

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamien

2020

Heidi Mannila

HENKILÖSTÖN ODOTUKSET URAKEHITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen Med
Group Oy/ONNI hoivalle

Heidi Mannila

HENKILÖSTÖN ODOTUKSET URAKEHITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen Med Group Oy/ONNI hoivalle

Työurienjohtamisella pyritään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja samalla voidaan tukea koko organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Työterveyslaitos 2019.) Maunulan (2015, 11) mukaan organisaatiosta johtuvia työhön sitoutumista hankaloittava tekijä on se, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta kehittyä työssä. Urapolkumallin kehittäminen työnkuvaan sopivaksi, auttaa heti alusta asti työntekijää ymmärtämään kyseisen organisaation urakehitysmahdollisuudet.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli tuottaa lähiesimiesten selkeä käsitys Med Group Oy:n yrityksenjohdolle yrityksen nykytilasta, haasteista ja kehitysehdotuksista tulevaisuuden urapolkumallin kehittämiseen. Med Group Oy on sosiaali- ja terveysalan kasvuyritys. Med Groupissa on kaksi liiketoimintaa: ONNI hoiva ja ONNI terveys. (ONNI terveys 2019.) Kehittämisprojektin tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa.

Kehittämisprojekti oli kaksiosainen ja tässä työssä käsitellään vain toista osiota. Kehittämismenetelmänä toimi työpaja. Työpajan avulla saatiin tietoa ONNI hoivan tiimiesimiesten ja aluejohtajan odotuksista urakehityksen näkökulmasta, sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen liittyen.

Keskeisinä tuloksina työpajassa todettiin, että tällä hetkellä hyvinkin erilaisten mahdollisuuksien kautta voidaan nousta uusiin tehtäviin. Oman toiminnan kehittäminen koettiin kuitenkin vaikeaksi, vaikka motivaatiota riittäisikin. Suurimmaksi haasteeksi koettiin ajan puute ja suuri työn määrä. Tulevaisuuden kehitystoiveista suurimpina tuotiin esille työajan parempi suunnittelu sekä mahdollistaminen oman toiminnan kehittämiselle.

ASIASANAT:

Ura, urakehitys, urasuunnittelu, urapolku, uraohjaus, monimuotoinen ura

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Management and Leadership in Health Care

2020 | 59 pages, 20 pages in appendices

Heidi Mannila

PERSONNEL EXPECTATIONS FROM A CAREER DEVELOPMENT PERSPECTIVE

Concrete development proposition for the development of a career path model for Med Group Oy/ONNI care

Career management aims to support the well-being of employees at work and at the same time can support the performance and well-being of the entire organization in accordance with the company's strategic goals. (Finnish Institute of Occupational Health 2019.) According to Maunula (2015, 11), a factor that makes it difficult for an organization to result to work is that the employee does not have the opportunity to develop at work. Developing a career path model to fit the job description, helps the employee from the very beginning to understand the career development opportunities of that organization.

The purpose of the development project was to provide the immediate supervisors' clear understanding of Med Group's Oy's company management of the company's current status, challenges and development proposals for the development of a future career path model. Med Group Oy is a growth company in the social and health sector. Med Group has two businesses: ONNI Care and ONNI Health. (ONNI health 2019.) The aim of the development project is to support the well-being of employees at work and to use their skills in the best possible way in the organization.

The development project was in two parts and only the second part is dealt with in this work. The development method was a workshop. The workshop provided information on the expectations of ONNI caring team leaders and the regional manager from the perspective of career development, as well as concrete development proposition related to the development of the career path model.

As the main results of the workshop, it was stated that at present, new tasks can be taken up through very different opportunities. However, developing one's own activities was considered difficult, even if there was enough motivation. The biggest challenge was perceived to be a lack of time and a large amount of work. The greatest development aspirations for the future were better planning of working hours and enabling the development of one's own operations.

KEYWORDS:

Career, career development, care planning, career path, career guidance, multiple career

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Kehittämisprojektin tarve	8
2.2 Kehittämisprojektin tarkoitus, tavoite ja tuotos	9
2.3 Kehittämisprojektin toimintaympäristön kuvaus	10
2.3.1 ONNI avustajapalvelut	11
2.3.2 ONNI kotihoito	12
2.3.3 ONNI lapsiperhepalvelut	13
2.4 Projektiorganisaatio	13
2.5 Kehittämisprojektin eteneminen	14
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETISET LÄHTÖKOHDAT	15
3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus	15
3.2 Keskeiset käsitteet	16
3.3 Urapolkumalli	18
3.4 Urapolkumallin kehittäminen	19
3.5 Uraohjaus	21
3.6 Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa urapolkumalliin	22
3.6.1 Työhyvinvointi	23
3.6.2 Esimiestyön merkitys	24
3.6.3 Osaamisen hallinta	26
3.6.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät osana asiantuntijana kehittymistä	29
3.7 Työntekijän toiminnan vaikutus urapolkukehitykseen	30
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	33
4.1 Kehittämismenetelmän valinta	33
4.2 Työpajatoiminta kehittämismenetelmänä	33
4.3 Työpajatoiminnan sisällönanalyysi	35
5 TULOKSET	39
5.1 Nykytilan kartoitus	39
5.2 Tiimiesimiesten kokemat haasteet	40
5.3 Tiimiesimiesten kehitystoiveet	42

5.4 Tulosten johtopäätökset	44
6 TUOTOS	48
7 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	50
8 POHDINTA	53
8.1 Kehittämiprojektin pohdinta	53
8.2 Kehittämiprojektin tavoiteseuranta	55
8.3 Kehittämiprojektin tuoma lisäarvo ja jatkokehittämisisideat	57
LÄHTEET	58

LIITTEET

- Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku
- Liite 2. Kirjallisuushaun tulokset
- Liite 3. Työpajan toteutus
- Liite 4. Artikkel

KUVIOT

- Kuvio 1. Med Group Organisaatio
- Kuvio 2. Kehittämiprojektin eteneminen
- Kuvio 3. Urapolkumalli
- Kuvio 4. Urapolun hallinnan prosessi
- Kuvio 5. Osaamisen työkirja
- Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen muotoja
- Kuvio 7. Kehittämiprojektin tulokset

TAULUKOT

- Taulukko 1. Esimerkki työpajatoiminnan tulosten sisällönanalyysistä

1 JOHDANTO

Työurienjohtamisella pyritään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja samalla voidaan tukea koko organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Työrajohtaminen vaatii, että otetaan huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja motivaatio. Työrajohtamista voidaan toteuttaa päivittäisissä johtamiskäytännöissä. Tärkeää on tunnistaa työntekijöiden työuranvaiheet ja yksilöllisesti vaikuttavat elämäntilanteet. Työrajohtamisen avulla pyritään yhdistämään henkilöstöstrategia ja yrityksen tuottavuus tavoitteet. Esi-miehet ovat avainasemassa työurajohtamisen näkökulmasta. Urapolkumalli on osa hyvää työurajohtamista sekä johtamiskäytäntöjä. Urapolkumalli lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua (Työterveyslaitos 2019.)

Med Group Oy:ssä on pitkään mietitty mahdollisuutta tunnistaa työntekijöiden joukosta henkilöt, jotka ovat kyvykkäitä tekemään jatkossa johtamis- ja kehittämistehtäviä. Yrityksessä luonnollisesti halutaan tarjota mahdollisuus edetä uralla omalla työnantajalla, mikäli työntekijällä on siihen kiinnostusta. On myös tunnistettu, että työntekijällä voi olla halu palata tekemään asiakastyötä hallinnollisten tehtävien jälkeen – tämä on myös otettava huomioon ja mahdollistettava.

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli tuottaa Med Group Oy:n yrityksenjohdolle lähiesimiesten selkeä käsitys yrityksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista tulevaisuuden urapolkumallin toteuttamiseen. Kehittämiprojekti oli kaksivaiheinen. Kehittämiprojektin ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin ONNI hoivan tiimiesimiesten ja aluejohtajan odotuksia ja näkemyksiä urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Tämä sisälsi myös konkreettisia esimerkkejä yritykselle yrityksen nykytilasta, haasteista ja kehitystoiveista. Toisessa vaiheessa selvitettiin alan asiantuntijoiden käsityksiä siitä, miten yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä. Kehittämiprojektin aikana aloitettiin yrityksen oman urapolkumallin kehittäminen.

Kehittämiprojektin kohdeorganisaationa oli sosiaali- ja terveysalan kasvuyritys Med Group Oy. Med Groupissa on kaksi liiketoimintaa: ONNI hoiva ja ONNI terveys. (ONNI terveys 2019.)

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämiprojektin tarve

Med Group Oy:ssä on pidempään haluttu vastata omien työntekijöiden urakehitystoiveisiin. Luonnollisesti tätä mahdollisuutta haluttaisiin tarjota omille työntekijöille mahdollisuuksien mukaan. Myös varsinainen urapolkumalli vaatii yrityksessä kehittämisen varaa, jotta tätä urakehitystä voitaisi yrityksessä suunnitelmallisesti toteuttaa.

Tällä hetkellä sosiaali-ja terveysalalla urakehitykseen vaikuttavat muuttuvat tilanteet. Muutos itsessään vaatii muutoksen kokijoilta paljon. Siihen voi sopeutua, sitä voi ohjata ja muutosta voi olla joko aikaansaamassa tai ennakoimassa. Muutos on aina jotakin uutta. Kun elämään tulee uutta, on se aina oppimista. Urakehitystä tapahtuu usein juuri muutoksen keskellä, kun yrityksen toimintaa pohditaan uudelta kantilta (Ruohtio 2005, 202.)

Muuttuva työelämä tarvitsee työntekijöitä ja johtajia, joilla on halu, kyky ja tahto jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Yksilön ammatillinen kasvu ja kehitys jatkuvat koko uran ajan. Kirjallisuudessa on käytetty termiä ”monimuotoinen ura” kuvaamaan jatkuvaa ammatissa kehittymistä ja muuntautumiskykyä, osaamisen jatkuvaa laajentamista ja monipuolistumista. Tämän päivän organisaatiot eivät välttämättä sitoudu työntekijöidensä urakehitykseen, eivätkä työntekijäkään ole välttämättä halukkaita sitoutumaan elinikäisesti yhteen organisaatioon (Hyvärinen 2016, 35.)

Yritysten tulee samanaikaisesti kilpailla menestyksekkäästi muuttuvassa kilpailutilanteessa ja samalla pyrkiä tarjoamaan työntekijöille hyvinvoivan työpaikan. Yritysten tulisi löytää työntekijöitä, jotka mahdollistavat kannattavaa kasvua ja hyvinvointia (Di Fabio 2019.)

2.2 Kehittämiprojektin tarkoitus, tavoite ja tuotos

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli tuottaa lähiesimiesten kokemusten pohjalta selkeä käsitys Med Group Oy:n yrityksenjohdolle yrityksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista tulevaisuuden urapolkumallin kehittämiseen. Med Group Oy:ssä työskentelee henkilökuntaa valtakunnallisesti laajalla alueella ja henkilöstö tapaa lähiesimiestään valitettavan harvoin. Tästä syystä työntekijöiden potentiaali jää tunnistamatta, eikä voida muodostaa täysin selkeää käsitystä heidän osaamisestaan ja omista odotuksistaan.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Kehittämiprojektin avulla yritys sai tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Urapolkumallin kehittämisen avulla parannetaan työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Tavoitteena olisi myös lisätä henkilöstön motivaatiota kehittää omia taitojaan.

Kehittämiprojekti toteutettiin kahdessa eri osiossa. Kehittämiprojektin ensimmäisessä osiossa selvitettiin ONNI hoivan tiimiesimiesten ja aluejohtajan käsitys yrityksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista tulevaisuuden urapolkumallin kehittämiseen. Kehittämiprojektin toisessa osiossa selvitettiin alan asiantuntijoiden käsityksiä siitä, miten yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä.

Kehittämiprojektin ensimmäisen osion toteutuksen kehittämismenetelmäksi valittiin osallistava menetelmä työpaja. Työpaja toteutettiin ONNI hoivan tiimiesimiehille ja yhdelle aluejohtajalle. Työpajassa selvitettiin heidän näkemyksiään yrityksen nykytilasta, haasteista sekä tulevaisuuden haaveista. Lisäksi työpajassa käsiteltiin vahvuuksien tunnistamista, urapolkumahdollisuuksia, urapolkumahdollisuuksien viestintää sekä minkälainen urapolku olisi henkilöstön tavoitteena. Työpajan avulla kehitettiin tiimiesimiesten näkemystä omasta tämän hetkisestä työ-

tehtävästä, sekä mahdollisuuksista edetä uralla. Mitä se vaatii ja miten yrityksessä tulisi tulevaisuudessa toimia. Mitä heiltä toivotaan ja odotetaan sekä millä asteella ns. osaamisen tulisi olla.

Kehittämiprojektin toisessa osiossa selvitettiin alan asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä. Alan asiantuntijoille järjestettiin asiantuntijaraati. Alan asiantuntija olivat mentorimme osoittamia henkilöitä. Raati toteutettiin vallitsevan sen hetkisen koronavirustilanteen vuoksi sähköpostitse. Näin säästettiin myös kaikkien aikaa. Työn väliraporttivaiheesta löytyivät jo ensimmäisen tuotos, näin he saivat käsityksen työn sen hetkestä vaiheesta. Ensimmäisen osion tuotokset toimivat heille myös pohjana.

