuluu olennaisena osana työhön opastamisen prosessiin. Se, miten hyvin työyhteisö ottaa vastaan uuden työntekijän vaikuttaa paljon työtyytyväisyyteen. Hyvän työhön opastuksen ansiosta yksilö saa onnistumisen kokemuksia työtehtävässään. Ne vaikuttavat suoraan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen. (Eklund 2018, 34-35.)

Työhön opastamisen kokonaisuudesta on vastuussa esimies, mutta käytännön työhön opastamista voi tehdä kuka tahansa, jolle tämä tehtävä delegoidaan. Tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden opastamisesta vastuussa olevaa henkilöä kutsutaan perehdyttäjäksi. Perehdyttäjä voi olla työkollega, toinen esimies, organisaatioon nimetty kouluttaja tai jopa organisaation ulkopuolinen henkilö. Työhön opastamisen prosessin aikana perehdyttäjiä voi olla monia ja he saattavat vaihdella tilanteen mukaan. Eri osa-alueiden työhön opastamisen vastuut tulee jakaa selkeästi ja varmistaa etukäteen vastuunjako sekä resurssien saatavuus. Näin perehdyttäjät voivat valmistautua tehtäväänsä ja osaamisensa jakamiseen. (Eklund 2018, 140-141.)

4.3 Esimiehen tuki osaamisen kehittämisessä

Osaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä hallitsee työn vaatimat tiedot ja taidot sekä osaa soveltaa niitä käytännön työhön. Ilman työntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä, ei organisaatioilla ole mahdollisuutta pärjätä nykyisessä kilpailussa markkinoilla. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia siitä, että henkilöstön osaaminen kehittyy. Työntekijöiden osaamisen kehittyminen on sitä helpompaa, mitä vahvempaa heidän osaamisensa on. Esimiehen täytyy osata luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet sekä valmentaa ja kannustaa työntekijöitä. Hänen tulee hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä pystyäkseen tehokkaasti johtamaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä. (Hokkanen ym. 2008, 95-96.) Esimiehen tehtävänä oppimisen tukemisessa on kannustaa ihmisiä tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä tukea työyhteisöä kehittämään itseään. Oppimistavoitteiden tulee lähteä yhteisestä tarkoituksesta, strategiasta ja visiosta. Laatomalla henkilökohtainen oppimissuunnitelma voidaan tukea yksilön oman roolinsa tunnistamista niiden toteuttamisessa. Se motivoi työntekijää ja antaa lisää kykyä asioiden oppimiseen. (Jabe 2006, 103.)

Esimiehellä on oltava hyvä oman alansa asiantuntemus, ammattitaito sekä hyvät vuorovaikutustaidot ja kehittävä ote työhön. Hänen on myös kyettävä arvioimaan omaa työtään voidakseen johtaa työntekijöiden osaamista. Esimiehen on osattava innostaa ja kannustaa työntekijöitään sekä osata johtaa esimerkillään. Tärkeää on myös organisaation tuki esimiestyöhön. Suunnan näyttäminen, tuen antaminen, oman esimerkin näyttäminen sekä myönteisen ilmapiirin luominen oppimiselle ovat neljä esimiehen päätehtävää osaamisen johtamisessa. (Hyppänen 2013, 131-135.)

Esimiehen tulee huolehtia työyhteisön kehittymisestä ja työyhteisön toiminnan laadun pysymisestä vähintäänkin hyvällä tasolla. Työntekijöiden kierron myötä työyhteisöstä poistuu myös osaamista, joka täytyy paikata. Kokeneiden työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle tai uusiin tehtäviin toiseen työyhteisöön, tarvitaan uusien työntekijöiden tai uusiin tehtäviin

siirtyvien työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja työnopastusta. Osaamisen kehittämisen pohjarakenteina ovat työyhteisön perustehtävä ja tavoitteet. Esimiehellä on käytössään erilaisia kehittämismahdollisuuksia, joissa hän voi hyödyntää joko työyhteisön ulkopuolista apua tai ohjata osaamisen kehittämistä ilman ulkopuolista apua. Esimiehen tulee huolehtia paitsi koko työyhteisön, myös työntekijöiden yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä. Yksittäisten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää uusilla ja haastavilla tehtävillä. Osaamisen kehittymistä tapahtuu erityisesti opastaessa tai kouluttaessa työtovereita. Joutuessaan opastamaan muita, työntekijä joutuu kirkastamaan omaa osaamistaan ja ajattelemaan sitä uudella tavalla. Asiaan paneudutaan myös tarkemmin opastuksen suunnitteluvaiheessa. Omat tiedot ja taidot rikastuvat uusilla näkökulmilla opastettavan kanssa keskusteltaessa. (Kupias ym. 2014, 78-81.)

4.4 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Johtaminen on merkitysten muovaamista yksilöiden käyttöön. Työntekijät tarvitsevat toiminnalleen mielekästä sisältöä ja selkeän päämäärän. Jollei toiminnalla ole ihmisen hyväksi kokemia päämääriä eikä arvokkaana pidettyjä seurauksia, saattaa toiminnasta muodostua vastenmielistä. Johtamisen keskeisenä tehtävänä on luoda mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä toimintaan. Merkityksellisyys ja mielekkyys syntyvät pitkälti ammattiin oppimisen sekä työyhteisöön kiinnittymisen kautta. (Juuti & Vuorela 2015, 139.)

Esimiehen tehtävänä on saada työntekijän voimavarat esille ja suunnata ne tarkoituksenmukaisesti sekä yksilöllisten että yhteisten pyrkimysten tavoitteluun. Hänen tulee myös osallistaa työntekijöitä keskusteluprosesseihin, joissa yhteisesti etsitään ratkaisuja ongelmatilanteisiin ja pyritään luomaan uusia ja parempia käytäntöjä. Esimiestyössä keskeistä on luoda vuorovaikutukselliset puitteet tällaisen keskustelun käymiselle. Esimies rakentaa luottamusta ja avoimuutta työyhteisöön arvostamalla ihmisiä ja kuuntelemalla heitä dialogisesti. Esimies ja työntekijä tarkastelevat työyhteisöä ja työtä yhdessä luoden uudenlaisia suhteita toisiinsa sekä työyhteisöönsä antaen työskentelyyn uutta mielekkyyttä. Jokainen työntekijä haluaa kantaa vastuuta ja vastata työn tarjoamiin haasteisiin. Jokaisella tulisikin olla oikeus saada lisää vastuuta osaamisensa kasvaessa. (Juuti ym. 2015, 157–160.)

Yksilön työkyvyn muodostavat ammattitaidon sekä osaamisen lisäksi fyysinen toimintakyky ja henkinen hyvinvointi. Työllä on keskeinen merkitys yksilön hyvinvoinnissa. Työolot vaikuttavat myös yksilön elintapoihin liittyviin tärkeisiin valintoihin. Esimiehen roolissa korostuvat luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, työpaikan pelisääntöjen laadinta, tavoitteiden asettaminen sekä tulosten seuraaminen. Esimiesten, henkilöstön, työsuojelun sekä työterveyshuollon yhteistyö luovat perustan työhyvinvointia tukeville pelisäännöille ja toimintatavoille. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 4.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen alaisen työlle. Sen toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää ja vuorovaikutusta. Jotta työntekijällä on edellytyksiä oivaltaa organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä oma osuutensa kokonaisuudessa, täytyy esimiehen ja alaisen välillä olla vuoropuhelua. Kun työntekijä on oivaltanut perustehtävän ja oman osuutensa kokonaisuudessa, kykenee hän sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen heijastuu työsuoritukseen positiivisesti. (Aarnikoivu 2010, 72-72.)

Viime vuosina sekä organisaatiot että työn luonne ovat muuttuneet nopeaan tahtiin. Jatkuvasti tapahtuvat muutokset kuormittavat yksilöitä ja aiheuttavat jaksamisongelmia. Hyvä johtaminen on yksi työhyvinvoinnin tekijä. (Juuti 2006, 77.) Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy kokonaisvaltainen näkemys työhyvinvoinnista ja siihen panostaminen investointina. Työhyvinvointi tulee nitoa osaksi organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Yksittäisten toimien sijasta työhyvinvointia tulisi seurata jatkuvasti sekä panostaa ja kehittää sitä suunnitelmallisesti. Työhyvinvointikysymykset ovat keskeinen esimiestyön osa, johon esimiehet tulisi kouluttaa ja perehdyttää. Erityisen tärkeässä asemassa ovat esimiesten johtamistyyli sekä asennoituminen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ei missään organisaation elinkaaren vaiheessa ole valmis; sitä on jatkuvasti ylläpidettävä sekä kehitettävä. Yhteiset keskustelut, henkilökunnan ideoiden kuunteleminen sekä työskentelytapojen kehittäminen vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Myös kohtaamiset sekä kanssakäymiset esimiesten ja henkilöstön välillä kuuluvat osaksi työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 105.)

Työyhteisössä voidaan edistää työhyvinvointia, henkilöstön voimavaroja sekä ratkaisujen löytymistä suunnittelemalla työhön perehdyttäminen ja työnopastus siten, että uudelle työntekijälle selviää alusta lähtien mitä hänen suorituksiltaan odotetaan maksimissaan ja minimissään. Joustovara näiden ääripäiden välillä on oltava kaikkien tiedossa. (Kääriäinen 2014, 16.)

Työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta työhön opastamisesta huolehtiminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Tärkeä esimiestyön osa on koko työyhteisön osaamisen kehittäminen. Oleminen vastuussa työhön opastamisesta tarkoittaa sekä edellytysten luomista että niiden seurantaan organisaation tilanteeseen sekä vaatimuksiin nähden. (Kupias & Peltola 2009, 53-54.)

Esimiehen tulee tunnistaa, milloin oppimisen tukeen on erityisesti panostettava. Hänen tulisi huolehtia myös siitä, että perehdyttäminen eli oppimisen tuki on järjestetty asianmukaisella tavalla. Esimiehellä on usein myös oma roolinsa työhön opastamisessa, mutta hän johtaa perehdyttämistä ja huolehtii siihen käytettävästä aikaresurssista sekä muista tarvittavista resursseista. Osaamisen johtamisessa esimies huolehtii työn opastamisen

organisoinnin, suunnittelun sekä toteutuksen tiimin tai yksilöiden avulla siten, että perehdytettävälle muodostuu mahdollisimman turvallinen ja hyvä oppimisympäristö. Osaamisen johtamiseen kuuluu, että organisaatiossa on luotu yhteisesti sovitut työhön opastuksen pelisäännöt tai käytännöt. (Kupias ym. 2014, 100.)

4.5 Rekrytointi ja työhön opastus

Rekrytointi pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joita käytetään apuna yrityksen tai organisaation hankkiessa kulloinkin tarvitsemaansa henkilöstöä. Rekrytointipäätös on strateginen päätös, jota harkitessa tulee miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä vai voidaanko olemassa olevia tehtäviä muotoilla uudelleen. (Helsilä 2009, 18.) Rekrytoinnin tavoitteena on löytää tehtävään paras mahdollinen tekijä. Jollei sopivaa hakijaa löydy, on tarkasti harkittava, palkataanko ketään, vai aloitetaanko uusi hakuprosessi. Usein päädytään siihen, että valitaan hakijoista paras, mutta asetetaan hänelle pisin mahdollinen koeaika, jotta hän pystyy osoittamaan soveltuvuutensa sekä tehtävään että tiimiin. (Hokkanen ym. 2008, 62.)

Rekrytoinnin merkitys organisaation imagolle, asiakkaille sekä valitulle henkilölle itselleen on suuri ja pitkäaikainen. Onnistunut rekrytointi ja sen jälkeinen työhön opastaminen on hoidettava huolella ja ammattitaitoisesti. Hyvällä ja sujuvasti hoidetulla rekrytointiprosessilla on positiivinen vaikutus työnantajakuvaan ja tämä helpottaa jatkossakin työvoiman saantia. Onnistuneen rekrytointiprosessin osina ovat suunnittelu, toteutus sekä arviointi. Huolellisen suunnittelun kautta saadaan luotua rekrytoinnin onnistumiselle vankka pohja. Lopputuloksena on löydetty tehtävään henkilö, joka viihtyy työssään sekä kehittyy siinä sen mukaan mitkä ovat organisaation tarpeet. Rekrytoinnin arviointia voidaan tehdä vasta jälkikäteen, joskus jopa vasta vuosien päästä. Tarve rekrytointiin voi syntyä useista syistä mm. työntekijän irtisanoutuessa tehtävästään tai siirtyessä organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Myös organisaation laajeneminen saattaa synnyttää tarpeen rekrytoinnille. (Hypänen 2013, 197-198.)

4.6 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain 14 § määrittelee, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

”1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin

työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Työturvallisuuslaki, 14 §.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita niin, että työntekijöiden työkyky pystytään turvaamaan sekä ylläpitämään koko työuran ajan. Laki edellyttää työnantajalta aktiivisuutta sekä suunnitelmallisuutta henkilöstön terveyden sekä turvallisuuden takaamiseksi. Lähtökohtana on ennalta ehkäistä sekä torjua työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden työtapaturmia, ammattitautia sekä muita terveyttä haittaavia tekijöitä. Työturvallisuuslakia sovelletaan sekä virkasuhteisten että työsuhteisten työntekijöiden työhön. Lakia sovelletaan myös vuokratyöhön. (Työturvallisuuslaki, 1§, 2§.)

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee myös järjestelmällisesti selvittää ja tunnistaa työstä tai työympäristöstä työntekijälle aiheutuvat vaara- ja haittatekijät. Työ sekä työympäristö on suunniteltava niin, että työntekijän terveydelle aiheutuvat haitat ja vaarat ehkäistään mahdollisuuksien mukaan jo ennakolta. Ennaltaehkäisyn edellytys on, että työntekijöillä on käytössään riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Tärkeää on myös se, että työntekijät perehdytetään oikeisiin työtapoihin sekä työssä tarvittavien apu- ja työvälineiden käyttöön. (Työturvallisuuslaki, 8§.)

Työturvallisuuskeskuksen toimittamassa digijulkaisussa Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua (2013) käsitteinä jaotellaan perehdyttäminen ja työhönopastus. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työhönopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen; esimerkiksi mistä osista ja vaiheista työ koostuu ja mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee aina tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan opastuksen etenemistä. Suunnitelmassa tulee olla myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, sillä niillä varmistetaan määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen. Dokumentit

allekirjoitetaan perehdytyksen ja opastuksen päätteeksi ja ne on oltava esimiehen hallussa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työhön opastamisen tavoitteeksi asetetaan organisaatioissa muutakin kuin lakisääteinen työturvallisuudesta huolehtiminen. Yhtenä yleisimpänä tavoitteena on uuden työntekijän sitoutuminen organisaatioon. Lyhyissä työsuhteissa ja määräaikaissuhteissa työhön opastamisen tavoitteeksi asetetaan esimerkiksi nopea työhön oppiminen tai rutiinitehtävien hyvä hallinta. Organisaatiossa, jossa toivotaan pitkäkestoista sitoutumista ja jossa ollaan valmiita panostamaan kehittymiseen pitkällä aikavälillä, työhön opastamisen tavoitteet saattavat olla hyvinkin erilaiset. Tavoitteina voivat olla esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siellä viihtyminen. (Eklund 2018, 28–29.)

4.7 Työhön opastaminen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä

PHHYKY:n laadun, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelman 2019 - 2020 tavoitteena on tukea ammattilaisia arjen työssä laadukkaan ja turvallisen hoidon toteutuksessa ja kehittämässä. Suunnitelma pohjautuu yhtymän strategiaan, kansallisiin säädöksiin, laatua ja potilasturvallisuutta käsitteleviin ohjeisiin ja suosituksiin sekä yhtymän sisäisiin ohjeisiin ja periaatteisiin. Yhtenä toiminnan kehittämisen kohteena on työhön opastaminen. Työhön opastaminen tukee uuden työntekijän työhön ja työpaikkaan kiinnittymistä, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Työhön opastamisen tavoitteena on yhtymän yleisten käytäntöjen ja toimintamallien käyttöönotto sekä oman tehtäväkuvan haltuunotto uudessa työyhteisössä. Työhön opastaminen toteutetaan yleistyöhön opastamisen prosessissa organisaation yhteisiin asioihin perehtymällä. Yksikkökohtaiset asiat käydään lävitse työntekijälle tehtäväkuvan mukaisesti räätälöidyssä perehtymisessä. (PHHYKY 2018, 3.)

PHHYKY järjestää perehdytystilaisuuksia joka toinen kuukausi. Jokaisen uuden työntekijän tulee osallistua tilaisuuteen mahdollisimman pian työsuhteen alkamisen jälkeen. Tämän lisäksi yhtymään on rakennettu verkkokoulutuskokonaisuus Pätevä -oppimisalustalle. (PHHYKY 2018, 17.) Joissakin PHHYKY:n yksiköissä on laadittu oma perehdytys sivusto Pätevä -oppimisalustalle, mutta esimerkiksi perhe- ja sosiaalipalveluiden työikäisten sosiaalitoiminnassa ja –ohjauksessa sitä ei ole.

5 DIGITALISAATIO

5.1 Digitalisaation vaatimukset

Digitaalisessa ympäristössä menestyminen edellyttää organisaatioilta uusia tapoja toimia sekä uudenlaisia valmiuksia ja taitoja ottaa erilaisia digitaalisia ratkaisuja käyttöönsä (Ilmarinen & Koskela 2015, 194). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena (2016, 23-25) todetaan, että suomalaisten digiosaaminen on hyvällä tasolla. Digitalisaatio vaatii kuitenkin yksilöiltä jatkuvaa uudistumista ja uudistamista. Jokaisen työntekijän osaamisen on vastattava digitalisaation vaatimuksia. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työssään tarvitsemia digitaalisia välineitä. Jungnerin (2015, 7-9) mukaan suurin este digitaalisuudelle ja sen laajenemiselle ovat yritysten ja ihmisten vakiintuneet tavat toimia. Digitaalisuutta voidaan hyödyntää täysin vasta, kun riittävän moni osaa käyttää digitaalisia palveluita. Tämän vuoksi vaaditaan paljon koulutusta niin työntekijöille kuin asiakkaille. Jokaisen kansalaisen on oltava halukas käyttämään digitaalisia palveluita.

STM:n Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena -julkaisussa (2016, 13) muistutetaan siitä, että digitalisaation myötä työnkuvat muuttuvat. Työtä tehdään jatkossa eri työpaikoissa sekä ajasta riippumatta. Työhyvinvoinnissa ja sen ylläpitämisessä pitää jatkossa huomioida digitaalisen työn luonne ja tunnistaa digitaalisen työn riskit. Työnantajan täytyy huolehtia siitä, että jokainen työntekijä pysyy digitalisaation mukana eikä syrjäydy digitalisaation mukanaan tuomista asioista. Työnantajan on myös varmistettava, että digitaalisesti tehtävälle työlle on työyhteisössä luotu toimivat edellytykset sekä yhteiset säännöt.

Digitaalisessa toimintaympäristössä asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen edellyttää ammattilaisilta osaamista työskennellä verkostomaisesti tietoa hyödyntäen sekä ymmärrystä siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa omaan työhön, asiakkaisiin ja yrityksen toimintaan. Digitalisaation hyödyntäminen edellyttää ammattilaisilta riittäviä tietoteknisiä valmiuksia mutta tarvitaan myös kykyä ottaa riskejä sekä sietää epävarmuutta. (Kivivasara, Kallela & Pellikka 2017, 18.)

Johtaminen vaatii uudistumista, jotta digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksissä. Johdolla on oltava selkeä näkemys siitä, mitä toiminnassa pitää muuttaa ja millä tavalla digitalisaation hyödyntämiseksi optimaalisesti. Johdon on myös osattava viestiä työntekijöille muutoksista ja uudistuvista työtavoista. Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen ja käyttöönotto vaatii verkostotyötä sekä kehittämistä yhteistyössä myös asiakkaiden kanssa. (Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena 2016, 23-25.)

5.2 Digitaalinen oppimisympäristö osaamisen vahvistamisen välineenä

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) ”Sote-tieto hyötykäyttöön 2020” -strategia ohjaa sote-tiedonhallintaa ja sähköisten palveluiden kehittämistä. Strategian yhtenä teemana on ollut kyvykkäille käyttäjille fiksut järjestelmät. Strategiassa tavoitellaan sitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla on käytössään työtä tukevia tietojärjestelmiä ja digitaalisia sovelluksia tukemaan ammattilaisia työssään nykyistä paremmin. Sitä kautta työn mielekyys, laatu ja vaikuttavuus lisääntyvät. Tavoitteena on, että ammattilaiset olisivat itse mukana järjestelmien hankinnoissa ja mallien suunnittelussa. Strategiassa korostetaan myös tiedonhallinnan osaamista ja vahvistamista sekä uusiin sovelluksiin annettavaa perusteellista koulutusta. Strategian väliarviointia varten on tehty haastatteluita ja kyselyitä syksyllä 2018. Näyttää siltä, että tavoitteiden eteneminen on ollut vaihtelevaa; käynnissä on paljon erilaisia hankkeita, joiden kokonaisuus on sekaisin. Moni vastaajista kertoi, että ammattilaisten työkaluissa ei ole juurikaan kehitystä tapahtunut ja tietojärjestelmien kehitys on ollut hidasta. Päävastuu kehittämisestä ja toimeenpanosta on kentän edustajilla; STM:n mahdollisuudet ohjata kehittämistä ovat rajalliset. Kehittäminen ja toimeenpano tulisi tapahtua yhteisöllisesti. Tämä edellyttää kulttuurinmuutosta sekä uudenlaista asennetta ammattilaisilta. Avainasemassa on ammattilaisten kouluttaminen, jotta tietoa saadaan hyödynnettyä optimaalisesti. (Seppälä & Puranen 2018, 10-62.)

Fyysisen työympäristön lisäksi digitaalinen työympäristö on tärkeä yhteiselle työn tekemiselle, tiedon jakamiselle sekä työn läpinäkyvyydelle. Nykyaikaisessa työskentelyssä on oltava mahdollisuus pääteriippumattomaan pääsyyn sekä omiin että yhteisiin tiedostoihin. Tiedon tulee olla saatavissa mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi. Tieto ei ole enää valtaa; ensiarvoista on sen jakaminen. (Korhonen & Bergman 2019, 140.)

Uudenlaisen digitaalisen ohjelman tai sovelluksen käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa esimiehiltä saatava tuki. Työntekijöiden on tärkeää tietää, mikä on johtajien visio uudistuksen hyödyistä ja käytännön tavoitteista. Käyttöönotolle on asetettava realististen tavoitteiden lisäksi vastuuhenkilöt, joiden puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. Kaiken asiaan liittyvän tiedon on kuljettava työntekijöille asti heidän näkemyksensä huomioiden. Työntekijät tulee ottaa mukaan suunnittelun eri vaiheisiin, koska osallistuminen sitouttaa. On myös varmistettava, että kehitettävä ratkaisu on työntekijöiden tarpeiden mukainen. Suorittavan työn tekijät tarvitsevat koulutusta ja tukea muutostilanteessa. Heillä on oltava saatavilla teknistä tukea tarvittaessa. Esimiesten on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus varata riittävästi työaika uuden ohjelman opetteluun. Uuden ratkaisun toteutumista on myös tärkeä seurata ja kehittää toimintaa tarvittaessa. (Kujala, Hörhammer, Ervast, Kolanen & Rauhala 2018, 4-6.)

Osaamisen varmistamisen yhteydessä digitaaliset materiaalit tarkoittavat erilaisia digitaalisessa muodossa toteutettavia opetusmateriaaleja. Nämä voivat olla organisaation sisäisiä materiaaleja tai ohjelmistoja, joita käyttäen yksilöt voivat itsenäisesti opiskella työhön opastamisen kokonaisuuteen kuuluvia osa-alueita. Työhön opastamisen materiaaleja voidaan muuntaa digitaaliseen muotoon oppimisen tehokkuuden ja helppouden lisäämiseksi. Yleisiä digitaalisen materiaalin muotoja ovat itsearvioinnit, videomateriaali, ohjekirjat sekä testit ja pelit. Muuntamalla ohjeita ja sääntöjä digitaaliseen muotoon pyritään luomaan niistä helpommin omaksuttavia ja visuaalisesti selkeämpiä. Digitaalisen työhön opastamisen kokonaisuuden etuna on, että se mahdollistaa proaktiivisen toiminnan. Perehdyttävä voi hakea materiaalista itselleen olennaista sisältöä ja palata siihen aina tarvittaessa. (Eklund 2018, 182.) (ks. myös 4.2, Työhön opastamisen merkitys).