Tässä kehittämiprojektissa osion tuotoksena saatiin henkilöstön näkemykset yrityksen nykytilasta, toiveista urakehityksen suhteen sekä konkreettisia kehitysehdotuksia. Toteutus tapahtui ONNI hoivan liiketoiminnan alla, kotiin vietävien palveluiden tiimivetoisille ja aluejohtajalle. Kehittämiprojektin aikana projektityön molemmat osiot nivoutuvat yhteen ja muodostivat kokonaiskäsityksen ja mallinuksen siitä, miten urapolkumalliproessia tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Kehittämiprojektin tuotoksena saatiin selkeää tietoa tiimiesimiesten ja aluejohtajan odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen liittyen. Tuotoksen perusteella yrityksessä kehitetään oma urapolkumalli. Urapolkumallin kehittämisen avulla oli tavoitteena parantaa työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon.

2.3 Kehittämiprojektin toimintaympäristön kuvaus

ONNI terveys on tarjonnut hammaslääkäri- ja lääkäripalveluja jo vuodesta 2009, se on yksi alan johtavista toimijoista. Ensihoidossa Med Group on Suomen suurin yksityinen toimija. Ammattitaitoinen henkilökunta tuottaa ensihoitopalvelua julkisen sektorin luotettavana kumppanina. (ONNI terveys 2019.)

Kotiin vietävien palveluiden tuottajana ONNI hoiva on Suomen johtava yksityinen toimija. ONNI hoiva palvelee sekä yksityisasiakkaita että julkisen sektorin hoivapalveluntarjoajia. Kotihoidon ratkaisulla vanhuksat pääsevät ennaltaehkäisevään ja kuntouttavan toiminnan piiriin, mikä mahdollistaa kotona asumisen pidempään turvallisesti, ihmislähtöisesti ja kustannustehokkaasti. ONNI hoivan kotiin vietävät palvelut lisäävät hyvinvointia ja tuovat apua ja tukea arkeen. (ONNI terveys 2019.)

ONNI hoiva koostuu avustajapalveluista, kotihoidosta ja lapsiperhepalveluista. Henkilökohtaisen avun tarkoituksena on auttaa palvelun saajaa toteuttamaan omia valintoja päivittäisissä toimissa.

Organisaatio



Kuvio 1. Med Group Organisaatio 2020.

2.3.1 ONNI avustajapalvelut

Henkilökohtainen apu on vammais palvelulain mukainen asiakkaan oikeus. Avustamisen maksaa kotikunnan sosiaalitoimi. Tarve avulle voi olla ympärivuorokauti-

nen. Avunsaaja päättää kuka avustaa, milloin ja missä avustetaan ja miten avustetaan. Halutessaan avunsaaja voi myös vaihtaa avustajaa. Henkilökohtaisen avustajan valinnassa kuunnellaan asiakkaan toiveita ja mieltymyksiä, esimerkiksi avustajan sukupuolen ja iän suhteen. (ONNI terveys 2020.)

Henkilökohtainen avustaja tukee ja auttaa avunsaajaa toteuttamaan omia valintoja päivittäisissä toimissa. Henkilökohtainen avustaja tukee ja auttaa avunsaajaa arkisissa asioissa kuten liikkumisessa, hygienian hoidossa, kotitöissä, kauppasioissa, pukeutumisessa sekä viranomaisasioissa. Avunsaaja toimii työnjohtajana. Jokaisen avunsaajan tarve arvioidaan yksilöllisesti. Avustaminen on asiakkaiden tarpeesta riippuvaa ja voi tapahtua joko kotona tai kodin ulkopuolella. (ONNI terveys 2020.)

2.3.2 ONNI kotihoito

ONNI kotihoidon palveluita on saatavilla useilla paikkakunnilla. Kotihoidon palveluiden kuuluu yrityksellä kotisairaanhoito, kotipalvelu ja veteraanipalvelu. Kotisairaanhoito tuo sairaanhoidon palveluja ikäihmisten, sairaan tai vammaisen kotiin. Sairaanhoidon palvelut voivat olla joko yksittäisiä tai säännöllisiä. Hoitajat ottavat verikokeita, hoitavat haavoja ja annostelevat lääkkeitä. Kotisairaanhoito tekee yhteistyötä lääkäreiden ja terveydenhuoltoalan ammattilaisten kanssa. Palvelun voi maksaa itse tai kunnan myöntämällä palvelusetelillä. (ONNI terveys 2020.)

ONNI kotipalvelu auttaa silloin, kun ihminen ei yksin pärjää kotona arjessa sairauden tai alentuneen toimintakyvyn vuoksi. Hoitajat tukevat arjen askareissa ja huolehtivat hygieniasta ja muista henkilökohtaisista toiminnoista. Kuntoutussuunnitelma laaditaan palvelun pohjalle. (ONNI terveys 2020.)

Veteraanien kotipalvelulla tarkoitetaan asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon ja jokapäiväiseen elämiseen kuuluvien toimintojen suorittamisesta ja niissä avustamista. Tähän voi sisältyä myös kotisairaanhoidon tehtäviä. Valtio myöntää mää-

rärahaa veteraanien kotona asumista tukevien palveluiden järjestämiseen. Veteraanit saavat maksutta kotiinsa mm. siivousta ja pyykkipalveluja, ateria- ja hoivapalveluja sekä apua asiointiin. Tavoitteena on kannustaa veteraania asumaan omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. (ONNI terveys 2020.)

2.3.3 ONNI lapsiperhepalvelut

Lapsiperheen arjessa voi tulla vastaan tilanteita, joissa apu kotona on tarpeen. Syynä voivat olla esimerkiksi vanhemman tai lapsen sairastuminen, haastava perhetilanne tai äkillinen käytännön avun tarve. Palvelun sisältö suunnitellaan perheen tarpeiden mukaan ja siihen voi kuulua lastenhoidon lisäksi kodinhoitopua. Lapsiperheiden kotipalvelu on sosiaalihuoltolain mukaista palvelua. Tavoitteena on tukea perheen arjessa selviytymistä. Lapsiperheellä on sosiaalihuoltolain mukaan oikeus saada perheen huolenpitotehtävän turvaamiseksi välttämätön kotipalvelu. Palvelua annetaan mm. sairauden tai synnytyksen, vamman tai muun toimintakykyä alentavan syyn tai perheen elämäntilanteen vuoksi. Lapsiperheiden tukipalveluita voivat olla mm. ateria- ja vaatehuolto, siivouspalvelut sekä sosiaalista kanssakäymistä tukevat palvelut. (ONNI terveys 2020.)

2.4 Projektiorganisaatio

Hankkeen ohjauksessa on useimmiten mukana useita tahoja: ohjaus- ja johtoryhmä, mahdollinen asiantuntija sekä projektipäällikkö, projektisuunnittelija, projektsihtööri tai muu projektissa työskentelevä. Kaikilla on vastuu omalla työalueellaan. (Kuikka ym. 2012, 25.)

Projektiorganisaation hallinnassa on tärkeää selkeät pelisäännöt ja selkeä tehtävien jako. Nämä ovat välttämättömiä projektin hallitulle etenemiselle. On ryhmä sitten mikä tahansa, toimintaa hankaloittaa, jos tehtäviä ei ole selkeästi määritetty. (Kuikka ym. 2012, 25.)

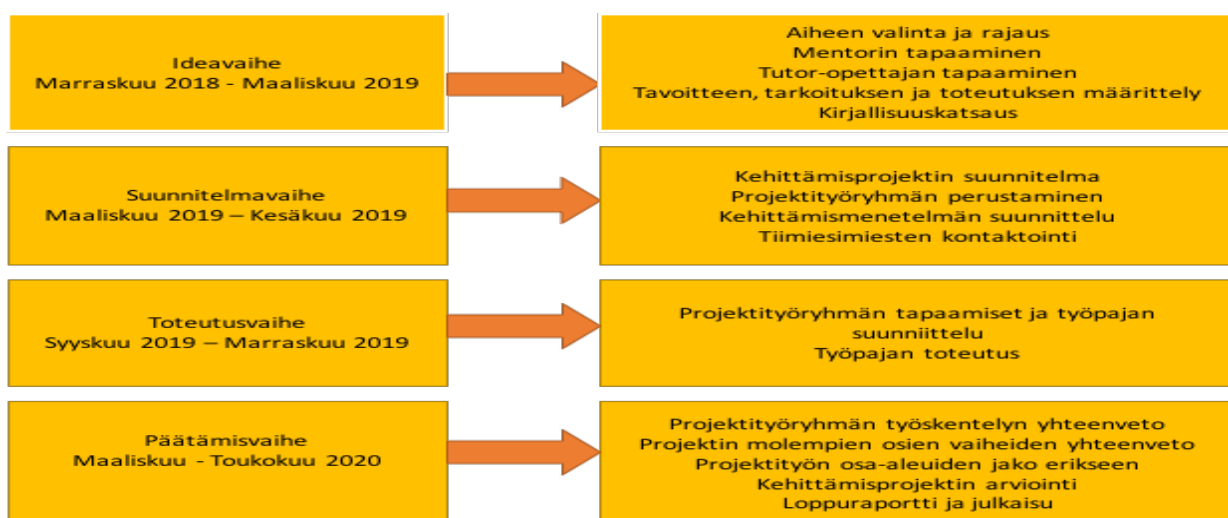
Kehittämiprojektin päällikkönä toimi sosiaali- ja terveystieteiden alan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, sairaanhoitaja ja terveydenhoitaja AMK. Projektipäällikkö vastasi projektin aikatauluista ja sujuvuudesta. Projektiryhmä muodostui kohdeorganisaation aluejohtajasta, palvelupäälliköstä, mentorista sekä toisesta ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijasta. Mentorina toimi kohdeorganisaation henkilöstöjohtaja.

Projektiryhmälle esiteltiin työpajan toteutus ja projektiryhmä hyväksyi toteutuksen. Yksi projektiryhmän jäsen osallistui toteutukseen.

2.5 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojekti aloitettiin syksyllä 2018. Projektiorganisaation kanssa luotiin suunnitelma kehittämiprojektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektipäällikkö teki taustalle kirjallisuuskatsauksen aiheesta. Syksyllä 2019 kehittämiprojektin toteutettiin työpaja ONNI hoivan toimisteessa Turussa. Työpajan tuotos käytiin läpi projektiorganisaation kesken loppuvuonna 2019. Samalla auki kirjoitettiin esiin tulleita asioita, joita toivottiin urakehityksen suhteen.

Projektiryhmän yhteisessä viestinnässä käytettiin pääsääntöisesti sähköposteja, jotka kiireisten aikataulujen vuoksi olivat paras vaihtoehto. Muutamia skype-istuntoja pidettiin myös. Kuviossa 2. on kuvattu kehittämiprojektin etenemistä.



3 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

TEOREETISET

3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Ennen kirjallisuuskatsausta muodostettiin hakua ohjaavat kysymykset.

1. Millaisia odotuksia urapolkumalleista on?
2. Mikä asiat vaikuttavat urapolkumalleihin?
3. Miten tukea työntekijöiden urapolkukehittymistä?
4. Mitkä asiat vaikuttavat urapolun kehittymiseen?

Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin eri tietokannoista tehdyistä hakutuloksista. Asiasanoina käytettiin urakehitys, urapolku, uracoaching, urakierto, työelämä, urapolkumalli, urasuunnittelu, lasikatto, työ ja perhe, uravalinta, työntekijän sitoutuminen, osaamisen hallinta, osaamisen johtaminen ja palkitseminen.

Hakuja tehtiin Google scholar, Turku AMK Finna, Tampub, julkarista ja Arto tietokannoista (Liite1.)

Tiedonhakuja tehdessä hakua rajattiin viimeiseen kymmenen vuoden aikana tehtyyn materiaaliin. Tätä perusteltiin sillä, että käsitykset urapolkumalleista ja niiden kehittamisestä ovat eläneet muutosta. Hakutuloksia löytyi parhaiten Finnan tietokannasta.

Suoraan urapolkumalleista löytyi tietoa vain vähän, mutta urakehitystä ja siihen liittyviä asioita käsiteltiin enemmän. Hakutuloksia arvioidessa todettiin, että aiheeseen liittyviä väitöskirjoja löytyi prograduista vähemmän. Jonkin verran AMK – opinäytetöitä löytyi ja näistä hyödynnetty lähdeluetteloita. Useista tutkimuksista ilmeni erikseen naisten urakehitys ja siihen vaikuttavat tekijät.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 17 eri aiheeseen viittaavaa tutkimusta. Tutkimukset käsittelivät urapolkukehitystä ja työhön sitoutumista sekä niihin liittyviä asioita. Tutkimuksista osa oli teetetty kyselytutkimuksina ja osa haastattelututkimuksina.

Kirjallisuuskatsauksen täydentävä haku suoritettiin maaliskuussa 2020. Täydentävän haun avulla selvitettiin, oliko viimeisen vuoden aikana julkaistu uusia tutkimuksia tai kirjallisuutta kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin kysymyksiin. Täydentävät haut suoritettiin samoilla haku yhdistelmillä kuin aiempi kirjallisuushaku. Uusi tutkimuksia aiheesta ei tullut vastaan.