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

6.1 Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana

Tämä kehittämistehtävä on työelämälähtöinen ja toteutetaan osin toimintatutkimuksen, osin konstruktivisen tutkimuksen keinoin. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Työelämässä toimintatutkimuksesta voidaan käyttää nimeä kehittävä työntutkimus. Olen- naista on, että tutkimukseen saadaan mukaan käytännöissä toimivat ihmiset aktiivisiksi osallistujiksi. Toimintatutkimus soveltuu hyvin käytänteiden ja työmenetelmien kehittämis- työhön ja se mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen käytännön työelämässä. (Oja- salo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.) Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on rat- kaista käytännön ongelma luomalla jokin uusi konkreettinen tuotos, esimerkiksi ohje tai käsikirja. Konstruktivisessa tutkimuksessa oleellista on kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37-38.)

Heikkinen toteaa teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin (Valli & Aaltola 2015, 209) toi- mintatutkimuksen tutkimuskysymyksen muotoilun alkavan tutkimuksen tehtävän määritte- lystä. Tämä perustuu siihen, että toimintatutkimuksessa haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytänteiden kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen intressi on sel- vittää, kuinka asioiden tulisi olla, ei se, kuinka asiat ovat. Tietoa ei tavoitella vain tietämi- sen vuoksi vaan tavoitellaan sellaista tietoa, jonka avulla voidaan parantaa käytänteitä.

Toimintatutkimus ei ole ulkoapäin annettuja ohjeita, käskyjä tai kehittämistoimintoja vaan toimijoista kumpuavaa voimaa ja toimintaa. Tällöin henkilöt, joita ongelma koskee löytävät siihen ratkaisun yhdessä sitoutuen samalla muutokseen. Yhteistyö on toimintatutkimuk- sessa oleellinen elementti. Toimintatutkimus pyrkii aikaansaamaan muutosta, joka edellyt- tää muutoksen kohteena olevan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittä- mistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toimeen- panon, havainnoinnin sekä reflektoinnin sekä tutkimuksellisen osion. Prosessi etenee vai- heittain ja syklit seuraavat toisiaan. Muutoksen aikaansaaminen käytännön työelämässä voi olla hankalampaa kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. (Kananen 2014, 11-12.)

Toimintatutkimus vie tutkimuksen mukaan toimintaan toimijan itsensä ollen mukana sekä tutkimuksessa että toiminnassa. Toiminta, tutkimus sekä muutos tapahtuvat samanaikai- sesti. Tutkimustulosten mukanaan tuomia parannusehdotuksia kokeillaan tarpeen mu- kaan. Toimintatutkimusta on hankalaa määritellä yksiselitteisesti; toimintatutkimus on hy- vin lähellä kehittämistutkimusta ja sisältää usein monia tutkimusmenetelmiä; kvalitatiivisia

sekä kvantitatiivisia menetelmiä. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus sekä toimijan eli tutkijan mukanaolo. (Kananen 2014, 13-16.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos. Konstruktiivisessa tutkimuksessa kuten toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Se on siis suunnittelua ja mallien toteuttamista ja testaamista. Tärkeää konstruktiivisessa tutkimuksessa on tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välinen avoin keskustelu ja kommunikointi. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla monenlaisia; ei ole olemassa yhtä tiettyä tiedonkeruutapaa, joka sopisi konstruktiiviseen tutkimukseen. Oleellista on saada tietoon käyttäjien tarpeet, joita voi kerätä muun muassa haastatteluilla ja kyselyillä. (Ojasalo ym. 2014, 65-68.)

6.2 Kehittämishankkeen tausta

Ojasalo toteaa tutkimuksellisen kehittämistyön alkavan yleensä siitä, että organisaatio haluaa kehittää toimintaansa ja saada aikaan muutoksia. Kehittämistyö siis pitää sisällään käytännön ongelmien ratkaisemista ja uusien ideoiden sekä käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyön tarkoitus on viedä asioita käytännössä eteenpäin ja keksiä uusia ratkaisuja, ei vain kuvailla asioita. Myös uuden tiedon tuottaminen on keskeistä. (Ojasalo ym. 2014, 19-22.)

Kehittämisprosessi alkaa kehittämiskohteen tunnistamisella ja alustavien tavoitteiden määrittelyllä, jonka jälkeen kohteeseen perehdytään teoriassa ja käytännössä. Seuraavassa vaiheessa määritetään kehittämistehtävä tarkkaan ja rajataan kohde, sen jälkeen aletaan muodostaa tietoperustaa, jossa kootaan kaikki oleellinen tieto kehittämiseen liittyvään asiaan. Kun tietoperusta on alustavasti koottu, valitaan lähestymistapa, joka voi olla esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus tai konstruktiivinen tutkimus. Viimeiset vaiheet ovat tulosten jakaminen ja kehittämistyön arvioiminen. Koko kehittämistyön aikana kirjoitetaan raporttia kehittämisestä ja loppuraportissa kuvataan tarkasti, mitä kehittämistyöllä on saatu aikaan ja arvioidaan sitä. (Ojasalo ym. 2014, 22-47.)

Opinnäytetyön aihe nousi esille syksyllä 2018 työelämälähtöisesti työikäisten palvelujen sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Kehittämistehtävän tarkoituksena on työikäisten palvelujen sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaaliohjaajien osaamisen varmistaminen. Perehdyttämismuotoa muutetaan ottamalla käyttöön PHHYKY:n digitaalinen Pätevä - oppimisalusta työhön opastamisen välineenä. Kehittämistyö tukee organisaation strategian toteutusta henkilöstön osaamisen varmistamisen kautta.

6.3 Aineiston keruu

Toimintatutkimuksessa käytetään yleensä laadullisia menetelmiä, tutkimusaineistoa voi kerätä esimerkiksi haastatteluilla (Ojasalo ym. 2009, 61). Tässä kehittämistehtävässä toisena tiedonhankintamenetelmänä käytetään dokumenttianalyysia, jota varten kerätään tietoa osaamisen kehittämiseksi tarvittavista materiaaleista työikäisten palveluiden sosiaalityöntekijöiltä ja -ohjaajilta. Toinen tiedonhankintamenetelmä on ryhmähaastattelut, joiden avulla saadaan tietoa siitä, millaiselle materiaalille työntekijät kokevat tarvetta. Tässä opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimuksen keinoja, tietoa ja ratkaisuja haetaan suorittavan työn tekijöitä eli niiltä, jotka ovat digitaalisen osaamisen kehittämisen kohderyhmä.

Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen. Ryhmähaastattelussa haastattelija vetää keskustelua ja varmistaa, että kaikki aihepiirit tulevat käsitellyiksi. Ryhmässä asioita käsiteltäessä asioita saadaan uudelle tasolle ja niistä löytyy uusia puolia ja ideoita (Ojasalo ym. 2014, 106-112.) Tässä opinnäytetyössä käytetään toisena tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, jonka perustana ovat aiemmat dokumentit ja tuotokset. Näitä dokumentteja ovat mm. työtehtävien hoitamiseen liittyvät ohjeistukset ja prosessikaaviot, joissa esitetään mm. miten SosiaaliEfficatietojärjestelmässä vaihe vaiheelta edetään asiakkaan toimeentulotukihakemuksen käsittelyssä. SosiaaliEfficat on sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmä. SosiaaliEfficaa käyttävät sosiaalialan ammattihenkilöt kokonaisvaltaisena asiakashallinnan ja palvelusuunnittelun välineenä. Osa dokumenteista löytyi sähköisessä muodossa, osa pelkästään paperiversioina.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundääriaineistoon ja primääriaineistoon. Sekundääriaineisto sisältää kaikki dokumentit, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja primääriaineistoa ovat muun muassa haastattelujen ja kyselyjen avulla tuotetut aineistot, jotka kohdistetaan tutkittavaan aineistoon. (Kananen 2017, 44.) Tässä opinnäytetyössä sekundääriaineistoa on jo kaikki aineisto, jota vuosien mittaan on koottu työikäisten palveluissa työhön perehdyttämisen tueksi sekä primääriaineistoa kaikki se, mitä ryhmätyöskentelyillä saadaan tulokseksi.

Opinnäytetyössä kehitettiin sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien osaamista PHHYKY:n työikäisten palvelujen sosiaalityössä. Molemmat opinnäytetyön tekijät työskentelevät työikäisten palveluissa sosiaaliohjaajan työtehtävissä. Tarve digitaaliselle osaamisen varmistamiselle on noussut esille työyksikön sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta syksyllä 2018. Tutkimuslupa haettiin PHHYKY:ltä 11.1.2019 ja hyväksyttiin 22.1.2019. Lopullinen tutkimuslupa on myönnetty 28.1.2019 (LIITE 1).

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan jo olemassa olevaa työhön opastamisen materiaalia kohderyhmän avulla. Materiaalia oli kerääntynyt paljon eri lähteistä ja uusia ohjeistuksia tulee työntekijöille viikoittain. Näitä ohjeita, erilaisia yhteystietoja sekä prosessikaavioita jokainen työntekijä oli tallentanut itselleen joko paperisena tai digitaalisena. Oikeaa ja ajantasaista materiaalia oli vaikea löytää. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kaikki työssä tarvittavat ohjeistukset yhteen paikkaan, jossa kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet käyttää materiaaleja työn tueksi. Samalla uuden työntekijän työhön opastaminen helpottuu, kun materiaalin kerääminen ei jää perehdyttäjän vastuulle. Jokainen uusi työntekijä saa samanlaisen työhön opastuksen eikä työhön opastamisen laatu riipu ohjaavan työntekijän osaamisesta tai halukkuudesta työhön opastamiseen.

6.4 Aineiston analyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tarkastelun kohteena olevat dokumentit ovat tässä tutkimuksessa jo valmiina oleva osaamisen kehittämisen aineisto, josta on tarkoitus seuloa tarvittava materiaali tulevaan digitaalisen osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle eli sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Dokumenttianalyysissa aineiston käsittely perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysi alkaa aineiston valmistelulla, jossa varmistetaan aineisto olevan selkeä ja valmis analysoitavaksi. Seuraava vaihe on analyysi ja pelkistäminen, joiden tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Viimeisenä vaiheena on tulkinta ja johtopäätökset. Tämän vaiheen tavoitteena on tuoda kohdeilmiöstä jotakin uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 138-144.) Sisällön analyysi on metodi, jolla etsitään merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöinen sisällön analyysi aloitetaan tutkijan päätettyä tutkimusaineiston keräämisen. Seuraavaksi aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen, joka tarkoittaa tutkimusaineiston epäolennaisen tiedon karsimista pois materiaalista. Tämän tekeminen edellyttää, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Aineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi. Ryhmät nimetään parhaiten niiden sisältöä kuvaavalla yläkäsitteellä. Aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen kautta. (Vilkkä 2015, 163–170.)

Olemassa olevan aineiston lisäksi kerättiin henkilöstön kokemustietoa, odotuksia ja toivomuksia työpajamenetelmän avulla käyttäen aineiston keräämisen välineenä padlet –alustaa.

6.5 Padlet –alustan käyttäminen aineiston keräämisen menetelmänä

Padlet.fi on selainpohjainen virtuaalinen seinä, johon osallistujat voivat lisätä muistilappuina kuvia, videoita ja tekstejä. Sitä käytetään esimerkiksi aivoriihitoiminnassa ja ryhmätöissä. Padlet on eräänlainen sähköinen ilmoitustaulu, jonne voi kerätä yhteisiä ideoita ja samaa seinää voi käyttää monta osallistujaa yhtä aikaa. (Padlet 2018.)

Padlet -alustan käyttäminen vaatii rekisteröitymisen www.padlet.fi -sivustolle, mutta on ilmainen sovellus, jonka pystyy jakamaan tarvittavan monen käyttäjän kesken. Padlet –alusta valikoitui käytettäväksi menetelmäksi paitsi helppokäyttöisyytensä takia, myös siksi, että se jättää vastaajan anonyymiksi. Padlet –alusta ei myöskään rajoita vastaajan ilmaisua vaan antaa mahdollisuuden yksilöllisiin vastauksiin ja omien kokemustensa jakamiseen.

Padlet.fi -alustalle dokumentoidut kommentit analysoitiin ja ryhmiteltiin aihepiireittäin, kts. s. 28-30. Näin saatiin kattava käsitys siitä, mitä materiaalia sosiaaliohjaajat ja -työntekijät toivoivat digitaalisen osaamisen kehittämisen aihealueiksi. Analysoinnin jälkeen toteutettiin Pätevä -oppimisalustalle digitaalinen osaamisen kehittämisen kokonaisuus, jota työntekijät koekäyttivät työssään. Kolmen viikon kuluttua materiaalin julkaisemisesta työntekijät arvioivat materiaalin asianmukaisuutta. Työntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida Pätevä -oppimisalustan sisältöä ja tuoda esille ehdotuksia sisällön muokkaamisesta. Pätevä -oppimisympäristöä käyttäviltä työntekijöiltä kerättiin palautetta oppimisympäristön toimivuudesta padlet –alustalle.

6.6 Työpajatyöskentely

Läpikäytävää perehdytysmateriaalia oli paljon. Erilaisia ohjeistuksia sekä yhteystietoja ja prosessikaavioita oli kerääntynyt sähköposteihin ja paperiversioina vuosien varrella. Kehittäminen aloitettiin käymällä nämä materiaalit läpi ja jaottelemalla ne aihepiiriin mukaan kolmeen eri ryhmään. Materiaalin läpikäymisen jälkeen koottiin vapaaehtoisista työikäisten palveluiden työntekijöistä kolme ryhmää. Jokaisessa ryhmässä oli 3 sosiaaliohjaajaa tai sosiaalityöntekijää. Ryhmät koottiin lähettämällä sähköpostitse kutsu (LIITE 2) työpajaan kaikille työikäisten palvelujen sosiaalityöntekijöille sekä sosiaaliohjaajille. Kutsussa pyydettiin halukkaita ilmoittautumaan opinnäytetyön tekijöille sähköpostitse määrättyyn päivään mennessä. Ilmoittautuneita oli yhteensä 9 työntekijää, joista koottiin kolme ryhmää.

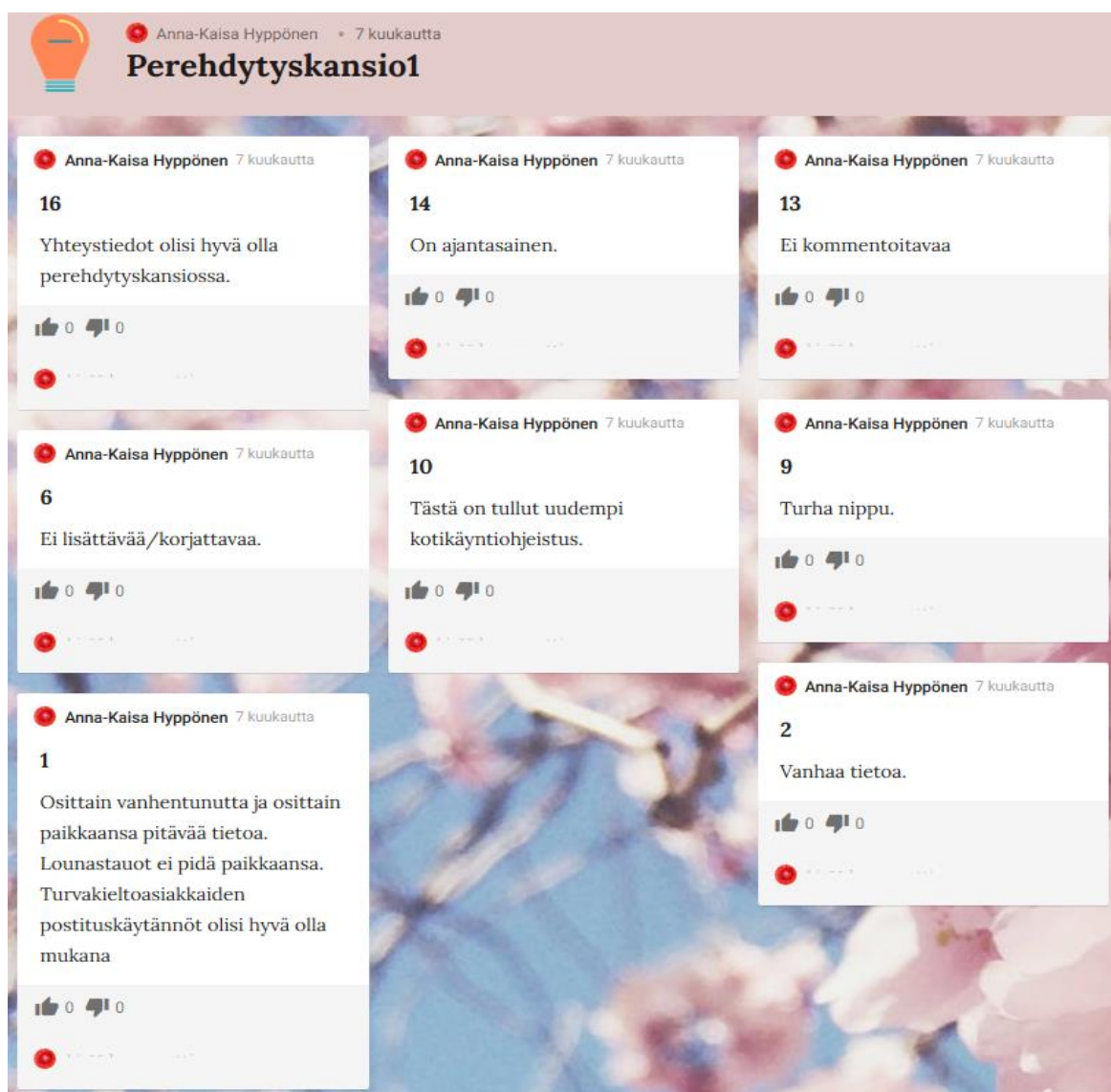
Ryhmät kokoontuivat ennalta sovittuna ajankohtana Lahden sosiaalikeskuksessa työskentelyyn varatussa tilassa. Ryhmät kävivät työpajatyöskentelyssä heille annetun materiaalin läpi (kts. s. 28-29) ja arvioivat materiaalin tarkoituksenmukaisuutta ja ajankohtaisuutta. Ryhmien käsiteltäväksi jaettu materiaali oli numeroitu lomakkeittain. Jokainen ryhmä käsiteli lomakkeet yhteisesti ja kirjasi ajatuksiaan padlet –alustalle painottaen erityisesti lomakkeen ajantasaisuutta sekä tarpeellisuutta työhön opastamisen materiaalina. Jokaisesta arvioitavasta lomakkeesta pyydettiin ryhmältä padlet -merkintä. Kuten PHHYKY:n laadun-, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelmassa 2019-2020 (3) todetaan, työhön opastamisen tavoitteena on työntekijöiden osaamisen varmistaminen. Jokaiselle työntekijälle pitäisi tarjota oman tehtäväkuvansa mukainen räätälöity työhön opastamisen kokonaisuus. Työryhmissä käytiin materiaalit läpi näiden periaatteiden pohjalta, jotta kaikki uudet työntekijät saisivat kattavan ja laadukkaan työhön opastuksen.

Jokaiselle työpajalle varattiin käyttöön kokoustila häiriöttömän keskittymisen varmistamiseksi. Aikaa kunkin työpajan kokoontumiselle oli varattu kaksi tuntia ja työpajan osallistujille oli järjestetty kahvitarjoilu. Työpajojen sujuvan työskentelyn varmistamiseksi opinnäytetyöntekijät antoivat sosiaaliohjaajille ja -työntekijöille työpajan alkajaisiksi lyhyen alustuksen siitä, mihin tarkoitukseen työpajojen tuottamaa tietoa kehittämistyössä käytetään ja millaisia toimia osallistujilta odotetaan työpajatilanteessa. Työntekijöitä ohjattiin itsenäiseen keskusteluun ryhmänä ja kirjaamaan havaintonsa padlet –alustalle. Myös padlet –alustan käyttö ohjattiin työntekijöille. Työntekijöille korostettiin opinnäytetyön tekijöiden roolia tiedon kerääjinä, ei aktiivisina tiedon tuottajina. Opinnäytetyöntekijät olivat paikalla käytännön ongelmien varalta ja tarkkailemassa osallistujien toiminnan sujumista, mutta eivät osallistuneet tiedon tuottamiseen eivätkä vaikuttaneet työskentelijöiden tuottaman tiedon sisältöön.

Työpajaryhmä 1:n läpikäytävänä asioina olivat välitystiliohjeistus, Lahden sosiaalikeskuksen yhteiset toimintaohjeet, työttömien terveystarkastusohjeistus, poliisin virka-apuohjeistus sekä Päijät-Hämeen, Uudenmaan sekä Kymenlaakson pelastuslaitosten ilmoituslomakkeet ja erilaiset yhteystietolomakkeet. Työryhmän kommenttien perusteella poistettiin vanhentuneita työmenetelmäohjeistuksia sekä prosessikuvauksia. Ajan tasalle oli päivitettävä välitystiliohjeistus, Lahden sosiaalikeskuksen yhteiset toimintaohjeet, työttömien terveystarkastusohjeistus sekä poliisin virka-apuohjeistus. Lisäksi puuttui Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksen ilmoituslomake. Myös yhteistyökumppaneiden puhelinluetteloita toivotaan materiaaliin.

Työpajaryhmä 2:n työntekijät kävivät läpi erilaisia prosessikuvauksia; esimerkiksi SosiaalEffica-prosesseja (sosiaaliohjaajien- ja työntekijöiden käytössä oleva

asiakastietojärjestelmä) ja erilaisia yhteistyökumppaneihin liittyviä toimintakuvauksia. Ryhmässä toivottiin ohjeistuksien esittämistä siten, että linkkiä klikkaamalla pääsisi eteenpäin ja prosessikuvausta voisi seurata linkityksiä pitkin. Toivottiin myös, että kaikki hakemukset (esimerkiksi toimeentulotukihakemus, kuljetustukihakemus) olisivat Pätevä -oppimisolustalla eikä niitä tarvitse etsiä mistään muualta. IMS –uimaratamallin, jonka avulla voidaan kuvata prosesseja selkeästi ja lineaarisesti kuviossa, lisäksi työntekijät toivoivat selkeästi auki kirjoitettua prosessia. IMS-uimaratamallien tulkinta ei aina anna työntekijälle selkeää käsitystä asiasta, vaan lisäksi tarvitaan tekstimuotoinen ohjeistus tarvittavista käytännön toimista. Aktivointiprosessi -kuvauksen yhteyteen toivottiin kirjattavan te -toimiston kanssa sovitut käytännön toimenpiteet; pelkästä prosessikuvauksesta ei saa selville kaikkia toimintakäytäntöjä.



KUVA 1. Esimerkkinä työpajaryhmä nro 1:n dokumentoimia padlet-vastauksia.

Työpajaryhmä 3:n tehtävän oli perehtyä yhteystietoluetteloihin sekä erilaisten yksittäisten ohjeistuksien ajantasaisuuteen. Ryhmä totesi kommentteissaan, että lista päihdekuntoutuspaikoista sekä päihdetyön prosessikuvaus eivät olleet ajan tasalla. Osan ohjeista he totesivat olevan liian Lahti -keskeisiä; työntekijät kokivat ohjeistusten koskevan enemmän Lahden kaupungin alueella työskenteleviä työntekijöitä kuin muilla PHHYKY:n alueilla työskenteleviä työntekijöitä. Ohjeissa ei työntekijöiden kokemuksen mukaan huomioitu riittävästi ympäristökuntia ja niiden erikoispiirteitä. Palvelujen toteuttamisen käytännöissä on kuntakohtaisia eroja. Osa ohjeista oli vanhentuneita, esimerkiksi maahanmuuttaja -asioihin liittyviä lomakkeita haluttiin tiivistetyymmiksi. Lisäksi toivottiin tarkistettavan, ovatko ohjeistukset ajan tasalla. Muistilista päihdehuollon asiakassuunnitelman tueksi koettiin tärkeänä säilyttää.