3.2 Keskeiset käsitteet

Kirjallisuuden perusteella keskeisiksi käsitteiksi nousivat ura, urakehitys, urasuunnittelu, urapolku, uraohjaus ja monimuotoinen ura.

Ura on subjektiivinen rakennelma. Se hyödyntää henkilökohtaisia merkityksiä, muistoja, kokemuksia ja tulevaisuuden toiveita kutomalla ne työelämää mallintaviksi elämän teemaksi ja sitä tavallaan kuvaavaksi tarinaksi. Ura etenee prosessina huomioiden ympäristön muutoksiin reagoimisen joustavuudella ja mukautumisella sekä pitää sisällään siirtymiä. (Lairio ym. 2011, 99.) Ura-sanalla voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Ura voi tarkoittaa etenemistä työelämässä samassa organisaatiossa ylöspäin, mutta ura voidaan nähdä myös yksilön koko työelämän kulkuun kokonaisuutena. Ihmisillä itsellään uralleen erilaisia suunnitelmia. (Rötkin 2014, 150-152.)

Urakehitys eli ammatillinen kehitys. Urakehityksestä laajinta teoriaa edustaa Superin teoria. Sen mukaan yksilön ammatillinen urakehitys on seurausta kolmesta eri tekijöistä: ammattiin liittyvät kiinnostukset sekä kyvyt, yksilön käsitykset ammateista ja urista sekä ammatillinen kehitys osana yksilön elämänkaarta. (Hyvärinen 2016, 34.)

Urasuunnittelu viittaa usein näkökulmaan, jossa uranhallinta muutetaan käytännön toimiksi. Urasuunnittelulla voidaan tarkoittaa organisaation puolelta aloitettua ja tuettua toimintaa, jossa työntekijä käy läpi työhönsä ja uraansa liittyviä asioita yhdessä työnantajan kanssa. Urasuunnitteluun siis usein liittyy niin työntekijän kuin työnantajan näkökulma. (Nykänen 2008, 32.) Urasuunnittelulla tarkoitetaan yksilötasolla läpikäytävää suunnitteluprosessia, jonka tavoitteena on vaikuttaa organisaation jäsenten urakehitykseen myönteisellä tavalla. (Lähteenmäki 1995, 28-30.)

Urapolku rakentuu nykyään vakaiden työsuhteiden sijaan todennäköisimmin vaihtelevasta työrupeamien ja projektien ketjusta. Urapolulla vuorottelevat erilaiset tehtävät ja työnteon muodot sekä samalla myös oman päivittäminen ja suuntautuminen. Työuran aikana on myös nykyään hyvin yleistä kouluttautua aivan toiselle alalle. (Haataja ym. 2014, 5.)

Uraohjauksella voidaan tukea työntekijän urasuunnittelua ja työllistymisvalmiuksien kehittämistä. Laajasti ajateltuna kyse on koko elämän suunnittelusta. Korkeakouluissa tämä tuli esimerkiksi nähdä ohjausjärjestelmään integroituna ajattelutapana ja opetussuunnitelmiin sisältyvinä toimina. Uraohjaus on ohjattavan ja uraohjaajan välinen ohjattavan uran ja työelämän suunnitteluun liittyvä prosessi, joka perustuu eritoten luottamukselliseen vuorovaikutukseen. (Haataja ym. 2014, 5, 52.)

Monimuotoinen ura-käsite on saanut hiljattain vasta huomiota uratutkimuksen kentällä. Monimuotoinen ura on kirjallisuuden mukaan prosessi, joka koostuu yksilön koulutuksesta, työhistoriasta ja muista työelämään liittyvistä kokemuksista. Näitä yksilö itse hallinnoi. Monimuotoista uraa on kuvattu jatkuvan oppimisen prosessiksi, jossa vastuu itse urahallinnasta selkeämmin yksilölle. Käsite korostaa ammatillista kasvua. Sille on tyypillistä osaamisen jatkuva monipuolistuminen, asiantuntemuksen lisääntyminen sekä työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Monimuotoisen uran käsityksessä, ura ymmärretään niin, että

sitä ohjaa selkeämmin ihminen itse eikä työpositiota tarjoava instituutio. (Nykänen 2008, 2)

3.3 Urapolkumalli

Uuden ura-ajattelun mukaan työurat ovat voimakkaammin yhteydessä työmarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin laajasti ottaen, kuin tiettyyn työorganisaatioon, ammattikuntaan tai pysyvään työkuvaan (Nykänen 2008, 2.) Naisjohtajuuden urakertomuksista tehdyssä tutkimuksessa tuli ilmi, että urakehitystä on tapahtunut kahdella eri tavalla, suorasuuntaisesti sekä siksakmaisesti. Suorasuuntaisessa urakehityksessä haastateltavat olivat edenneet työtehtävien ja -paikkojen vaihtuessa ylemmälle tasolle. Viimeistään opinnoista valmistumisen jälkeen uralla eteneminen oli ollut nousujohteista. Tämä oli yleisin urakehitysmalli. Siksakmaisessa urakehityksessä työpaikan tai työtehtävien vaihdos johti työhön, joka oli tasoltaan edellistä korkeampi, sama tai jopa alempi. Urakehityksen kannalta kuitenkin lopuksi tämä tapa oli todettu kuitenkin olevan eduksi. (Hyvärinen 2016, 62.)

Urapolkumallissa urayhteydet viittaavat perinteisesti uran kasvuun tai nousuun korkeammalle tasolle, mutta ne voivat myös aiheuttaa sivuttaista liikkumista toimialojen sisällä tai niiden välillä. Urapolkumalleja on useita erilaisia ja niistä jokainen voi olla omanlaisensa. Urapolkumallissa kehittymisen edellytyksenä on työntekijän motivaatiotekijöiden, oppimistyylien ja työntekijätyyppien huomioiminen. Urapolkumallin mukaista kehittämistä varten työntekijän ja organisaation osaaminen täytyy saada esille tunnistaen eri vahvuudet ja kehittämiskohteet. (eOSMO 2011.)

Tutkimustulosten mukaan kouluun ja perheeseen liittyvät tekijät esimerkiksi koulumenestys, vanhempien koulumenestys ja vanhempien tukea antava suhtautuminen, ennustavat uramenestystä. Tulosten mukaan toki yksilöllisetkin tekijät vaikuttavat. Yksilön saavuttama koulutuksellinen menestys vaikuttaa uramenestyk-

seenkin. (Hintsanen 2013, 2.) Kuurilan (2014, 52) mukaan jo ammattikorkeakoulujen uraohjauksen on oltava osana tulevaisuuden ennakkointia. Urakehitys ja urasuunnittelu alkavat jo kouluiässä. Uraohjauksessa ja urapolkumallin suunnittelussa on otettava huomioon markkinoiden tämänhetkinen ennustamattomuus, muuttuvuus nopeastikin sekä melko korkea kilpailuaste.

Naisjohtajuuden urakertomuksista tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että urakehitystä olivat siivittäneet onnelliset yhteensattumat, jotka ovat vieneet selkeästi uraa eteenpäin. Työhön sitoutumista edistäviksi tekijöiksi osoittautuivat omasta alasta kiinnostuneisuus sekä halu edetä uralla ja itsensä kehittämässä. Monet olivat lähteneet liikkeelle ns. ruohonjuuritasolta ja edenneet sitten työtehtävien mukaan. Urakehityksen kriittisin vaihe on uran alku. (Hyvärinen 2016, 6, 62.)

Maunulan (2015, 11) mukaan organisaatiosta johtuvia työhön sitoutumista hankaloittava tekijä on se, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta kehittyä työssä. Urapolkumallin kehittäminen työnkuvaan sopivaksi, auttaa heti alusta asti työntekijää ymmärtämään kyseisen organisaation urakehitysmahdollisuudet.

Urapolulla kehittyminen ei tarvitse olla ylöspäin suuntautuvaa etenemistä, vaan myös tehtäväkuva ja osaamisen laajentaminen on yksi hyvä tapa kehittyä työelämässä. eOSMO-hankkeessa esitetyssä uudenlaisessa ura-ajattelussa osaamista kehittävät urapolkumallin idean voi tiivistää yhteisölliseksi osaamisen kehittämiseksi, jossa yhdistyvät työntekijän tarpeet ja yrityksen tavoitteet. (eOSMO 2011.)

3.4 Urapolkumallin kehittäminen

Urapolkumallin kehittäminen on tärkeää, koska se lisää työntekijöiden motivaatioita ja kehittämisen halua. Sekä lisää työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Urapolkumallia pidetään kommunikoivana välineenä työntekijän ja yrityksen välillä. Tämä on tärkeää, koska se parantaa työntekijän itsensä kehittymistä sekä suorituskyvyn parantamista. (Palmèn 2008, 1.) Sitoutumisella itsellään

käsitteenä tarkoitetaan ihmisen suhdetta omaan työntekoonsa. Sitoutumisen nähdään siis olevan psykologinen yhteys kohteen ja ihmisen välillä. Työssä sitoutuminen kuvaa sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, haluaa ottaa vastuun työstään ja työyhteisöstä sekä niiden kehittamisestä. Sitoutunut työntekijä työskentelee tehokkaasti ja innostuneesti. (Maunula 2015, 8.)

Haaga – Heliassa tehdyssä opinnäytetyössä tutkittiin urapolkumallin motivoivaa vaikutusta työntekijöihin. Tavoitteena oli kehittää myös jo olemassa olevaa urapolkumallia, sekä tutkia sitä lisääkö toimiva urapolkumalli henkilöstön motivaatiota kehittää omia taitojaan ja lisäsi se juuri sitoutumista yrityksen toimintaan. Tutkimustulosten mukaan valmis urapolkumalli motivoi työntekijöitä kehittämiin omia taitojaan sekä lisäsi myös sitoutumista yrityksen toimintaan. Urapolkumalli ei saanut tutkimuksen yhteydessä ollenkaan kritisointia. Ennalta kuvattua urapolkumallia pidettiin erityisenä ja hyvänä työkaluna yrityksen johdolle. (Palmèn 2008, 1, 15.)

Urapolkumallin käyttö koetaan hyväksi. Urapolkumallia olisi hyvä myös kehittää. Urapolkumalli täyttää hyvin paikkansa sitouttavana, motivoivana ja yrityksen henkilöstön kehitystavoitteita kommunikoivana välineenä. Urakehitystä itsessään on hyvä käsitellä eri teorioiden varjossa ja tämä tukee myös urapolkumallin kehittämistä. (Palmèn 2008,1,15.)

Sanisalon (2016, 37-38) mukaan urapolkujen hallinta auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen omat uramahdollisuudet ja hahmottamaan urapolut omassa yrityksessä. Yrityksessä jossa on kuvattu urapolku kuvaa työntekijöiden keskeistä osaamista urapolun eri tasoilla. Ja osaamiset niissä auttavat puolestaan rakentamaan tietoisuutta siitä, mitä taitoja ja kyvykkyksiä tarvitaan eri vaiheissa.

Työssä viihtymisen kannalta yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä työntekijän kohdalla on tasapaino osaamisen ja työelämän haasteiden kesken. Työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioon, kun työyksiköiden henkilöstörakenne ja –

määrä sekä osaaminen vastaavat toiminnan vaatimuksia. Työntekijöiden työsuoristusten hyvän laadun lähtökohtana ja edellytyksenä on sitoutuneisuus. (Maunula 2015, 3.)

3.5 Uraohjaus

Uraohjaus on osa urapolkumallia. Uraohjauksessa elinikäisen oppimisen ymmärtäminen on välttämätön tavoite. Onnistunut uran suunnitteleminen vaatii kiinnostunutta asennetta ja halua oppia realistista suunnittelua. Työelämä on muuttunut, jonka vuoksi uraohjaukseen kiinnitetään enemmän huomiota jo opiskeluvaiheessa. (Kuurila 2014, 47-50.)

Työurien tulisi kannustaa myös uran liikkumista joskus organisaation ulkopuolelle. Poissaolot ja opiskelut muodostavat nykyaikaisen urakehityksen ja joskus ne ovat jopa välttämättömiä. Mikään ei luo yhtä tehokkaasti oppimismahdollisuuksia kuin uusi työtehtävä ja että rajat ylittävä liikkuminen organisaation sisällä pakottamaan työntekijät kehittämään laajempaa omaa taitojen valikoimaa, laajempaa suhteiden verkostoa enemmän koko yrityksen näkökulmasta. Urapolkumallin avulla voidaan juuri ohjata työntekijöitä tällaiseen liikkumiseen. Se on kuitenkin suunniteltava huolellisesti tulevien henkilöstövaatimusten suhteen. (Palmèn 2008,17.)

Urapolkumalleja on monenlaisia. Yleispätevä urapolkumalli löytyy esimerkiksi tiehallinnon tekemästä kuviosta (ks. Tiehallinto 2009, 6.)