Työpajatyöskentelyn jälkeen aineistosta karsittiin pois epäolennainen materiaali ja teemoiteltiin käytettäväksi jäänyt aineisto aihepiireittäin. Seuraavana työvaiheena oli ajantasaisen materiaalin lisääminen Pätevä -oppimisalustalle ja Pätevän lanseeraaminen työntekijöiden käytettäväksi ja arvioitavaksi työvälineenä.

6.7 Pätevä -oppimisalustan uudistaminen

Opinnäytetyöntekijöillä ei ollut aiempaa kokemusta Pätevä -oppimisalustan käyttämisestä eikä siihen liittyvistä toiminnoista. Kehittämistehtävän teknisen toteutuksen mahdollistamiseksi tarvitsimme koulutusta Pätevä -oppimisalustan käyttämiseen. PHHYKY:n Pätevä -asiantuntija järjesti opinnäytetyön tekijöille Pätevä -koulutuksen 24.4.2019. Saimme pääkäyttäjä -oikeudet Pätevä -oppimisalustalle. Pääkäyttäjäoikeudet antoivat meille mahdollisuuden lisätä, poistaa ja muokata Pätevä -oppimisalustan perehdytys -osiota ja sen sisältämiä materiaaleja. Teknisen toteutuksen koulutus järjestettiin Skype for business -soveluksen kautta. Skype for Business on lisäosa Microsoft 365 -ohjelmistopakettiin. Microsoft 365 -sovellus sisältää sähköpostin sekä tekstinkäsittelyyn tarvittavia sovelluksia, joilla voidaan sekä tuottaa että käsitellä tekstiä, taulukoita ja kuvioita. Skype for Business -soveluksen avulla voidaan järjestää kokouksia ja koulutuksia internetin välityksellä. Skype for Business -koulutukseen voi osallistua tietokoneen tai mobiililaitteen (puhelin tai tabletti) välityksellä. Koulutukseen osallistujat näkevät kuvaruudulla reaaliaikaisesti koulutuksen järjestäjän heille esittämän materiaalin. Kokouksen aikana voidaan käydä myös vuorovaikutuksellista keskustelua. Koulutuksessa käytiin läpi Pätevä -oppimisalustan käyttöä sekä materiaalien esittämistapoja. Koulutus antoi myös käytännön harjoitusta materiaalien lisäämisestä Pätevään. Materiaaleja lisäsivät opinnäytetyöntekijöiden ohjeistuksen mukaan myös kaksi toimistosihteerä.

Huhti- ja toukokuun 2019 aikana Pätevään lisättiin materiaaleja. Materiaalien lisäämisen aikana työntekijöillä ei ollut pääsyä Pätevä -oppimisympäristöön. Opinnäytetyöntekijät kävivät esittelemässä Pätevää esimiestiimissä 27.5.2019. Esimiestiimi kokoontuu kahden viikon välein asiakasohjaus ja taloudellinen tuki -yksikön tulosaluepäällikön johdolla. Esimiestiimiin osallistuvat yksikön lähiesimiehet. Esimiestiimissä käsitellään organisaation ajankohtaisia asioita. Esittelytilanteessa Pätevään oli tällöin jo saatu jonkin verran materiaalia esille. Toiveena oli, että esimiehet kirjoittaisivat esittelytekstejä omista vastuualueistaan Pätevään. Alun perin suunnitelmassa oli käydä uudestaan esittelemässä esimiehille Pätevään lisättyjä materiaaleja. Pätevä -oppimisalustan lanseerausta työntekijöiden käyttöön suunnitelimme toteutuvaksi kesä-heinäkuun aikana. Siirsimme lanseerausta elo – syyskuun vaihteeseen, koska kesäkuukausina työntekijät sekä esimiehet ovat pääsääntöisesti vuosilomalla. Pätevän toimintaa ja materiaaleja esiteltiin seuraavan kerran esimiestiimissä 26.8.2019. Pätevä vapautettiin työntekijöiden käyttöön 26.8.2019. Kaikille työikäisten palvelujen sosiaalityöntekijöille ja sosiaaliohjaajille lähetettiin sähköpostitse kehoitus käydä arvioimassa Pätevän sisältöä (mukana ohjeet kirjautumiseen) ja laittamaan kommentit padlet –alustalle 13.9.2019 mennessä.

Aluksi kommentteja tuli vain muutamia, jonka vuoksi lähetimme sähköpostitse työntekijöille muistutusviestin ja toivomme heiltä palautetta määräaikaan mennessä. Määräaikaan mennessä palautetta antoi 6 työntekijää. Kaikkia ehdotuksia ei tekniseen toteutukseen liittyvistä syistä pystytty heti toteuttamaan. Toivomuksena oli esimerkiksi yhteistyötahojen puhelinluettelojen lisääminen Pätevään. Tätä ei pystytty toteuttamaan, koska eri toimialat päivittävät itse puhelinluettelonsa eikä heillä ole vielä Pätevä -oppimisalusta käytössä. Jatkoidena oli myös, että muiden PHHYKY:n toimialojen (esimerkiksi lapsiperhepalvelut) saatua oman sivustonsa Pätevään tehtyä, yhteystietoluettelot voisi linkittää suoraan toisen toimialan luetteloon. Silloin niitä ei tarvitse päivittää kaikkien palveluiden omille Pätevä -oppimisalustoille.

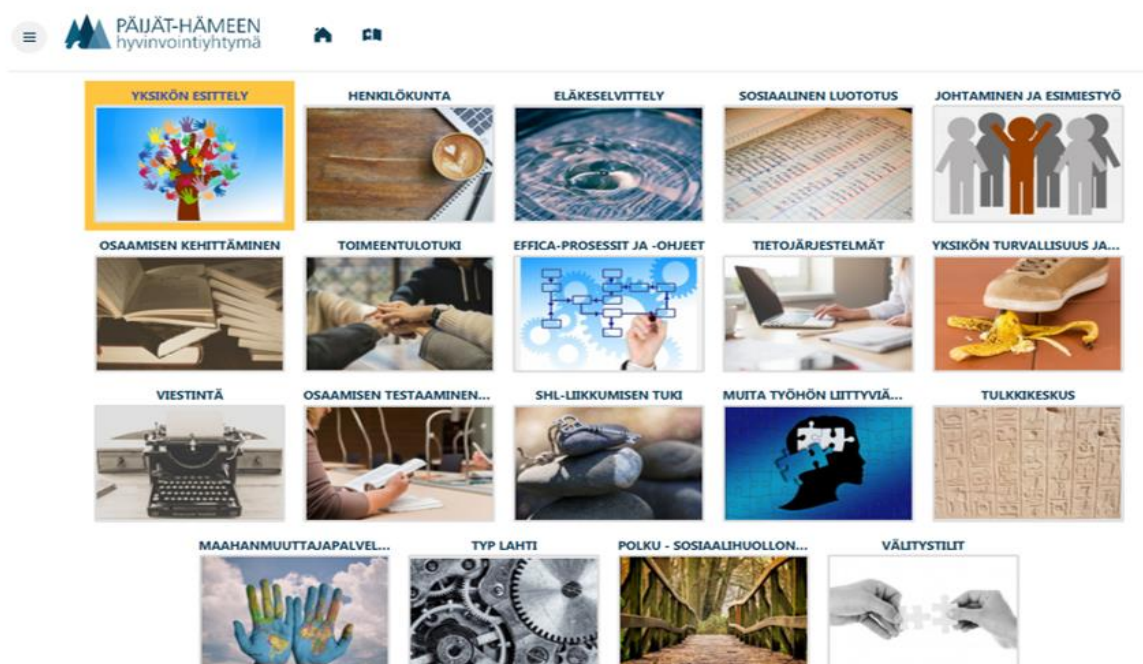
Hyviä kehittämissuhteita tuli varsinkin esittämisjärjestykseen liittyen. Näitä ehdotuksia pyrittiin muokkaamaan mahdollisuuksien rajoissa. Pätevä -oppimisalustaa käyttämällä ei pystytty toteuttamaan kaikkea, mitä työntekijät olisivat toivoneet. Usean työntekijän toivoma linkitys IMS-prosesseista suoraan ohjeistuksiin ei ollut Pätevässä mahdollista.

6.8 Kehittämistehtävän tulokset uudistetulla Pätevä -oppimisalustalla

Asiakokonaisuuksien keräämiseksi loogisesti yhteen luotiin Pätevä -oppimisalustalle yhteensä 19 alaotsikkoa. Asiakokonaisuuden osoita kuvaavat lokerot yksilöitiin kuvakkeilla, jotka auttavat hahmottamaan mistä aihealueesta on kyse (KUVA 2).

Henkilöstö kirjautuu Pätevä -oppimisalustalle organisaation Infokanavan linkkilistan kautta. Infokanava on organisaation työntekijöiden käytössä oleva PHHYKY:n sisäinen tiedotuskanava. Infokanavan linkkilistalta on suora reititys työntekijöiden työtehtävissään tarvitsemiin organisaation sisäisiin sovelluksiin sekä käytettävissä oleviin yhteistyökumppanien tarjoamiin internet-sovelluksiin. Infokanava on työntekijöiden käytettävissä tietokoneella, älypuhelimella sekä tabletilla. Pätevä -oppimisalustalle kirjautuminen on mahdollista tietokoneen lisäksi myös älypuhelimella tai tabletilla Moodle –sovelluksen kautta. Moodle on ilmainen, internetistä ladattavissa oleva virtuaalinen oppimisympäristösovellus, joka soveltuu monenlaisille käyttäjäryhmille erilaisiin tarpeisiin (Moodle 2019). Moodle on yleisesti käytössä mm. oppilaitoksilla opetusmateriaalin jakamisessa opiskelijoille.

Työntekijän kirjautuessa henkilökohtaisilla käyttäjätunnuksillaan Pätevä -oppimisalustalle, hänelle aukeaa otsikkonäkymä (KUVA 2), josta pääsee valitsemaan haetun aihepiiriin. Aihealueiden sisällössä käydään lävitse mm. työikäisten palvelujen yksiköiden sijaintia ja yksikkökohtaisia käytäntöjä, osaamisen kehittämiseen liittyen koulutusasioita sekä kehityskeskustelujen sisältöä, toimeentulotuen käsittelyä ja siihen liittyviä ohjeistuksia sekä tietojärjestelmäohjeistuksia. ”Osaamisen testaaminen ja palautekeskustelu” -osio sisältää testin, jonka työntekijä voi suorittaa käytyään Pätevä -oppimisalustalle kootun materiaalin lävitse. Osioista löytyy myös uuden työntekijän kanssa esimiehen kanssa käytävän palautekeskustelun runko, johon on koottu tarkistuslista työhön opastamisessa käytävistä asioista. (LIITE 3).