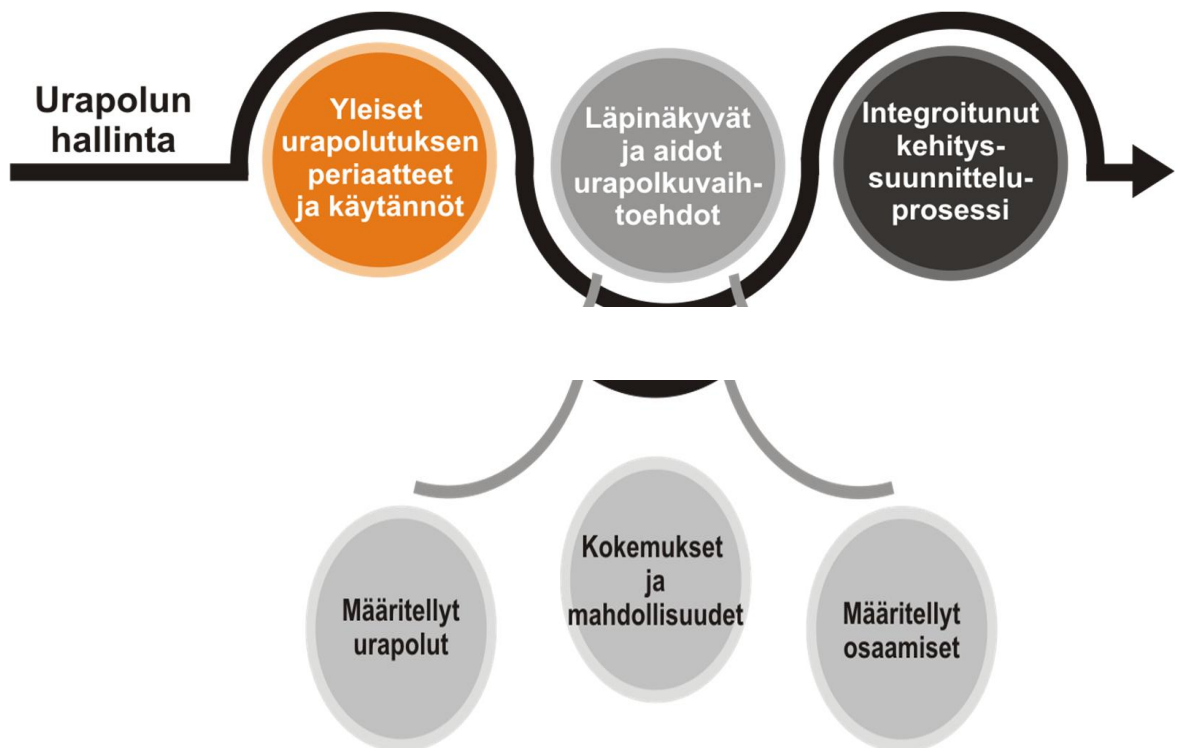


Kuvio 3. Urapolkumalli (Tiehallinto 2009.)

3.6 Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa urapolkumalliin

Terveystenhoitoalan yritykset eivät ole tarpeeksi panostaneet uusien johtajien valintaan ja kouluttamiseen. Terveystenhoitoalan johtajia valitessa on vaikuttanut vahvasti tekniset taidot, kykyä johtajuuteen ei ole riittävästi arvioitu (Collins 2007). Tavallisesti urapolut kuvataan suhteellisen vakaaseen toimintaympäristöön ja pitkiin työsuhteisiin. Urapolkuja tulisi yrityksen kannalta ajatella enemmän kantavana ajatuksena ja oppimiskokemuksena.

Organisaatioiden olisi suotavaa kehittää omia urapolkumallejaan tai ottaa näihin ainakin soveltuvia osia käyttöön. Urapolun hallinta on kuvattu alla olevassa kuviossa 2. hyvin. Urapolun hallinnan prosessi pitää sisällään yrityksen kannalta oleelliset asiat. Nämä ovat keskeiset periaatteet, määritellyt urapolut kuvauksiin, osaamisineen ja eri tasoinen sekä urapolutukseen liittyvät eri prosessit. (Sanisalo 2016, 45.)



Kuvio 4. Urapolun hallinnan prosessi (Watson 2014.)

3.6.1 Työhyvinvointi

Urapolkumallin kehittäminen ja tehtävien avaaminen tukevat työhyvinvointia. Työhyvinvointi itsessään tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työyhteisöt ja työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi sekä heidän mielestään työ tukee heidän omaa elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on molempien niin työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla. Molemmat ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. (Työterveyslaitos 2018.)

Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja yhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena. (Lehto 2017, 31.)

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä. Niistä muodostuu toisensa edellytyksiä. Sillä hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyviä tuloksia. Ilman hyviä tuloksia taas ei organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa nykypäivän esimiestyötä. Tämä ei välttämättä vaadi paljon taloudellisia resursseja, sillä kyse on pääsääntöisesti oivaltamisesta, osaamisesta ja erityisesti aidosta halusta pyrkiä kohti kannustavaa ja hyvää työyhteisöä. (Salminen 2011, 134.)

Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, hän tuntee työnsä tavoitteet ja osaa ottaa vastaan palautetta työstään sekä saa sitä. Työntekijä tällöin innostuu ja onnistuu työssään. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tuloksiin kuten tuotavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yrityksen suhteen sekä vähentää sairaspöissaoloja sekä tapaturmia. (Työterveyslaitos 2018.)

3.6.2 Esimiestyön merkitys

Esimiestyön ensisijaisena tehtävänä ei ole toimia alaisten uran jatkuvana kehittäjänä, mutta esimiehellä on vain voitettavaa, jos hän on kiinnostunut alaisten urasuunnitelmista. Esimiehen ja alaisen väliset urakeskustelut ovat antoisia molemmiin puolin. Esimiehellä ei kuitenkaan tarvitse olla valmiita vastauksia alaisen uraodotuksiin. Rötkin kirjoittaa kirjassaan hyvin käytännönläheisesti ja kuvainnollisesti siitä, että esimies on parhaimmillaan se, joka osallistuu alaisen uraohjauksen laukaisualustan rakennustalkoisiin ja sen oikea aikaiseen laukaisuun (Rötkin 2014.)

Työelämässä selviytyy pitkälle sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja käyttäytyy niiden mukaan. Esimiestyössä näillä taidoilla on korostunut merkitys, koska esimiehen teot ja tekemättä jättämiset ovat suuren tarkkailun alla. Esimiestyössä tär-

keitä on työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. Jokaisen esimiestehtävään hakeutuvan tulee pohtia omia haluja ja kykyjä yhteistoimintaan erilaisten ihmisten kanssa. Esimieheltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä tehdä vaikeita päätöksiä ja vastata niiden seurauksista. Esimiehen tulee saada perehdytys ja tukea tehtävien hoitamiseen. (Kaistila 2019, 6.)

Toimivan organisaation tunnusmerkkinä on hyvä henkilöstöjohtaminen. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee organisaation toimintaa. Organisaation menestys riippuu henkilökunnan osaamisesta ja motivaatiosta (Ollila 2006, 12-13). Esimiestehtävässä onnistumisen edellytyksenä on, että esimies ymmärtää oman tehtävän merkityksen ja osaa toimia työyhteisön parhaaksi. Itsetuntemus ja ammatillinen osaaminen, asiantuntijuus ovat esimiestyön tärkeitä elementtejä. Esimiestehtävässä toimiessa tulee olla kiinnostus henkilöstöön asiakkaisiin ja kokonaisuuden johtamiseen (Järvinen, 2001, 13-16.)

Työntekijän suorituskykyyn vaikuttavat lisäksi monet tekijät, kuten työmotivaatio, työkyky, osallistuminen, koordinointi, työympäristö, koulutus, stressi, fyysinen kunto, ura sekä kulttuuriympäristö. Motivaatio on tekijä, jonka suoraan on todettu tutkimustulosten mukaan vaikuttavan suorituskykyyn. Työntekijän suorituskyky kasvaa, jos heidän motivaationsa on korkealla. Tämä suoraan lisäävät työtyytyväisyyttä. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa suoraan motivoivalla johtamisella ja tukemalla saavutuksia. Nämä vaikuttavat urakehitykseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijöiden suorituskyvyn lisäämiseksi työnantajan kannustuksella ja avoimella palautteen annolla on todettu olevan merkitystä. Mitä parempaan on työntekijän työtyytyväisyys, on sillä korkeampi suorituskykyä parantava vaikutus. (Gagah ym. 2016.)

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin myös palkitsemisella olevan merkitystä työhyvinvoinnin ja onnistuneen esimiestyön kannalta. Alaräisänen (2014) väitöskirjatyön mukaan palkitseminen koetaan tärkeäksi ja palkitsemisen keinoja työssä toivottaisiin laajennettavan. Palkitsemisen on koettu vaikuttuvan työurien pituuteen

ja työssäoloajan pidentymiseen. Väitöskirjassaan Alaräisänen on nostanut esiin yhteiskunnallisen tarpeen vaikuttaa työurien pituuteen, koska tilanne on se, että useat sairastuvat, masentuvat tai uupuvat työuran aikana. Tutkimus tuloksen mukaan uudella palkitsemisella voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Alaräisänen 2014.)

Mikäli esimiehellä on mahdollisuus käyttää pikapalkitsemisjärjestelmää, kannattaa se ottaa aktiiviseen käyttöön. Pikapalkitseminen voi olla rahallinen tai elokuvaliput, ravintolailallinen tai ylimääräinen vapaa. Palkkion suuruus ei ole merkityksellinen niinkään, vaan huomioiminen ja vilpitön kiitos. (Rötkin 2014, 141.) Palkkioiden hyväksytään jakautuvan erilaisesti työntekijöiden keskuudessa, kunhan löytyy selkeät perusteet (Havia 2010, 86.)

3.6.3 Osaamisen hallinta

Osaamisen johtamisen käsite tulee englannin kielisestä termistä knowledge management. Competence-based management tarkoittaa laaja-alaisempaa käsitettä osaamisen ja kyvykkyyksien hyödyntämisestä voimavaralähtöisesti. Osaamisen johtamisella on strategiana tavoitella vahvempaa organisaatiota ja löytää ratkaisuja akuutteihin ja pitkän aikavälin kysymyksiin. Strateginen johtaminen vaatii oikeanlaisia kykyjä ja valmiuksia, jotta johtaminen tuottaa tulosta ja olisi vaikuttavaa. Kyvykkäitä työntekijöitä tunnistetaan ja kasvatetaan organisaation sisällä (Collins 2007, 1-3.)

Osaamisen johtamisessa ja sen eri osien kehittämisessä tulisi pitää mielessä oman organisaation tarpeet. Organisaation tulisi itse määritellä mitä osaaminen ja sen johtaminen sekä hallinta omassa organisaatiossa tarkoittaa. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tulisi aina ratkaista tarkastelun lähtökohta. Oleellista on saada koko organisaatio mukaan osaamisen kehittämiseen. (Hätinen 2009, 54-55.) Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla voidaan kehittää yksilöiden ja organisaatioiden osaamista ja yhteistyövalmiutta. Osaamisen johtamisen huomioidaan aina yritykselle asetetut strategiset tavoitteet. (Hyrkäs 2009,3.)

Oman osaamisen tunnistaminen ei ole helppoa. Osaaminen ilmenee aina suhteessa toisiin ja riippuu esiintymisympäristöstään. Osaamista voi löytyä monista paikoista. Osaaminen todentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Osaamisen voidaan sanoa olevan yksi vuorovaikutuksen muoto. Tärkeää olisi pystyä yhdistämään henkilön yksilöllinen osaaminen, yhteisön tai yrityksen osaamiseen. Oppimisen ja osaamisen menetelmät tulisi uskaltaa nähdä erilaisina konkreettisina toimina. (Arasola 2017.)

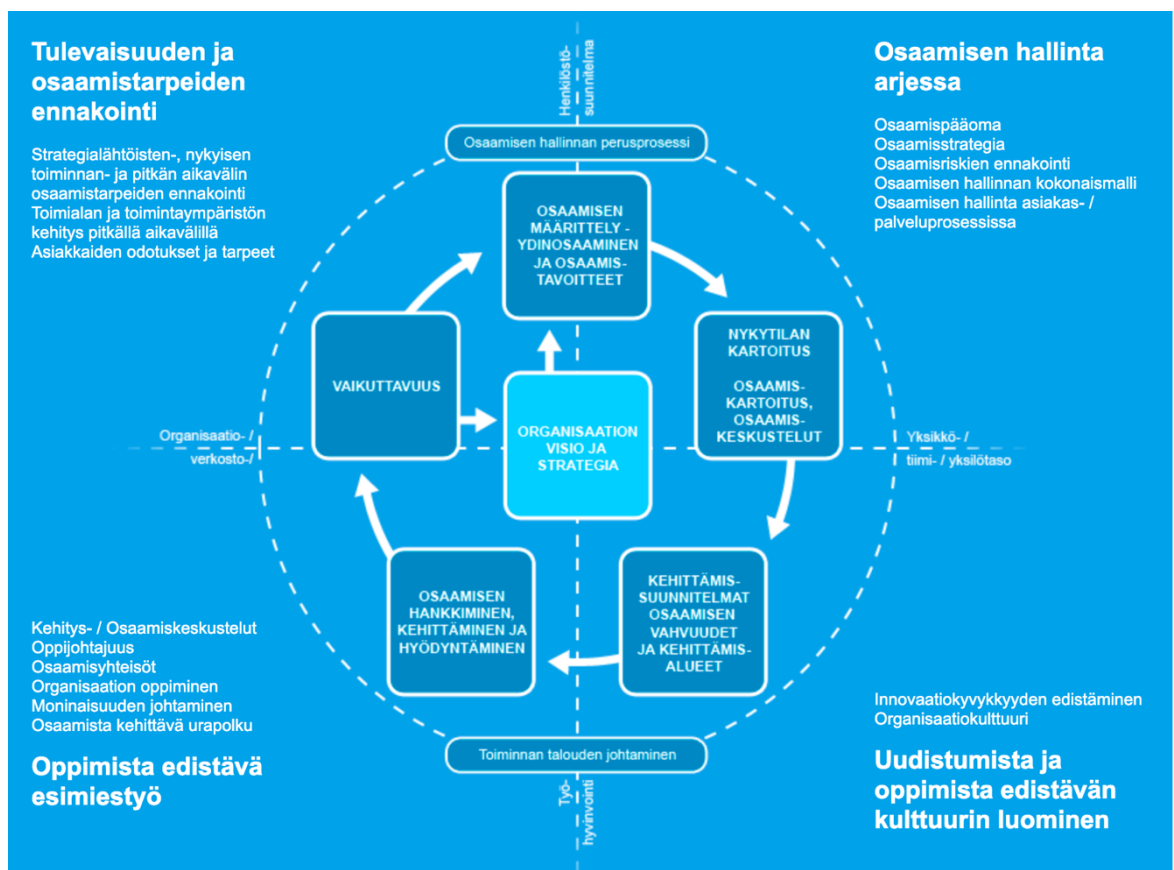
Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa kuvattiin osaamisen johtamista Suomen kunnissa. Tutkimusongelma liittyi kuntien osaamisen johtamisen nykytilaan ja tavoitteisiin. Tutkimuksen avulla tutkittiin myös kuntien halukkuutta kehittää osaamisen johtamistaan. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että osaamisen johtaminen on murroksessa. Kehitettävää löytyi paljon, vaikka joissakin paikoissa se oli hyvässä vauhdissa. Osaamisen johtamista pidettiin erittäin tärkeänä, erityisesti kilpailukyvyn kehittämisessä. (Hyrkäs 2009, 7.)

Yrityksissä panostetaan usein teknologiaan, it-järjestelmiin, koneisiin, laitteisiin ja turvajärjestelmiin. Osaamisen kasvattamista ei nähdä samalla tavalla. Osaamisen oletetaan syntyvän ja kasvavan luonnostaan. Näinkin voi hyvässä tapauksessa tapahtua, mutta osaamista olisi suunnitelmallisesti kehitettävä ja johdettava. (Hasu ym. 2010, 10.) Urapolut osana osaamisen johtamista vakiinnuttavat paikkansa yrityksissä silloin, kun urapolun määrittelyä, toteuttamista ja jäsentämistä tukevat, suuntaavat ja toisinaan pakottavatkin systematiikkojen käyttöönoton. (Sanisalo 2016, 46-47.)

Osaamisen hallinnan avulla organisaatio voi koordinoita ja kehittää osaamista, oppimista ja hallita osaamisriskejä. Osaamisen kehittäminen lisää työhyvinvointia ja edistää työhallinnan tunnetta. Onnistunut osaamisen hallinta sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, joka kehittää tavoitteiden mukaista osaamista. Osaamisen hallinta on kuvattu hyvin eOSMO-hankkeen kehittämistyössä syntyneenä

kokonaisuutena. Osaamisen hallinta prosessi lähtee yrityksen strategiasta ja visiosta.

Kuviossa 5 on kuvattu osaamisen hallinnan vaikutus kokonaisuutena ja prosessi kuvaa asioiden vaikutusta. Strategia muodostaa osaamisen hallinnan ns. punaisen langan. Kaikilla organisaation tasoilla pitää olla selkeä näkemys tavoitteista. Näin strategian ohjaa osaamisen hallinnan kehittämistä ja toteutusta. Strategian jalkauttaminen toimintaan on tärkeää. Osaamisen hallintaa tulee toteuttaa strategian mukaan arjessa. Organisaation tulee luoda uudistamista ja oppimista edistävää kulttuuria. Oppimista edistävä esimiestyö mahdollistaa kulttuurin toteutumisen. Osaamisen hallinnan työvälineenä on osaamisen kartta. Osaamiskartta voi koskea koko organisaatiota tai tehdä se yksikötasolle. (eOSmo, 2011.)

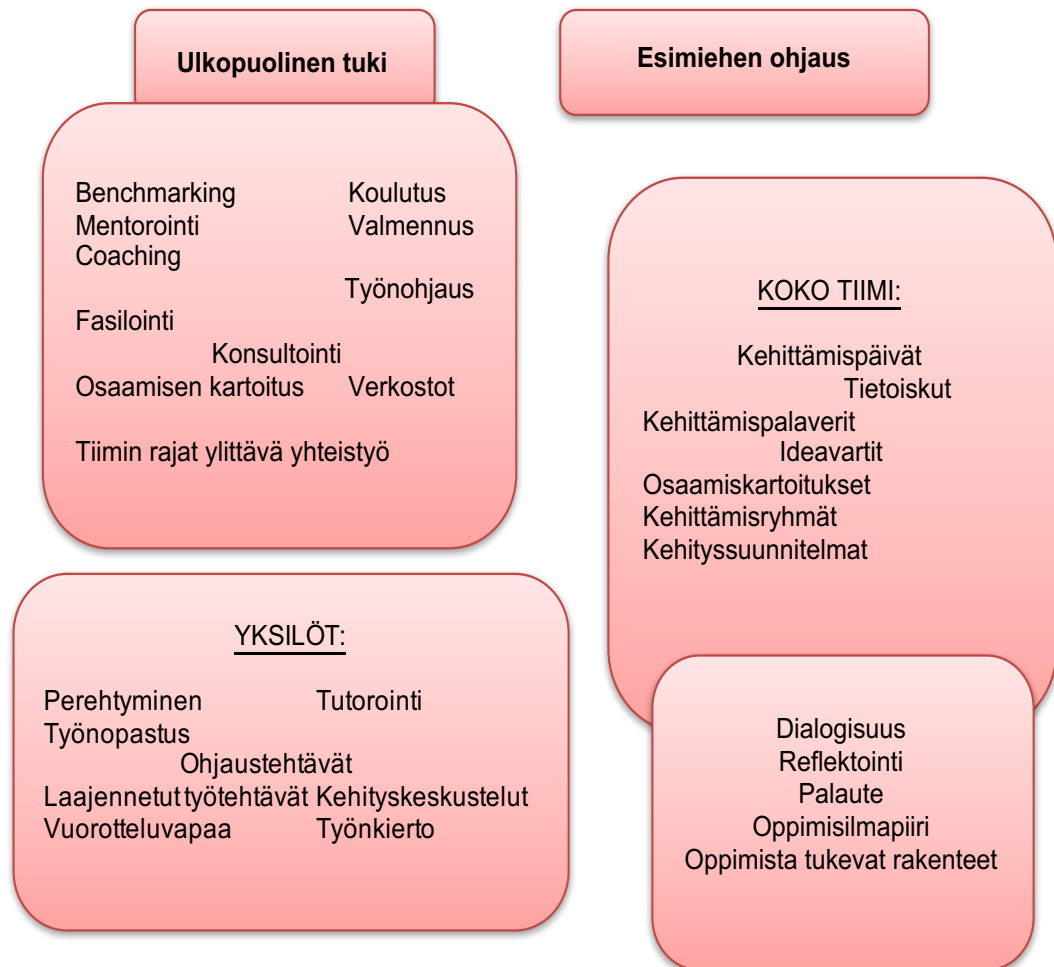


Kuvio 5. Osaamisen työkirja (Puhakka ym. 2011.)

Toimivan urapolun avulla voidaan lisäksi tunnistaa eri tasoista osaamista oman henkilökunnan joukosta. Työkavereiden välinen rakentava vuorovaikutus mahdollistaa myös toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen. Henkilöstön näkökulmasta myös työntekijä uudistaa omaa osaamistaan. Keskustelu tulevaisuuden urapolkumallista tukee osaamisen kehittämistä. Myös urapolkumallin katsominen eri näkökulmista tukee toiminnan uudistamista.

3.6.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät osana asiantuntijana kehittymistä

Yksilöiden oppiminen on tiedon hankkimista ja sen ymmärtämistä. Tällöin tieto muuttuu yksilön osaamiseksi. Tiedon hankkimisen tapa vaihtelee yksilöittäin. Tiedon ja osaamisen hankintaa tuleekin käyttää erilaisia tapoja. Lisäksi myös erilaisia tapoja jäsentää ja luokitella tietoa. Osaamisen kehittämisen tilanteita on luokiteltu seuraavasti: Täysin suunnittelemattomat oppimistilanteet, sattumanvaraiset oppimistilanteet ja suunnittelut työn ohessa tapahtuvat oppimistilanteet sekä ohjelmoidut kehittämistoimet työn ulkopuolella.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen muotoja (Kupias 2014,79.)

3.7 Työntekijän toiminnan vaikutus urapolkukehitykseen

Menestys työuralla liittyy paljon yksilön hyvinvointiin ja määrittää paljolti yksilön asemaa elämässä. Yksilön saavuttama työuramenestys hyödyttää koko yhteiskuntaa, koska menestyksekkäät ovat yleensä yhteiskunnalle tuottavia yksilöitä. Eräässä Tampereen yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa työntekijän oman toiminnan lisäksi urakehitykseen vaikuttavat myös mm. temperamentti- ja persoonallisuustyypit. Olisi suositeltavaa oppia löytämään erilaisia tapoja, joiden avulla voitaisiin käynnistää

ja edistää positiivista kehityssyklejä ja jotka auttaisivat paremman työuramenestyksen saavuttamisessa. (Hintsanen 2013, 2.)

Peruskoulutuksen, iän ja työkokemusten vaikutuksia urakehitykseen on tutkittu ja niiden todettu vaikuttavan urakehitykseen. Erityisesti korkeakoulutuksella ja iällä on todettu tutkimusten mukaan olevan vaikutusta. Kuitenkaan sillä ei ole todettu olevan merkitystä missä vaiheessa esimerkiksi korkeakouluopiskelut ovat urakehityksen edetessä. Työkokemuksen määrän ja tyyppin on myös todettu määrittävän uran kypsyyden tasot. Työllisyystyypit ja suuntaukset työssä ovat vaikuttaneet urakehityksiin. Kokoaikaisilla työntekijöillä on osa-aikatyöntekijöitä suurempi mahdollisuus urakehitykselle. Kokoaikaisilla työntekijöillä on todettu olevan enemmän päätöksentekokykyä, itseluottamusta ja ammattitaitoa. (Earl & Bright, 2003.)

Itse työntekijän hankkimat koulutukset ja työnantajan tekemät investoinnit ovat muuttuneet niin sanotuksi moderniksi uraksi, joka vetoaa hallittuun urakehitykseen. Työntekijöiden on nähty sitoutuvan kuitenkin enemmän itseensä, omaan henkilökohtaiseen kasvuun ja osaamiseen kehittämiseen kuin organisaatioon, ammattiin tai esimerkiksi tiettyyn työtehtävään. Tämä ajatusmalli olisi hyvä muistaa. (Sanisalo 2016, 34.)

Yksi keskeinen tekijä urapolulla etenemisessä on työntekijän pätevyys. Pätevyydellä voidaan arvioida mitä tietoja ja taitoja työntekijällä pitää olla, jotta hän pystyy tekemään työtään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Eräiksi ns. pätevyyksiksi luetaan työntekijöiltä edellytettävät henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten työhön ja työn ehtoihin sopeutuminen sekä työn sisältöihin sitoutuminen, organisaatiossa ja sen ulkopuolella vuorovaikutuksessa toimiminen. (Sanisalo 2016, 35.)

Nykypäivänä työntekijöiltä odotetaan sopeutumista muutoksiin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Muutososaaminen ja muutostaidot katsotaan yhdeksi alustai-

doksi. Taidon omaava työntekijä on muutoksessa aktiivinen ja etsii itse kysymyksiin sekä tilanteeseen ratkaisuja. (Aarnikoivu 2010, 140.) Työntekijän itsetunnolla on valtava vaikutus urapolkukehityksessä. Palkitsevat tehtävät sekä niissä onnistumisen on todettu tutkimustulosten mukaan vievän työntekijän henkilökohtaista urakehitystä eteenpäin, sekä erityisesti niissä onnistuminen. Nämä tehtävät vaativat usein erityisiä taitoja, jotka taas tarjoavat mahdollisuuksia urakehitykseen ja etenemiseen uralla. (Pinnington 2010, 461.)