KUVA 2. Näkymä Pätevä -oppimisalustan valmiista etusivusta.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

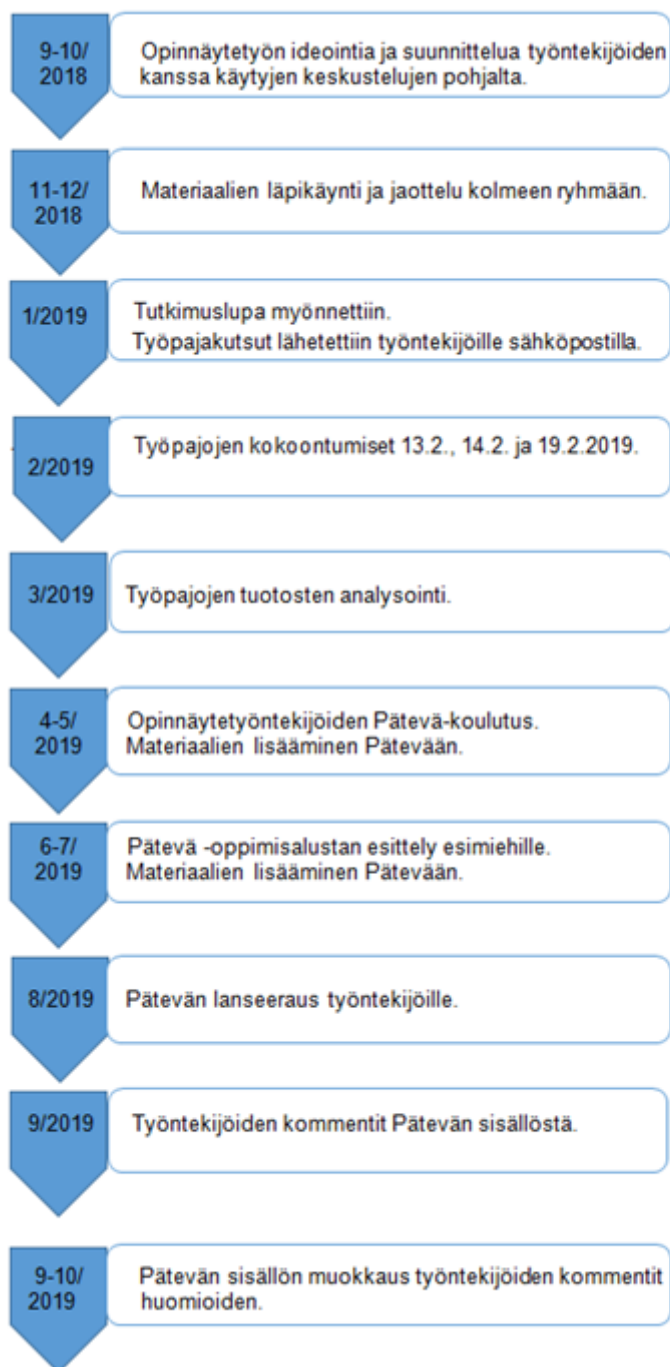
Tutkimustulokset esitetään aina kirjallisessa muodossa eli tutkimustekstinä. Tutkimuksen lukija arvioi tutkimusta tekstissä esitettyjen kuvausten, väitteiden ja perustelujen perusteella. Tutkimustekstin tulee perustua hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen ja tutkimukselle sopivaan argumentointitapaan. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutuksessa tutkimuksessa erilaiset lähestymis- ja analyysitavat vaikuttavat tutkimustekstin luonteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusosan tekstiä on mahdollista toteuttaa tarinallisemmin kuin määrällisellä tutkimusmenetelmällä laaditussa tutkimuksessa. Tekstin johdonmukaisuus on luotettavuuden arvioinnin lähtökohta. Tehty tutkimus on lukijan arvioitavissa ja tekstin on pystyttävä avaamaan johdonmukaisesti käytännön tutkimuksesta tutkijan osoittama ydin. (Vilkkä 2015, 199, 205-206.)

Oman haasteensa opinnäytetyön valmistumiselle laatimassamme aikataulussa vaikutti toimijatahojen tavoitettavuus ja ajankohta. Opinnäytetyön vaiheita ei ollut mahdollista saada etenemään täsmälleen opinnäytetyöntekijöiden ennakolta laatiman aikataulun mukaisesti esimerkiksi loma-aikojen vaikuttaessa kaikkien toimijoiden tavoitettavuuteen.

Opinnäytetyön toteuttamisen kannalta haasteeksi osoittautuivat Pätevä -oppimisalustan teknisen toteutuksen puitteet, jotka rajasivat tuotosten visuaalisen esittämisen mahdollisuuksia. Pätevää on tarkoitus käyttää organisaatiossa siten, että kaikkien toimialojen työhön opastamisen materiaali lisätään sinne toimialakohtaisiksi kokonaisuuksiksi. Toimialakohtaisten kokonaisuuksien halutaan noudattavan samaa runkoa, jolloin materiaalien esittämistapa noudattelee samaa linjaa kaikkien toimialojen luomassa toteutuksessa. Nämä rajaukset estivät opinnäytetyön tekijöitä käyttämästä luovuutta digitaalisten mahdollisuuksien suhteen ja materiaalien esittämistavalla ei päästy siihen visuaaliseen ilmeeseen, jota alun perin tavoiteltiin ja suunniteltiin. Pätevä -alustalle koottuun materiaaliin oli tarkoitus lisätä myös pelillisiä elementtejä, mutta näistä jouduimme ikäväksemme rajausten vuoksi luopumaan.

Pätevä-oppimisalustan toteutuksessa oli tärkeää huomioida, että siellä olevat materiaalit ovat jatkossa helposti päivitettävissä ja täydennettävissä. Sisällön muokkaaminen on vaivatonta ja helppoa koska aineisto on digitaalisessa muodossa eikä jokaisen työntekijän omassa paperisessa kansiossa. Pätevän lanseeraamisen jälkeen kaikkien saatavilla on samat tiedot ja kaikilla työntekijöillä on samanlainen mahdollisuus käyttää materiaaleja. Materiaaleja voi kukin työntekijä halutessaan myös tulostaa. Tarkoituksena onkin, että

jatkossa sisältö elää ja muuttuu uusien ohjeistusten sekä henkilöstön kokeman tarpeen pohjalta.



KAAVIO 1. Kehittämishankkeen aikataulu.

Haasteeksi ilmeni myös eri toimialojen alaisuuteen kuuluvien ohjeistusten, tiedotteiden ja luetteloiden liittäminen työikäisten palvelujen Pätevä -alustaan. Padlet -työpajojen pohjalta nousi esiin tarve löytää esimerkiksi eri toimialojen henkilöstön puhelinluettelot Pätevästä. Tämä ei kuitenkaan ollut toteutettavissa henkilöstön toivomuksen mukaisesti, koska kukin

toimiala päivittää puhelinluettelonsa ja muut ajan tasalla pidettävät ohjeistuksensa omalla tavallaan. Yhtenäistä käytäntöä oli mahdotonta luoda toimialojen välille tässä vaiheessa, jolloin työikäisten palvelut olivat ensimmäinen yksikkö, joka Pätevä -alustan otti käyttöönsä.

Opinnäytetyötä aloittaessamme laadimme valmistumisaikataulun (KAAVIO 1) kehittämistehtävälle. Voimme todeta kehittämistehtävämme edistyneen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Haasteista huolimatta opinnäytetyön prosessi on ollut kokonaisuudessaan mielenkiintoinen kehittämistehtävä. Opinnäytetyöntekijät ovat kokeneet kehittämistyönsä työyhteisöä hyödyttäväksi ja osaamista vahvistavaksi tehtäväksi. Kehittämistyön toteuttaminen on antanut kokemuksellista tietoa kehittämistyössä ilmenevien haasteiden voittamisesta ja ratkaisujen sovellettavuuden mahdollisuuksista. Opinnäytetyöntekijät ovat pysyneet laatimassaan kehittämistehtävän aikataulussa ja pystyneet toteuttamaan kehittämistehtävänsä suunnitellusti. Kehittämistehtävän tulos on Pätevä -oppimisalustalla konkreettisesti käytettävissä osana henkilöstön päivittäistä työskentelyä. Jatkossa käyttäjät itse vaikuttavat aineiston sisältöön tuomalla sinne tarpeelliseksi kokemiaan dokumentteja. Pätevä -oppimisalustan sisältö tulee mukautumaan henkilöstön kokemukseen ja tarpeisiin muuttuvan toimintaympäristön haasteissa.

7.2 Kehittämishankkeen eettisyyden tarkastelu

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry pyrkii edistämään ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessien eettisyyttä ja hyvää tieteellistä käytäntöä ja on kerännyt suosituksia näihin liittyen. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessit yhtenäistyvät ja noudattavat tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Suositusten auttavat ottamaan kantaa opinnäytetyöprosessiin tutkimuseettisestä näkökulmasta käsin prosessiin osallistuvien henkilöiden oikeuksien, velvollisuuksien ja vastuiden kautta. (Arene ry 2017, 2-3.)

Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyötä tehdessä täytyy ottaa huomioon kohdeorganisaation eettiset säännöt ja käytännöt ja täytyy varmistaa, että tutkittavat tietävät, mihin tarkoitukseen kerättävä tieto tulee. Tuloksia ei saa myöskään vääristellä ja kun lainaa toisen tekstiä, pitää muistaa merkitä lähteet. (Ojasalo 2014, 48-49). Vilkkä korostaa tutkimukseen osallistujien kanssa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen merkitystä. Eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttäminen noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilkkä 2015, 41.)

Tässä kehittämistyössä on otettu huomioon kaikki kohdeorganisaation kehittämistyölle tutkimusluvassaan asettamat rajoitukset sekä ehdot. Työpajatoimintaan osallistuneiden yksilöiden henkilöllisyyttä ei ole tuotu esille tulosten kirjaamisessa, esittämisessä eikä opinnäytetyössä. Materiaali on käsitelty anonyymina. Kehittämistyön vaiheita on työn edistymisen myötä käyty esittelemässä kohdeorganisaation esimiehille. Näin on varmistettu opinnäytetyön noudattavan sille asetettuja vaatimuksia ja olevan yhtenäisessä linjassa organisaation strategian kanssa.

7.3 Kehittämishankkeen luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuus vaihtelee. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan myös tehdyn työn luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan tutkimuksen toteuttamisesta laatima selostus. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti, esimerkiksi tutkimuksen laadintaolosuhteet ja –paikka, tapahtumaan käytetty aika, häiriötekijät sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuus ovat toisiinsa sitoutuneita tapahtumia. Luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkija arvioi itse tutkimuksensa luotettavuutta valintojensa kohdalla. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkijan tulee tekstissään pystyä kuvaamaan ja perustelemaan, mistä valintojen joukosta lopullinen valinta on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt. Lisäksi tutkijan tulee arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 196–197.)

Työyhteisössä järjestettyihin työpajoihin oli kaikilla työyhteisön jäsenillä mahdollisuus ilmoittautua mukaan. Työpajoissa tuotetun materiaalin osallistujat dokumentoivat itse tarkoitukseen laaditulle padlet –alustalle. Opinnäytetyöntekijät eivät osallistuneet materiaalin tuottamiseen eivätkä sen sisältöön. Materiaalin koostumus on ollut riippuvainen työpajoihin osallistuneiden yksilöiden kokemuksesta ja mielipiteistä.

Työn etenemisen myötä opinnäytetyöntekijät havaitsivat työntekijöiden olevan kiinnostuneita kehittämistehtävää kohtaan. Työntekijät ilmaisivat kiinnostustaan kyselemällä aiheesta ja kehittämistyön toteuttamistavasta yhteisissä palaverissa sekä taukokuonekeskusteluissa. Ilmoittautumisia työpajatyöskentelyyn tuli kuitenkin vain minimimäärä eli jokaiseen työpajaryhmään kolme ilmoittautunutta. Opinnäytetyöntekijät ovat pohdiskelleet

osallistujamäärän suppeuden aiheutuneen siitä, että työntekijät ovat kokeneet työpajaryhmään osallistumisen vievän liiaksi työaika. Pätevä -oppimisalustan julkistamisen jälkeen pyydettyjä palautteita ja kommentteja padlet –alustalle tuli 6 kappaletta. Kommenttipyyntö lähetettiin 72 työn tekijälle. Prosentuaalisesti palautetta antoi siten kohdehenkilöstöstä vain 8,3 %. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden aikaresurssit työn kehittämiseen ja arviointiin ovat niukat, vaikka osaamisen kehittäminen periaatteessa olisikin kiinnostavaa. Työn kehittäminen työntekijän tarpeista lähtien edellyttää opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaan kuitenkin käyttäjäpohjaista kokemustietoa mahdollisimman laajalta käyttäjäpiiriltä. Kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden varsin vaatimattoman osallistujamäärän huomioiden, voidaan olettaa kokemuksen käyttöönotetun Pätevä -oppimisympäristön sisällöstä olevan tyydyttävä marginaaliselle määrälle käyttäjiä. Suurin osa Pätevä -oppimisalustan käyttäjistä jätti antamatta palautetta, tällöin heidän tarpeensa ja toiveensa ovat jääneet saattamatta opinnäytetyön tekijöiden tietoisuuteen. Työntekijöiden aktiivisempi osallistuminen kehittämistyöhön olisi todennäköisesti vaikuttanut Pätevä -oppimisalustalle kerättyyn sisältömateriaaliin.