Työntekijöiden psykologisilla vahvuuksilla on todettu olevan merkitystä urakehityksen suhteen. Sekä sillä mistä kulttuurista työntekijä on tullut. Nämä vaikuttavat myös työntekijän työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden kulttuurista hallitsee osittain psykologista pääomaa ja työn suoristuskyvyn välistä suhdetta. Tutkimustulosten mukaan jo sillä asuuko työntekijä maalla vai kaupungissa on merkitystä työn tuottavuuteen ja urakehitykseen. Kaupungissa asuviin työntekijöihin verrattuna maaseudun työntekijöillä psyykkinen pääoma vaikuttaa voimakkaammin työn tuottavuuteen. Maaseudun työntekijät saavat myös enemmän urakehitysmahdollisuuksia kuin kaupungissa asuvat. Maahanmuuttajien psykologisiin vahvuuksiin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta hekin saisivat mahdollisuuden kestävään urakehitykseen, joka olisi hyvä yhteiskunnan kestävyydelle. Kestävän kehityksen tavoitteet korostavat ihmisarvoista työtä ja hyvinvointia ja kestävä urakehitys on näiden kahden osatekijän summa. (Hongqing ym. 2019, 1.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

4.1 Kehittämismenetelmän valinta

Kehittämisen menetelmiä voidaan jäsentää monella eri tavalla. Esimerkkejä voivat olla keskustelua edistäviin, osallistaviin tai esittäviin menetelmiin. Monet menetelmät voivat kuitenkin palvella kehittämistoiminnan eri vaiheissa. (Eloranta yms. 2017, 60.)

Käytännön työskentely etenee aina prosessina kehittämistarpeen tunnistamisesta tulosten levittämiseen saakka. Työskentely etenee seuraavissa vaiheissa: kehittämistarpeiden tunnistaminen, ideointi, suunnittelu, toteutus, tulos ja tuotos sekä arviointi. Vaiheet lomittuvat helposti toisiinsa. (Eloranta ym. 2017, 52.)

Toteutusvaihe aloitettiin heti suunnitelmavaiheen jälkeen. Toteutusvaiheessa edettiin suunnitelman mukaisesti. On huomioitavaa, että usein hyvätkin suunnitelmat muuttuvat ja tarkentuvat toteutuksen yhteydessä. Ohjaus ja vertaistuki ovat hyvin tärkeitä toteutusvaiheessa. (Eloranta yms. 2017, 63.)

4.2 Työpajatoiminta kehittämismenetelmänä

Kehittämistä ja johtamista koskeva kirjallisuus painottaa työyhteisön osallistavaa työtettä. Hyvätkin johtajat tarvitset osaavaa henkilökuntaa kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminta koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta voidaan painottaa yhteistä mielenkiintoa, kuulumista joukkoon, luottamuksellista ja avointa keskustelua kehittämistoiminnassa. Osallistavan kulttuurin syntyminen kehittämistoiminnassa edellyttää yhtä lailla ns. ylhäältä alas, kuin alhaalta ylös tapahtuvaa innovaatioprosessia. (Eloranta yms. 2017, 21-23.)

Työpajalla tarkoitetaan tapaamista tai esimerkiksi seminaaria, jossa kaikki osallistujan saatetaan yhteistoimintaa erilaisten vuorovaikutuksellisin menetelmin ja välinein. Pääpaino on kunkin tietojen, ajatusten, ideoiden, mielipiteiden ja näkemysten vaihdossa toimien ja keskustellen. Työpajan tuloksena syntyy yleensä yhteenvetona ja erilaisia tuotoksina. (Eloranta yms. 2017, 63, 91.)

Kehittämiprojektin kehittämismenetelmäksi valittiin työpajatoiminta, joka suunniteltiin toteutettavaksi ONNI hoivan tiimiesimiehille ja yhdelle aluejohtajalle. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli saada tietoa henkilökunnan odotuksista ja näkemystä urakehityksen tarpeista. Valittu ryhmä hoivan tiimiesimiehiä kutsuttiin paikalle. Teemoina työpajatoiminnassa olivat henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen, urapolkumahdollisuudet, urapolkumahdollisuuksien viestintä ja millainen urapolkumalli olisi henkilöstön tavoitteena. Työpajan avulla kehitettiin tiimiesimiesten näkemystä omasta tämän hetkisestä työtehtävästä, sekä mahdollisuuksista edetä uralla.

Työpajatoiminnassa kartoitettiin ensin nykytilaa ja kehitystarpeita. Teemat annettiin valmiiksi ja niihin kuhunkin keskityttiin vuorollaan. Määräajoin vaihdettiin seuraavaan vaiheeseen ja uuteen teemaan. Ajatukset kirjattiin ylös. Työpajan pohjana käytettiin power point -esitystä helpottamaan työpajassa työskentelyn etenemistä. (Liite 1.)

Arviointia tapahtui koko toteutuksen ajan. Arviointi sisälsi ONNI hoivan tiimiesimiesten ja aluejohtajan itsearviointin sekä koko ryhmän yhteisarviointin. Osaamisen kehittämistoiminnalle esitettiin kriittistä pohdintaa suhteessa kehittämismiselle asetettuihin tavoitteisiin. Loppuraportti laadittiin yhdessä. Loppuraportti sisälsi selostuksen kehittämistoiminnasta. Lisäksi raportti oli kokonaiskuva opituista asioista. (Salonen ym. 2017, 64-65).

4.3 Työpajatoiminnan sisällönanalyysi

Työpajatoiminta tuotti runsaasti kirjattuja, avoimia vastauksia, jotka analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen metodi, jossa esitetään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Niitä koskeva tieto ei ole esitettävissä numeerisessa muodossa vaan sanallisina tulkintoina. Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko aineistolähteisesti tai teorialähtöisesti. (Vilkka, 2015.)

Sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluvat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Aineisto pyritään pelkistämään ilmiötä kuvaavaksi ja esimerkiksi näytteiksi, havainnoiksi, joilla on yhteisiä piirteitä ja joihin samat säännöt pätevät. Arvoituksen ratkaisussa tuloksia tulkitaan, havaintoja selitetään ja tehdään ymmärrettäviksi. Havainnoille etsitään merkitystulkintoja ja kausaalisuhteita. Havaintoja suhteutetaan teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin. (JYU, 2020.)

Sisällönanalyysi nähdään nykyisin laadullisen aineiston analyysimenetelmänä. Tavoitteena kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä on saavuttaa systemaattinen ja kattava kuvaus aineistosta. Analyysituloksia voidaan tarkastella sekä tilastollisesti että käsiteellisesti. Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä luokittelukategoriat kehittyvät ja muuttuvat analyysiprosessin aikana ja mahdollisen lisäaineiston keuruun myötä. Luokittelun toteuttaminen perustuu vertailuun. (Seitamaa-Hakkarainen, 2020.)

Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston yksityiskohtaisen kuvauksen. Analyysiyksiköllä tarkoitetaan merkityssisällön mukaan määräytyvää sisällön osiota. Analyysiyksikkönä voi olla esimerkiksi lause, idea tai väite. Kvalitatiivisessa aineistossa sisällönanalyysi mahdollistaa myös muuttaa analyysiyksikköä ja samalle aineistolle voidaan tehdä eri tasoisia analyyssejä. (Seitamaa-Hakkarainen, 2020.) Sisällönanalyysi voi ohjata teoriataustaan tässä kytkeytyvät erityisesti nimetyt metodit esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, IPA jne. (JUY, 2020.)

Työpajan tulosten sisällönanalyysi jaettiin samoihin teemoihin, jotka olivat käytössä työpajassa. Teemat olivat: yrityksen nykytila, haasteet ja urakehitystoiveet. Kehittämiprojektissa sisällön teemat valittiin kirjallisuuskatsauksen ja yrityksen toiveiden mukaan jo etukäteen. Tämä helpotti niin työpajan toteutusta kuin sisällönanalyysiäkin. Teemat muodostivat selkeän luokittelurungon. Työpajatoiminnan tulosten sisällönanalyysin esimerkki on esitetty taulukossa 1.

Hankittu aineisto on saatettava tekstin muotoon. Yleisesti kvalitatiivista sisällönanalyysia sovellettaessa aineiston käsittelyssä voidaan erottaa eri käsittelyvaiheet. Eri käsittelyvaihteita ovat aineiston tekstuaalisointi, luokittelujärjestelmän kehittämien tai luokittelurungon laatiminen, analyysiyksikön määrittäminen ja aineiston osoittaminen eli segmentointi ja aineiston koodaus ja raportointi. (Seitamaa-Hakkarainen, 2020.)

Kehittämiprojektin työpajan tulokset kerättiin eli litterointiin tekstinmuotoon jo työpajan yhteydessä. Sen jälkeen aineisto tekstualisointiin luokittelurungon teemojen mukaan (nykytila, haasteet ja urakehitystoiveet). Näin aineistoa oli helppompaa tarkastella. Analyysiyksiköiksi valittiin lauseet ja yksittäiset ajatukset. (Seitamaa-Hakkarainen 2020.)

Taulukko 1. Esimerkki työpajatoiminnan tulosten sisällönanalyysistä

Lähiesimiesten käsitys		
Teema	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Nykytila	Tällä hetkellä voidaan hyvin erilaisista mahdollisuuksista nousta eri tehtäviin	Työntekijöillä monenlaisia mahdollisuuksia
Nykytila	Tiimiesimiesten työ koostuu tällä hetkellä osittain laskutettavasta työstä ja osittain esimiehen hallinnollisesta työstä, joiden tasapainon löytäminen koettiin toisinaan haasteelliseksi	Hallinnon työn ja asiakastyön yhteensovittaminen on haasteellista
Haasteet	Työaikaan nähden työn määrä koettiin hyvin suureksi, koostuen hallinnon työstä ja asiakastyöstä yhteensä. Asiakastyötä paljon hallinnon työn ohella	Ajan puute ja työn määrä
Haasteet	Tiimiesimiehet työskentelevät yhdellä toimistolla tai asiakkaan kotona ja työntekijät taas kiertävät hoiva-avustajan työtä tehden ympäri Varsinais-Suomen	Tiimiesimiesten ja työntekijöiden tapaaminen lähes mahdotonta

Urakehitystoiveet	Avustajan työtä haluttaisiin jossakin määrin jatkaa, mutta hallinnollista työaikaa toivottiin lisää	Työajan suunnittelu, riittävät resurssit
Urakehitystoiveet	Tulevaisuudessa toivottiin enemmän koulutusta tukemaan omaa osaamisen kehittämistä omassa työssä	Enemmän koulutusmahdollisuuksia

5 TULOKSET

5.1 Nykytilan kartoitus

Nykytilan ja strategiasta nousevan tarpeen tunnistaminen on kehittämisen edellytyksenä. Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen vaatii oman henkilöstön osaamisen kriittistä tarkastelua. Organisaation olemassa olevan henkilöstön kehittäminen ja hyödyntäminen muodostaa osaamisen perustan. (Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012).

Kehittämisprojektin työpajassa tarkasteltiin yrityksen nykytilaa. Henkilökunnan odotuksia ja näkemyksiä kartoitettiin ONNI hoivan tiimiesimiesten ja aluejohtajan näkemyksestä. Tarkoituksena oli saada tietoa henkilökunnan odotuksista ja näkemyksistä, urakehityksen tarpeista. Työpajassa todettiin, että tällä hetkellä hyvinkin erilaisten mahdollisuuksien kautta voidaan edetä toisiin tehtäviin, jolloin omaa osaamista voidaan kehittää tehtäväkohtaisesti.

Toimivan urapolun avulla voitaisiin tunnistaa eri tasoista osaamista oman henkilökunnan joukosta. Työkavereiden välinen rakentava vuorovaikutus mahdollistaa myös toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen. Tiimiesimiesten ja aluejohtajan näkökulmasta myös työntekijä uudistaa omaa osaamistaan. Keskustelu tulevaisuuden urapolkumallista tukee osaamisen kehittämistä. Myös urapolkumallin katsominen eri näkökulmista tukee toiminnan uudistamista.

Tällä hetkellä henkilöstöllä ei ole olemassa erityisesti kehittämisvastuualueita, eikä kaikkien työnkuva ole samanlainen. Työpajassa todettiin kuitenkin, että vastuualueiden myötä osaamista tietyillä osa-alueilla tulisi kehittää täsmällisemmin. Mahdollisina vastuualueina tuotiin esille mm. koulutusvastaavuus ja laatuvaastaa-

vuus. Tiimiesimiesten työ koostuu tällä hetkellä osittain laskutettavasta asiakastyöstä ja osaksi esimiehen hallinnollisesta työstä, joiden tasapainon löytäminen koettiin toisinaan haasteelliseksi.

”Asiakkaan luona ollessa joutuu toisinaan hoitamaan samaan aikaan myös hallinnollista työtä, joka on taas pois itse asiakastyöstä”.

Työpajatoimintaan osallistuneista tiimiesimiestä kolme suorittaa tällä hetkellä lähiesimiestyön ammattitutkintoa. Näin he pystyvät osittain kehittämään omaa esimiestyötään. Työnantaja tukee opiskelua järjestämällä esimerkiksi koulun lähipäivät vapaiksi. Onni hoivan aluejohtaja ei ole kokenut saavansa riittävästi koulutusta. Aluejohtajat toimivat tiimiesimiesten esimiehinä. Tiimiesimiesten mukaan tällä hetkellä tuntuu siltä, että omaa toimintaa on vaikea kehittää, koska työmäärä koetaan hyvin suureksi, johtuen sekä ”kentällä” tehtävän työn määrästä, että hallinnollisen työn määrästä. ”Kentällä” tehtävä työ on asiakastyötä eli avustajan työtä. Tiimiesimiehet kokivat kuitenkin, että heillä olisi motivaatiota enemmän kehittää omaa työtään. Tiimiesimiesten työnteko koetaan pitkälti jatkuvaksi tasapainoiluksi asiakastyön ja hallinnon tehtävien välillä.

5.2 Tiimiesimiesten kokemat haasteet

Työpajassa selvitettiin tiimiesimiesten kokemia haasteita oman toiminnan kehittämiseen liittyen. Suurimmaksi haasteeksi koettiin ajan puute. Lisäksi työn määrä koettiin hyvin suureksi, johtuen asiakastyön ja hallinnon työn määrästä yhteensä. Kaikki tiimiesimiehet kokivat nämä suurimmiksi haasteiksi.

Haasteeksi koettiin esimerkiksi se, että asiakastyön määrä on melko suuri. Asiakastyön yhteydessä hallinnon töiden hoitaminen on mahdotonta, jonka seurauksena on haastavaa solmia uusia asiakkuuksia. Henkilöstöhallinnolliset asiat joutuu joskus hoitamaan asiakastyön ohella, esimerkiksi sairauslomat. Tämän koettiin tuottavan ylikuormittumisen tunnetta. Tiimiesimiehet olivat hyvin yksimielisiä toiminnan kehittämiseen liittyvistä haasteista.

Haasteena koettiin myös se, että tiimiesimiehillä ei ole aikaa miettiä urakehitysmahdollisuuksia. Tiimiesimiehet kokivat myös, että oikeastaan heillä ei ole tietoa siitä, mitä urakehitysmahdollisuuksia yrityksellä edes voisi olla. Maantieteellisesti tiimiesimiehet ja työntekijät ovat hajallaan toisistaan. Tiimiesimies voi työskennellä joko yhdellä toimistolla Varsinais-Suomessa, tai asiakkaan kotona ja työntekijät taas kiertävät hoiva-avustajan työtä tehden ympäri Varsinais-Suomen asiakkaiden luona. Tällöin tiimiesimiehen tapaaminen työpäivän aikana on lähes mahdotonta.

”Mitä urakehitysmahdollisuuksia on?”

Tiimiesimiehet kokivat yrityksen nopean kasvutahdin yhdeksi haasteeksi omalle kehitymiselle. Yrityksen toiminta voi kasvaa nopeastikin esimerkiksi suurien omien yritysostojen myötä, jolloin ei ns. ehditä perehtymään yksittäiseen tiimiesimiehen alueeseen.

Myös työntekijöiden saatavuus ja rekrytointi koettiin haasteiksi omalle kehitymiselle. Hoiva-avustajan työ koetaan raskaaksi ja melko huonopalkkaiseksi. Asiakaspaidat voivat toisinaan olla myös hyvin henkisesti kuin fyysisestikin raskaita. Yhteisesti pohdittiin, mistä saataisiin rekrytoitua ja miten voitaisiin tunnistaa sellaisia ammattilaisia, esimerkiksi avustajista, joiden osaamista voitaisiin organisaatiossa hyödyntää. Med Group Oy:ssä on pidempään haluttu vastata omien työntekijöiden urakehitystoiveisiin. Luonnollisesti tätä mahdollisuutta haluttaisiin tarjota omille työntekijöille mahdollisuuksien mukaan. Keinoja asian toteuttamiselle, ei kuitenkaan tullut tiimiesimiehiltä esille. Tässä kohtaa mietittiin myös juuri sitä, miten omista työntekijöistä voitaisiin löytää niitä potentiaalisia esimerkiksi esimiestyöhön.

Tiimiesimiehillä olisi motivaatiota kehittyä omassa työssään ja halu panostaa omaan osaamiseen. Tulevaisuudessa tiimiesimiehet toivovat mahdollisuuksia edelleen opiskella työn ohella. Tällä hetkellä omaa osaamista on voinut kehittää

esim. järjestelmien kanssa, ja jokaisen työntekijän osaamisalueita ja vahvuuksia on pyritty löytämään sekä niihin pyritty vastaamaan. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää vaikka hengityshalvauspotilaan hoitotyötä. Jollakin avustajalla on voinut olla laajempi kokemus kyseisestä hoitotyöstä. Hän on voinut laatia yritykselle omakohtaisen ohjeen mm. kyseessä olevan potilaan hoitoon liittyvistä huomion arvoisista asioista. Hän on voinut myös kouluttaa työkavereitaan ja jakaa tietämystä muille työntekijöille.

Nykyiset tiimiesimiehet ovat sitoutuneita työhönsä ja kaikki ovat olleet työtehtävissä jo useamman vuoden. Onko sitten syynä se, että heistä jokainen on käynyt oman urapolkunsa työhön avustajasta tiimiesimieheksi. Positiivisena asiana nähtiin juuri se, että urakehitystä on ollut. Ja se on ollut mahdollista.

5.3 Tiimiesimiesten kehitystoiveet

Työpajassa pohdittiin tulevaisuuden haaveita koskien tiimiesimiehen työtä ja työajan käyttöä. Työajan suunnittelu ja mahdollistaminen oman toiminnan kehittämiseksi nousivat yksimielisesti esiin. Avustajan työtäkin he haluaisivat joissakin määrin jatkaa, ainakin toisinaan, mutta hallinnollista työaikaan toivottiin lisää.

Työpajaan osallistuneet tiimiesimiehet odottavat tulevaisuudessa enemmän koulutusta tukemaan omaa osaamisen kehittämistä omassa työssään. He toivovat myös mahdollisuutta tutustua muiden työntekijöiden työnkuviin sekä mahdollisuuksia syventää jo olemassa olevaa osaamista eri työn kuvissa ja vastuualueissa. Muilla työntekijöillä tässä kohtaa tarkoitettiin mm. ensihoidon palvelupäälliköitä.

”Työnkierto voisi olla hienoa, näkisi mitä on esimerkiksi ensihoidon palvelupäällikön työnkuva”.

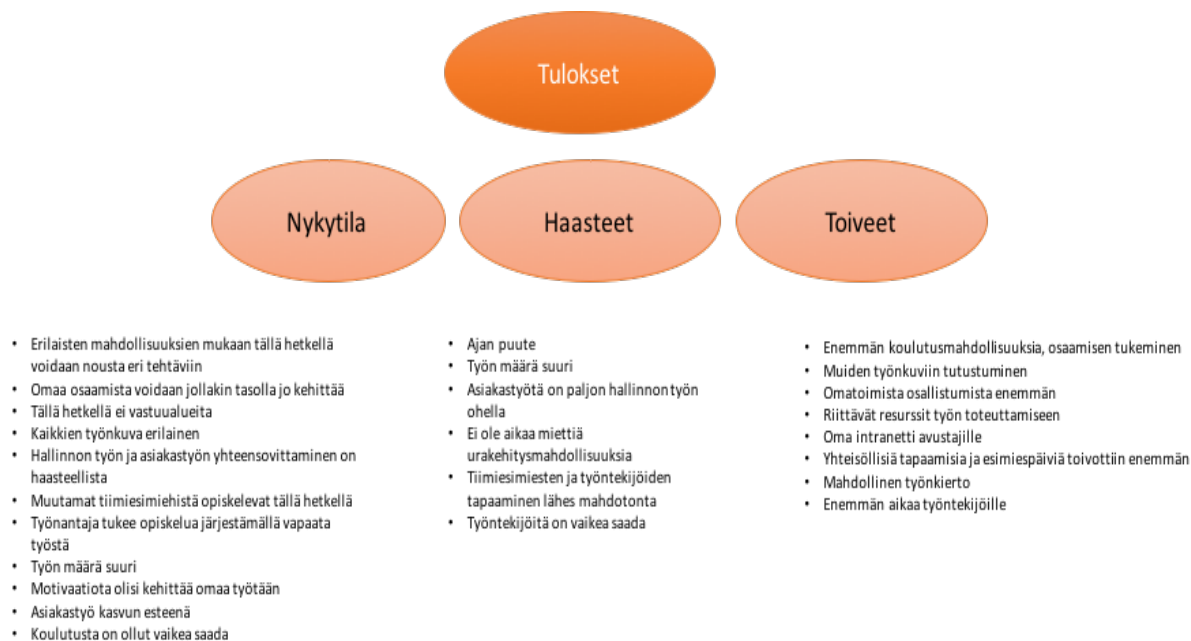
Työpajassa keskusteltiin myös Elä täysii! -klubista. Elä täysii! -klubi on vammaisille, pitkäaikaissairaille ja liikuntarajoitteisille henkilöille suunnattu klubi yhteisö.

Klubin tavoitteena on mahdollistaa osallistuminen helposti tapahtumiin ja tarjota sosiaalisia verkostoja sekä vertaistukea. Tiimiesimiehet toivoivat, että Elä täysii! -klubiin osallistuttaisiin aktiivisesti, jolloin voidaan samalla markkinoida yrityksen palveluja ja tuoda yrityksen brändiä esille. Työntekijöitä kaivattiin omatoimisesti osallistumaan klubin toimintaan. Koska työntekijöitä on toisinaan ollut vaikea saada, on se vaikuttanut myös Elä täysii! – klubin toimintaan. Sitä ei olla voitu täysimääräisesti markkinoida, koska resurssia on ollut vaihtelevasti sen työn toteutukselle.

Hoivan avustajille toivotaan omaa intranettiä, josta löytyisi ohjeita päivittäisen työn tekemisen tueksi. Tiimiesimiesten yhteisöllisiä tapaamisia ja esimiespäiviä kaivataan nykyistä enemmän. Jotta tiimiesimiehet voisivat yhdessä jakaa arjen haasteita ja miettiä yhteisiä asioita toiminnan kehittämisen tueksi. Se, että työntekijöitä saataisiin sitoutettua työhön, koetaan erittäin tärkeäksi. Tiimiesimiesten mukaan työntekijöiden osaamisen tukemisella ja kehittämisellä on tässä suuri merkitys. Esimerkiksi työtä tukevia koulutuksia tulisi olla helpommin järjestettävissä.

Tiimiesimiehet pitivät työnkiertoa hyvänä vaihtoehtona omalle ammatilliselle kehitymiselle. Koettiin myös, että toiselle alueelle olisi hienoa päästä itse näin halutessaan. Esimerkiksi oman kotikunnan vaihtuessa tai oppimaan aluekohtaisista eroista. Tiimiesimiehet toivoivat tulevaisuudelta myös sitä, että voitaisiin olla enemmän tekemisissä työntekijöiden kanssa. Tällöin myös olemassa olevaa osaamista olisi helpompi löytää.

Ensimmäisen osion tuotokset kuvattiin projektiryhmälle posterina, jonka he saivat myös toimistolleen Turkuun. (Liite 3.) sekä kuviossa 7.



Kuvio 7. Kehittämiprojektin tulokset (Mannila 2020.)

5.4 Tulosten johtopäätökset

Työhön sitoutumista edistäviksi tekijöiksi osoittautuivat omasta alasta kiinnostuneisuus sekä halu edetä uralla ja itsensä kehittämisessä. Monet olivat lähteneet liikkeelle ns. ruohonjuuritasolta ja edenneet sitten työtehtävien mukaan. Urakehityksen kriittisin vaihe on uran alku. (Hyvärinen 2016, 6, 62.) ONNI hoivan tiimiesimiesten mukaan motivaatiota olisi hyvinkin oman työn kehittämiseen. Tulevaisuudessa tiimiesimiehet toivovat mahdollisuuksia edelleen opiskella työn ohella. Myös tällä hetkellä todettiin jo olevan mahdollista nousta erilaisista lähtökohdista eri tehtäviin. Nykyiset tiimiesimiehet ovat sitoutuneita työhönsä ja kaikki ovat olleet työtehtävissä jo useamman vuoden. Onko sitten syynä sitoutuneisuuteen se, että heistä jokainen on käynyt oman urapolkunsaa työhön avustajasta tiimiesimieheksi.

Maunulan (2015, 11) mukaan organisaatiosta johtuvia työhön sitoutumista hankaloittava tekijä on se, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta kehittyä työssä.

ONNI hoivan työntekijät toivat esiin, että tällä hetkellä ei ole aikaa miettiä urakehitysmahdollisuuksia. Täyttä tietämystä ei myöskään urakehitysmahdollisuuksista ei ollut.

Poissaolot ja opiskelut muodostavat nykyaikaisen urakehityksen ja joskus ne ovat jopa välttämättömiä. Mikään ei luo yhtä tehokkaasti oppimismahdollisuuksia kuin uusi työtehtävä ja että rajat ylittävä liikkuminen organisaation sisällä pakottamaan työntekijät kehittämään laajempaa omaa taitojen valikoimaa, laajempaa suhteiden verkostoa enemmän koko yrityksen näkökulmasta. Urapolkumallin avulla voidaan juuri ohjata työntekijöitä tällaiseen liikkumiseen. Se on kuitenkin suunniteltava huolellisesti tulevien henkilöstövaatimusten suhteen. (Palmèn 2008,17.)