8 POHDINTA JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET

8.1 Pohdinta

Työelämän nopeat muutokset ovat ajankohtainen aihe, joka herättää jatkuvasti keskustelua. Yleisimpinä trendeinä työelämän muutoksissa nähdään esimerkiksi digitalisaatio sekä globalisaatio. Työn tekemisen tapoina ovat yleistyneet pätkätoiden ja etätöiden lisääntyminen, rutiininomaisten tehtävien väheneminen sekä siirtyminen työajan tarkasta seurannasta työn lopputuloksen seurantaan. Nämä muutokset tarkoittavat sitä, että yksilön vastuu omasta työstään suoriutumisesta kasvaa. Työhön opastamisessa on kysymys oppimisesta sekä kehittymisestä. Ilman turvallista ympäristöä ei voi tapahtua kumpaakaan. Työhön opastamisella saavutetaan pitkän tähtäimen etua, jolloin tavoitteena on saada organisaatioon tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä. On tärkeitä huomioida miten tässä hetkessä annettu panostus uuden työntekijän opastamisessa vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintaan pitkällä tähtäimellä. Organisaatiossa meneillään olevat samanaikaiset muutos-hankkeet eivät saa viedä huomiota työntekijöiden sujuvan työn tekemisen turvaamiselta. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa heidän muutoskykyisyyteensä ja organisaation rakennemuutokset ovat riippuvaisia työntekijöiden suhtautumisesta muutokseen. Työntekijät tarvitsevat varmuutta, ohjeistuksia sekä selkeyttä jatkuvan muutoksen keskellä. Työntekijöille on pystyttävä tarjoamaan turvallinen perusta oppimiselle ja riittävän selkeä kuva tulevaisuudesta. (Eklund 2018, 40-42.)

Työhön opastamisen prosessin aikana on hyvä nostaa esille muutoksen haasteet ja keskustella epävarmuuksista muutosten suhteen sekä henkilökunnan toiveista ja odotuksista. Osallistamalla koko organisaation toimijat keskusteluun, saadaan esille mahdollisimman monia näkökulmia asioihin. Muutosvastarintaa voidaan vähentää osallistamalla työntekijöitä rakentamaan tulevaisuutta yhdessä ja käsittelemällä avoimesti heidän epävarmuuttaan ja kysymyksiään. (Eklund 2018, 43.)

Yksilölle kertyy elämäkokemuksen sekä työhistorian aikana osaamista, jota on vaikeata tai mahdotonta kerätä kirjalliseksi materiaaliksi työhön opastamisen tueksi. Koski (2015) toteaa tämän olevan usein henkilökohtaista, toimintaan sidottua tai tiettyyn tilanteeseen liittyvää tietoa, jota on vaikea välittää muille. Hiljainen tieto on paitsi yksilön toiminnan taustalla olevia uskomuksia ja näkemyksiä, myös vuosien varrella työtä tehdessä kertynyt ammattitaitoa. Työyhteisön jäsenet eivät välttämättä tunnista omaa tietämystään, koska kokemus näyttäytyy monipuolisena ja kokonaisvaltaisena ammatillisena osaamisena. Hiljainen tieto on kuitenkin mittava osa ammattitaitoa, jonka merkitys korostuu sosi- ja terveysalan työn moninaisissa asiakas- ja potilastilanteissa sekä suhteissa

työkavereihin. (Koski 2015, 194.) Lammintakanen (2017, 251) toteaa, että yhä merkityksellisemmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi ovat nousseet kokemuksellisen työssä oppimisen menetelmät. Osaamisen johtamisen näkökulmasta hiljaisen tiedon jakaminen on haasteellista. Se voi käydä ilmi yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä yhteistöiminnan muodoissa.

Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä olisi erittäin tärkeä ja merkittävä osaamista vahvistava tekijä, jonka käyttöönottoon tulisi kiinnittää huomiota. Työyhteisön hiljaisen tiedon hyödyntämistä voitaisiin tukea esimerkiksi säännöllisillä työpajoilla, joissa käsiteltäisiin työntekijöiden haastaviksi kokemia työtehtävien hoitamisessa kohdattuja tilanteita ja niiden ratkaisemisesta. Työyhteisössä jää liian vähän aikaa näiden tilanteiden läpikäymiseen ja pohtimiseen, vaikka ne ovat erityisesti uudelle työntekijälle merkittävä osa oppimiskokemusta. Hiljaisen tiedon dokumentointi yksilöimättöminä asiakas – case –tapauksina antaa konkretiaa siitä, kuinka ammattitaidon kehittyminen antaa lisäulottuvaisuutta asiakastyön toteuttamiseen. Kokeneilta työntekijöiltä saatava kokemustieto tukee uudempaa työntekijää käytännön työn haasteiden ratkaisemisessa ja ammatillisessa kasvussa. Työyhteisön osaamisessa hiljaisen tiedon hyödyntämättä jättäminen on korvaamatonta voimavaraa, jonka menettämiseen työyhteisöllä ei olisi varaa.

8.2 Jatkokehittämis ehdotukset

Pätevä -oppimisalusta ei ole opinnäytetyön tekijöiden mielestä paras selainpohjainen alusta työhön opastamisen työvälineeksi. PHHYKY:n toimialakohtaisten kokonaisuuksien halutaan kuitenkin noudattavan samaa runkoa eikä ollut mahdollista käyttää muuta alustaa.

Pätevä -oppimisalustan käyttöönotto työhön opastamisen välineenä osoittaa merkityksellisyytensä työikäisten palvelujen sosiaalityössä yksilölle, johdolle sekä työyhteisölle vasta pidemmän käyttökokemuksen jälkeen. Mielenkiintoista tutkimustietoa osaamisen vahvistamisen merkityksestä työyhteisössä saataisiin haastatteleamalla ennen Pätevä- oppimisalustan käyttöönottoa työyhteisössä työskentelyn aloittaneita työntekijöitä ja verrata näiden kokemuksia Pätevä -oppimisympäristöä hyödyntäen työhön opastettujen työntekijöiden kokemuksiin. Esimiesten kokemukset Pätevä -oppimisalustan hyödyntämisessä osaamisen kehittämisen näkökulmasta verrattuna tilanteeseen ennen Pätevä -oppimisalustan käyttöönottoa kiinnostavat opinnäytetyöntekijöitä. Pätevä -oppimisalustalla on mahdollisuus seurata työntekijän työhön opastamisen edistymistä ja tarkistaa, että kaikki osa-alueet tulevat käsitellyiksi.

Lammintakanen (2017, 237-239) tarkastelee sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osaamista strategisena voimavarana ja henkilöstövoimavarojen johtamista strategisena kysymyksenä. Hän toteaa henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelun olevan sosiaali- ja terveysalalla erityisen merkityksellistä rekrytointiin sekä työpaikkaan sitoutumisen edistämiseksi. Hyvällä johtamistavalla vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen, työssäjaksamiseen, työhyvinvointiin sekä työn tuloksellisuuteen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen nousee jatkuvasti yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi sosiaali- ja terveysalalla.

PHHYKY:n strategia korostaa asukkaiden etua ja päijäthämäläisten terveyden ja toimintakyvyn paranemista. Merkittävä osa strategian toteutusta on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Kehittämishankkeella vahvistettiin henkilöstön osaamista tukemaan organisaation strategian toteutusta. Opinnäytetyössä käsiteltiin osaamisen varmistamista sekä työntekijän että johdon näkökulmista. Osaamisen kehittämiseen yhdistettiin digitaaliset menetelmät kehittämishankkeen toteutusvaiheissa. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta oli noussut tarve osaamisen varmistamiseen ja työhön opastamisen kehittämiseen. Opinnäytetyössä kartoitettiin kohdeorganisaatiossa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaaliohjaajien kokemuksia työhön opastamisen tueksi tarvittavasta materiaalista ja sen sisällöstä. Työntekijöiden tarpeisiin pohjautuen materiaali kerättiin ja koottiin PHHYKY:n Pätevä -oppimisympäristöön henkilöstön arvioitavaksi ja koekäytettäväksi. Työntekijöiltä saatujen palautteiden pohjalta materiaalikokonaisuuteen tehtiin muutoksia ja täydennyksiä. Työntekijöiden käyttökokemukset Pätevä -oppimisympäristöön rakennetusta osaamista vahvistavasta materiaalista osoittavat sen tarpeellisuuden.

Työntekijöiltä saadun Padlet –palautteen pohjalta voidaan todeta heidän toivovan varmuutta kokonaisuuden päivittämisen tilasta kehittämistehtävän valmistuttua. Pätevä -oppimisalustan pysyminen ajan tasalla uusimpine ohjeistuksineen edellyttää sekä esimiehiltä että henkilöstöltä uutta toimintatapaa ja Pätevän omaksumista osaksi päivittäistä toimintaa. Pätevä -oppimisalustan aktiivinen käyttöönotto ja juurruttaminen osaksi päivittäisiä toimintoja tukee sen asettumista yhdeksi arjen työvälineeksi. Jokaisen uutta ohjeistusta tai työn käytäntöihin liittyvää materiaalia vastaanottaneen henkilön vastuulla on materiaalin välittäminen kaikkien tietoisuuteen Pätevä -oppimisalustalle. Tällä hetkellä käytäntönä on, että materiaali toimitetaan toimistosihteerille, jolla on oikeudet lisätä materiaalia Pätevään. Pätevä -oppimisalustan vakiintuessa käytännön työvälineeksi saattaa myös materiaalin päivittämisen käytäntö muuttua. Opinnäytetyön tekijöiden näkemys Pätevä -oppimisalustan hyödyntämisen näkökulmasta on, että jatkossa työtehtävien hoitamisessa tarvittavat ohjeistukset löytyisivät Pätevästä eikä työaika tarvitsisi käyttää niiden etsimiseen.

Opinnäytetyön tekijöillä oli koko prosessin ajan tietoisuus siitä, että henkilöstö sekä esimiehet odottavat kehittämistehtävän tuloksena syntyvää työhön opastamisen digitaalista kokonaisuutta. Työyhteisön suhtautuminen kehittämistehtävään oli positiivinen. Tunsimme valmisteleamme tärkeää ja tarpeellista osaamisen varmistamisen osuutta ja toivomme sen juurtuvan aktiiviseen käyttöön työyhteisössä. Työhön opastamisella on merkittävä osuus uuden työntekijän organisaatioon sitoutumisessa ja työpanoksen hyödyntämisessä. Uskomme tällä kehittämistehtävällämme edistävämme organisaation strategian mukaista toimintaa kehittämällä henkilöstön osaamista ja tukemalla heidän ammattitaitoaan. Entistä laadukkaampi, tasapuolisempi ja tehokkaampi työhön opastaminen edistää myös työssä viihtymistä ja tukee organisaation etulyöntiasemaa rekrytointilanteissa. Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on organisaation voimavara pyrittäessä kohti strategian toteutumista.

Prosessin aikana huomasimme, että muutamat työntekijät ehtivät paneutua antamaan kehittämisehdotuksia, mutta suurin osa työntekijöistä ei ehtinyt tai halunnut paneutua asiaan. Opinnäytetyöntekijät jäivät miettimään, kuinka moni työntekijä jatkossa muistaa, että Pätevässä on tarjolla kattavat materiaalit työn tueksi ja osaa käyttää Pätevää hyväkseen työssään. Jatkossa opinnäytetyön tekijät käyvät esittelemässä valmista opinnäytetyötään ja sen kehittämistuloksia palaverissa ja toiveena on, että esittelyjen myötä Pätevä -oppimisolusta otetaan aktiiviseen käyttöön.

Olemme päässeet toimimaan myös edelläkävijöinä Pätevä -oppimisolustan käyttöönotossa. Muut PHHYKY:n toimialat, esimerkiksi lapsiperhepalvelut, ovat odottaneet Pätevän käyttöönottoa sekä työntekijöiden kokemuksia siitä. Jatkossa muut toimialat ottavat mallia Pätevä -oppimisolustalle kehittämistämme työhön opastamisen materiaalista, sijoittelusta sekä sisällöstä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. 2010. Helsinki: WSOYpro.

Ahokas, L. & Mäkeläinen J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua. [viitattu 26.12.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston raportti. Helsinki: ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. [viitattu 24.9.2019]. Saatavissa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?_t=1526903222

Brown, J. 2007. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. Digicast.com.au. [viitattu 9.11.2018]. Saatavissa: C:\Users\P25743\AppData\Local\Temp\employee_orientation.pdf

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän työhön opastaminen. Helsinki: J-Impact Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo; Helsinki: WSOY opimateriaalit.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2105. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.

Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [viitattu 23.10.2019]. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 77.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. [viitattu

16.11.2018]. Saatavissa: [https://docs.moodle.org/35/en/About Moodle#Built for learning.2C globally](https://docs.moodle.org/35/en/About_Moodle#Built_for_learning.2C_globally)

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kivivasara, S., Kallela, J. & Pellikka, R. 2017. Hyvän hallinnon ja kyvykkyyksien tärkeydestä digitalisaatiossa. Valtionvarainministeriön julkaisu 4/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-825-5>

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Koski, A. 2015. Teoksessa Helminen, J. & Gothóni, R. 2015. Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global. s. 194.

Kujala, S., Hörhammer, I., Ervast, M., Kolanen, H. & Rauhala, M. 2018. Johtamisen hyvät käytännöt sähköisten omahoitopalveluiden käyttöönotossa. [viitattu 1.10.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/325272255_Johtamisen_hyvät_kaytan-not_sahkoisten_omahoitopalveluiden_kayttoonotossa/link/5b030743aca2720ba098f8db/download

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä: Työterveyslaitos.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kääriäinen, M. 2014. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. 7. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Lammintakanen, J. 2017. Teoksessa: Rissanen, S., Lammintakanen, J. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3., uud. p. Helsinki: Sanoma Pro. s. 251, 237-239.

Moodle. 2019. [viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: <https://moodle.org/?lang=fi>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. [viitattu 7.11.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Työturvallisuuslaki. [viitattu 08.12.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Padlet. 2018. [viitattu 20.12.2018]. Saatavissa: <https://fi.padlet.com/>.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2016. Hallintosääntö. [viitattu 6.12.2018]. Saatavissa: https://www.phhyky.fi/assets/files/2015/12/hallintosaanto_31102016_valtuuston_muutokset_tehty.pdf

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2018. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän laadun, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelma 2019-2020. [viitattu 4.8.2019]. Saatavissa: https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/laatujaarjestelma/final_laadun_asiakas_ja_potilasturvallisuuden_suunnitelma_2019-2020/

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2017. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän strategia 2022. [viitattu 9.11.2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tietoja-yhtymasta/strategia/>.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2019. Yhtymä. [viitattu 1.4.2019]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>

Ruuskanen, S. 2015. ”Olis yhteinen motivaatio ja halu oppia”. Pro gradu –tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. [viitattu 1.8.2019]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn:fi:uef-20150430/urn_nbn:fi:uef-20150430.pdf

Seppälä, A. & Puranen, K. 2019. Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 strategian väliarviointi. Loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 20.11.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4023-9>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. [23.10.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75526>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. [viitattu 11.11.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L1P4>

Valli, R. & Aaltola, J. toim. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vesterinen, P. & Arikoski, J. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslupa



PÄIJÄT-HÄMEEN
hyvinvointikuntayhtymä

Perhe- ja sosiaalipalvelut/Työikäisten palvelut
Tulosaluejohtaja

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

28.01.2019/7 §

Toimivallan peruste	Hallintosääntö § 49
Nähtävänäoloaika	30.01.2019
Nähtävänäolopaikka	Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti
Muutoksenhaku	Oikaisuvaatimus
Saaja	Anna-Kaisa Hyppönen, Satu Holander
Tiedoksi	Kati Saarela, Tuula Carroll, Marjo Soini
Liitteet	1. Organisaation lupahakemus ja tutkimuslupasuunnitelma

Allekirjoitus	Leila Kankainen Tulosaluejohtaja
----------------------	-------------------------------------

3 (4)

OIKAISUVAATIMUSOHJEET**Liitetään viranhaltijan päätökseen****Päijät-Hämeen
hyvinvointikuntayhtymä**

Kunnallisasiat

Viranomaisen:
TulosaluejohtajaPäivämäärä:
28.01.2019Pykälä:
7**Oikaisuvaatimusoikeus**

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Muutoksenhakukielto

Oikaisuvaatimusta ei saa tehdä päätöksistä, jotka koskevat virka- tai työehtosopimuksen tulkintaa tai soveltamista (KvesL 26 §).

Oikaisuvaatimusviranomaisen

Viranomaisen, jolle oikaisuvaatimus tehdään ja sen yhteystiedot:

Toimielin:	Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hallitus
Postiosoite:	Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti
Käyntiosoite:	Keskussairaalankatu 7
Puh.:	(03) 819 11
Faksi:	(03) 819 2308
Sähköpostiosoite:	kirjaamo@phsotey.fi
Aukioloaika:	9-15

Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista ennen viraston aukioloajan päättymistä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, sähköistä tiedoksiantoa käytettäessä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä ja muussa tapauksessa seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Oikaisuvaatimusaika taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehdystä irtisanomisesta koskevasta päätöksestä alkaa kulua vasta irtisanomisajan päättymisestä.

Pöytäkirjan nähtäväksi asettaminen

Pvm: 30.01.2019

Kuntalain 95 §:n 1 momentin mukainen erityistiedoksianto asianosaiselle

Asianosainen: Anna-Kaisa Hyppönen, Satu Holander

☐ Annettu tiedoksi sähköisesti, pvm:☐ Lähetetty tiedoksi kirjeellä, joka on annettu postin kuljettavaksi, pvm:
(kuntalaki 95 §) Tiedoksiantaja:☐ Luovutettu asianosaiselle
Paikka ja pvm:☒ Muulla tavoin, miten Tweb

Vastaanottajan allekirjoitus

Oikaisuvaatimuksen sisältö

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen sekä sen tekijä ja yhteystiedot.

Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle oikaisuvaatimusajan kuluessa ennen sen viimeisen päivän virka-ajan päättymistä riippumatta tavasta, jolla se toimitetaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joulukuun juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen toimittaa ensimmäisenä sen jälkeisenä arkipäivänä.

4 (4)

Omalla vastuulla oikaisuvaatimuksen voi lähettää postitse tai lähetin välityksellä. Postiin oikaisuvaatimus on jätettävä niin ajoissa, että se ehtii perille oikaisuvaatimusajan viimeisenä päivänä ennen viraston aukioloajan päättymistä.

LIITE 2. Sosiaaliohjaajille ja sosiaalityöntekijöille lähetetty kutsukirje työpajatoimintaan

Hei!

Teemme yamk-opintoihimme liittyen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on digitaalisen perehdytysympäristön luominen työikäisten palveluihin. Perehdytysympäristö ja –aineisto tulevat sosiaaliohjaajien sekä sosiaalityöntekijöiden työvälineeksi uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa ja myös oman työn tukena. Koska tästä tulee meidän kaikkien yhteinen työväline, toivomme teiltä yhteistyötä.

Muodostamme kolme työryhmää, joihin jokaiseen tarvitsemme 3-4 sosiaaliohjaajaa/sosiaalityöntekijää. Jokainen ryhmä kokoontuu kerran n. 2 tunnin ajan. Kukin työryhmä keskittyy tiettyyn perehdytysaineiston osioon kirjaten ylös ehdotukset ja ajatukset, joita aineistosta nousee.

Työryhmät kokoontuvat Lahden sosiaalikeskuksessa seuraavina päivämäärinä:

keskiviikko	13.02. klo 13.00
torstai	14.02. klo 13.00
tiistai	19.2. klo 9.00

Valitse itsellesi sopivin ajankohta ja ilmoita se sähköpostilla perjantaihin 18.01. mennessä joko osoitteeseen satu.holander@phhyky.fi tai anna-kaisa.hypponen@phhyky.fi

Tarjoamme työryhmille pullakahvit! :-)

Terveisin Satu ja Ansku

Ps. jos listasta jäi joku työkaverisi puuttumaan, välitätkö viestin myös hänelle.

LIITE 3. Pätevä -oppimisalustan sisältö

PÄTEVÄ -OSIOT	SISÄLTÖ
1. YKSIKÖN ESITTELY	sisältää eri toimipaikkojen yhteystiedot sekä Lahden sosiaalikeskuksen yksikön käytännöt -esitteen
2. HENKILÖKUNTA	sosiaaliasiamiehen toimenkuva sekä esittelyvideo, asiakasohjauksen ja taloudellisen tuen puhelinluettelo. Esimiesten esittelyvideot vielä lisättävissä.
3. ELÄKESELVITTELY	sisältää eläkeselvittelyn esitteen ja lähetteen eläkeselvittelyyn
4. SOSIAALINEN LUOTOTUS	sosiaalisen luototuksen myöntämisperusteet
5. JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	tulosityksikköpäällikön puheenvuoro
6. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	osaamisen johtamisen prosessi lähiesimiestyön näkökulmasta (henkilöstösuunnitelma, kehityskeskustelu, laatu järjestelmä ja arviointi, osaamisen varmistaminen muuttuvassa toimintaympäristössä, osaamisen mahdollistamisen keinot, lähikoulutukset, verkkokurssit sekä luvat)
7. TOIMEENTULOTUKI	toimeentulotuen käsittelyssä tarvittavat lomakkeet ja ohjeistukset (toimeentulotuen soveltamisohjeet)
8. EFFICA -PROSESSIT JA OHJEET	työikäisten effica -prosessi, päihdehuollon SHL -prosessi, työikäisten SHL -prosessi, suoritekäsi kirja
9. TIETOJÄRJESTELMÄT	yksikössä käytettävä tietojärjestelmä, yhtymän käytössä olevat tietojärjestelmät ja sovellukset
10. YKSIKÖN TURVALLISUUS JA HUOLTO	ohjeistus poliisin virka-apupyyntöjen tekemiseen lomakkeineen, turvallisen kotikäynnin ohjeistus
11. VIESTINTÄ	tulosaluepäällikön puheenvuoro, turvasähköpostiohjeistus, turvakielto-ohjeistus, viestintä työntekijältä asiakkaalle, viestintäkanavat, tiedottamiskäytännöt, kokouskäytännöt, some-

	käyttäytyminen, ohjeistus Outlook -kalenterin ryhmien tekemiseen ja oikeuksien jakamiseen
12. OSAAMISEN TESTAAMINEN JA PALAUTEKESKUSTELU	palautekeskustelu työhön opastamisen päätteeksi, osaamisen testaaminen.
13. SHL LIIKKUMISEN TUKI	liikkumista tukevat palvelut, SHL -liikkumisen tuen ohjeistus, esitteet asiointiliikenteen järjestämisestä eri kunnissa, SHL -liikkumisen tuen hakemuslomake
14. MUITA TYÖHÖN LIITTYVIÄ OHJEITA	ohjeistus työttömän ohjaamisesta terveystarkastukseen, työttömän esitietolomake terveystarkastusta varten, lähete terveystarkastukseen, ilmoitus asunnon tai asiakkaan aiheuttamasta palo- ja onnettomuusvaarasta: Pukkila & Myrskylä, Päijät-Häme, Kymenlaakso. Palvelutarpeen arvio -lomake englanniksi, asunnottomien tuetun asumisen ohjeistus. Päihdepalvelujen ohjeistukset.
15. TULKKIKESKUS	ohjeistus tulkkipalveluiden käyttämiseen
16. MAAHANMUUTTAJAPALVELUT	suositukset kunnille laittomasti maassa oleskelevien kiireelliseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon
17. TYP LAHTI	työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu TYP; esitteet
18. POLKU – SOSIAALIHUOLLON OHJAUS JA NEUVONTA	sosiaalihuollon ohjaus ja neuvonta Polku -esitteet
19. VÄLITYSTILIT	välitystiliohjeet, välitystiliprosessikuvaus, malli välitystilipäätöksestä, tilastosyyt