ONNI hoivan tiimiesimiesten ja aluejohtajan mukaan tällä hetkellä yrityksessä tuetaan työntekijöiden opiskelua järjestämällä koulupäivät vapaiksi. He toivovat myös mahdollisuutta tutustua muiden työntekijöiden työnkuviin sekä mahdollisuuksia syventää jo olemassa olevaa osaamista eri työn kuvissa ja vastuualueissa. Muilla työntekijöillä tässä kohtaa tarkoitettiin mm. ensihoidon palvelupäälliköitä. Tiimiesimiehet pitivät työnkiertoa hyvänä vaihtoehtona omalle ammatilliselle kehittymiselle. Koettiin myös, että toiselle alueelle olisi hienoa päästä itse näin halutessaan. Esimerkiksi oman kotikunnan vaihtuessa tai oppimaan aluekohtaisista eroista.

Oman osaamisen tunnistaminen ei ole helppoa. Osaaminen ilmenee aina suhteessa toisiin ja riippuu esiintymisympäristöstään. Osaamista voi löytyä monista paikoista. Osaaminen todentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Osaamisen voidaan sanoa olevan yksi vuorovaikutuksen muoto. Tärkeää olisi pystyä yhdistämään henkilön yksilöllinen osaaminen, yhteisön tai yrityksen osaamiseen. Oppimisen ja osaamisen menetelmät tulisi uskaltaa nähdä erilaisina konkreettisina toimina. (Arasola 2017.) Oman osaamisen kehittämiseen liittyen toivottiin erityis-

vastuualueita. Vastuualueiden myötä omaa osaamista tietyllä osa-alueella voitaisiin eritoten kehittää. Omien opiskelujen lisäksi yritykseltä toivottaisiin lisäkoulutusta erityisesti hallinnollista esimiestyötä koskien.

Työssä viihtymisen kannalta yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä työntekijän kohdalla on tasapaino osaamisen ja työelämän haasteiden kesken. Työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioon, kun työyksiköiden henkilöstörakenne ja – määrä sekä osaaminen vastaavat toiminnan vaatimuksia. Työntekijöiden työsuoristusten hyvän laadun lähtökohtana ja edellytyksenä on sitoutuneisuus. (Maunula 2015, 3.) ONNI hoivan tiimiesimiesten mukaan tasapainoa hallinnon työn ja asiakastyön välillä oli vaikea löytää. Tämän koettiin myös vaikuttavan oman osaamisen hallintaan.

Tiimiesimiesten yhteisöllisiä tapaamisia ja esimiespäiviä kaivataan nykyistä enemmän. Jotta tiimiesimiehet voisivat yhdessä jakaa arjen haasteita ja miettiä yhteisiä asioita toiminnan kehittämisen tueksi. Se, että työntekijöitä saataisiin sitoutettua työhön, koetaan erittäin tärkeäksi. Tiimiesimiesten mukaan työntekijöiden osaamisen tukemisella ja kehittämisellä on tässä suuri merkitys. Esimerkiksi työtä tukevia koulutuksia tulisi olla helpommin järjestettävissä.

Työelämä on muuttunut, jonka vuoksi uraohjaukseen kiinnitetään enemmän huomiota jo opiskeluvaiheessa. (Kuurila 2014, 47-50.) Tiimiesimiehet kokivat yrityksen nopean kasvutahdin yhdeksi haasteeksi omalle kehittymiselle. Yrityksen toiminta voi kasvaa nopeastikin esimerkiksi suurien omien yritysostojen myötä, jolloin ei ns. ehditä perehtymään yksittäiseen tiimiesimien alueeseen. Tiimiesimiesten työnteko koetaan jatkuvaksi tasapainoiluksi asiakastyön ja hallinnon tehtävien välillä.

Esimiehen ja alaisen väliset urakeskustelut ovat antoisia molemmin puolin. esimiehellä ei kuitenkaan tarvitse olla valmiita vastauksia alaisen uraodotuksiin. Röt-

kin kirjoittaa kirjassaan hyvin käytännönläheisesti ja kuvainnollisesti siitä, että esimies on parhaimmillaan se, joka osallistuu alaisen uraohjuksen laukaisualustan rakennustalkoisiin ja sen oikea aikaan laukaisuun (Rötkin 2014.)

Haasteeksi koettiin esimerkiksi se, että asiakastyön määrä on melko suuri. Asiakastyön yhteydessä hallinnon töiden hoitaminen koetaan haasteelliseksi. Henkilöstöhallinnolliset asiat joutuvat joskus hoitamaan asiakastyön ohella, esimerkiksi sairauslomat. Tämän koettiin tuottavan ylikuormittumisen tunnetta. Tiimiesimies voi työskennellä joko yhdellä toimistolla Varsinais-Suomessa, tai asiakkaan kotona ja työntekijät taas kiertävät hoiva-avustajan työtä tehden ympäri Varsinais-Suomen asiakkaiden luona. Edellä mainituista syistä johtuen tiimiesimies ei pysty tapaamaan työntekijöitään.

6 TUOTOS

Tämän kehittämisprojektin tuotoksena kehitettiin yrityksen tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Tärkeää on tunnistaa työntekijöiden työuranvaiheet ja yksilöllisesti vaikuttavat elämäntilanteet. Työntekijän odotukset ja suhde työhön ovat muuttuvia työuran aikana. Kokemukset ja odotukset muokautuvat työelämää kohtaan muuttuvat elämän aikana. Työurajohtamisen avulla pyritään yhdistämään henkilöstöstrategia ja yrityksen tuottavuus tavoitteet. Esi-miehet ovat avainasemassa työurajohtamisen näkökulmasta. Urapolkumalli on osa hyvää työurajohtamista sekä johtamiskäytäntöjä. Urapolkumalli lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua (Työterveyslaitos 2019.)

Kehittämisprojektin ensimmäisen osion toteutettiin työpajatoimintana. Työpaja toteutettiin ONNI hoivan tiimiesimiehille ja yhdelle aluejohtajalle. Työpaja jaettiin kolmeen teemaan: yrityksen nykytila, haasteet ja tulevaisuuden haaveet. Työpajan avulla kehitettiin tiimiesimiesten näkemystä omasta tämän hetkisestä työtehtävästä, sekä mahdollisuuksista edetä uralla. Mitä se vaatii ja miten yrityksessä tulisi tulevaisuudessa toimia. Mitä heiltä toivotaan ja odotetaan.

Ajatukset kirjattiin ylös. Työpajan pohjana käytettiin power point – esitystä, helpottamaan työpajassa työskentelyn etenemistä. (Liite 1.)

Tuotoksesta laadittiin kuvio yritykselle, josta pääpiirteittäen työpajojen tulokset tulevat ilmi (kuvio 7.) Kuvio ja kehittämisprojektin koko tuotos läpikäytiin ohjausryhmän kanssa. Tämän jälkeen lopputuotos esiteltiin kokonaisuudessaan projektiryhmälle.

Lopulliseksi tuotokseksi yritys sai toivomansa tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä kehitysehdotuksia tulevaisuuden urapolkumallia varten. Ennen tuotoksen käyttöönottoa, tuotosta arvioitiin projektiryhmän kesken. Lopullinen tuotos on esitetty liitteessä 5. Projektin tuotos tullaan julkaisemaan myös sähköisessä muodossa yrityksen ohjausryhmälle. Ohjausryhmään

kuuluu mentorin lisäksi yrityksen toimitusjohtaja, toimialajohtajat, palvelujohtajat ja ensihoidon operatiivinen johtaja ja hoivan aluejohtajat. Kehittämiprojektin tuotos on tarkoitettu vain kyseisen yrityksen käyttöön, huomioiden tietysti yrityksen eri toimialat. Kohdeorganisaation lisäksi tuotos on nähtävillä kehittämissprojektin raportissa. Raportti esiteltiin Turun ammattikorkeakoulun seminaarissa ja talletettiin Theseus-järjestelmään, joka julkaisee koulun opinnäytetöitä.

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kehittämiprojektin tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka on otettava huomioon. Tuotoksen julkistamiseen liittyvät eettiset periaatteet ovat yleisestä hyväksytyjä. Periaatteiden tunteminen ja niiden noudattaminen on jokaisen omalla vastuulla. Kehittämiprojektin tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti sekä asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Lähtökohdana kehittämiprojektissa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. (Hirsjärvi ym. 2013, 23-27).

Epärehellisyyttä on vältettävä kehittämistyön kaikissa vaiheissa. Keskeisiä tässä työssä noudatettuja eettisiä perusperiaatteita ovat: toisten tekstiä ei tule plagioida, tuotosta ei yleistetä kriiikittömästi, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa ja määrärahoja ei tule käyttää väärin tarkoituksiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 23-27).

Tämän kehittämiprojektin tuotos hyödynsi sekä organisaatiota kokonaisuudessaan, että henkilökuntaa. Urapolkumallin kehittämällä aikaansaadaan työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa. Pidempiaikainen työntekijä koetaan tietysti yrityksen suureksi voimavaraksi. Mikäli uusiin johtotehtäviin löydettäisiin työntekijä useammin yrityksen sisältä, lisäisi tämä luottoa koko organisaation toimintaa kohtaa henkilöstöltä. Yritys säästää tässä kohtaa myös perehdytyskuluista.

Työpajassa olleiden henkilöllisyyksiä ei ole paljastettu muualle. Työpajaan osallistuneiden lainauksia, pyrittiin valitsemaan niin, että niistä ei työpajaan osallistujaa tunnisteta. Työpajaan osallistuneita kohdeltiin kunnioittavasti ja heille kerrottiin tarkoin, ennen työpajan alkamista sen kulku. Lisäksi heihin oltiin yhteydessä puhelimitse ennen toteutusta. Työpajaan osallistuneiden suoria puheenvuoroja käytettiin vain hyvin vähän.

Kehittämiprojektin kirjallisuuskatsauksessa vältettiin plagiointia. Lähteitä arviointiin kriittisesti. Osa lähteistä jouduttiin työn edetessä myös poistamaan. Samoja toimintamuotoja noudatettiin täydentävässä kirjallisuuskatsauksessa. Kehittämiprojektin periaatteena oli välttää virheitä.

Tässä kehittämiprojektissa käytettiin kehittämismenetelmä osallistavaa menetelmää työpajaa. Kehittämiprojektin kaksi eri osiota nivottuna yhteen, voidaan ajatella antavan melko luotettavan ja kattavan käsityksen siitä mitä, Med Groupissa urapolkumallin kehittämiseen toivotaan niin henkilöstön näkökulmasta kuin asiantuntijoidenkin näkökulmasta. Kehittämiprojektin luotettavuutta pyrittiin parantamaan työpajan mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Suora ja avoin kommunikaatio projektiryhmän kesken, sekä työpajan avoin läpikäyminen lisäsivät kehittämiprojektin luotettavuutta.

Luotettavuus voidaan todeta usealla eri tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy yhtenevään tulokseen, voidaan tulosta pitää luotettavana. (Hirsijärvi ym. 2007, 216.) Kehittämiprojektin työpajatoiminnassa voidaan jokaisessa teemassa todeta osallisista vähintään kahden olevan samaa mieltä esille tulleista asioista.

Työpajan toteutuksessa työpajan vetäjät pyrkivät mahdollisimman neutraaliin osaan. Toisinaan tuntui kuitenkin siltä, että tuli liian helposti lähdettyä ohjailemaan työpajan keskustelua, joten neutraalin roolin ottaminen koettiin osittain haastavana. Ohjatun keskustelun asiat tulivat kuitenkin myös myöhemmässä työpajan vaiheessa esille, joten nämä voitiin hyödyntää.

Kerätty materiaali työpajasta tallennettiin luotettavaan lähteeseen. Materiaali tuhottiin kehittämiprojektin päättymisen jälkeen. Työpajaan osallistuneiden johtopäätöksiä vertailtiin aiempien tutkimusten tuloksiin ja tietoon. Näin voitiin myös parantaa työpajan luotettavuutta. Projektipäällikkö johti koko projektia alusta alkaen avoimesti. Projektin etenemistä seurattiin jatkuvasti ja arviointia tapahtui koko ajan. Kohdeorganisaatio mahdollisti myös projektin sujuvan toteutuksen.

Tulosten tulkintaan, joka vaatii kehittämisprojektin toteuttajalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle, pätee yhtenevä vaatimus tarkkuuden suhteen: olisi kerrottava millä perusteella esitetään tulkintoja. Tässä auttaa, jos käytetään esimerkiksi suoria haastatteluotteita. (Hirsijärvi ym. 2007, 218.) Kehittämisprojektissa vastauksia tulkitsti projektipäällikön lisäksi toinen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, jotka vaikutti suoraan tulosten luotettavuuteen.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämiprojektin pohdinta

Pohdintaosuudessa kerrotaan kirjallisuushakua ohjaaviin kysymyksiin vastauksen saadut vastaukset, tuotokset ratkaisut. Tulokset tai tuotos suhteutetaan käytettyyn kirjallisuuteen ja lähteisiin. Näiden perusteella voidaan esittää ratkaistujen ongelmien ja kysymyksien saadut vastaukset. Pohdintaosuudessa arvioidaan kriittisesti omaa kirjallista tuotosta ja sitä täytyivätkö toimeksiantajan asettamat odotukset ja herättikö työ ajatuksia jatkotutkimusaiheesta. (Centria AMK 2012, 21.)

Kehittämiprojektin arviointivaihe on eroteltu omaksi vaiheekseen, kuitenkin sen voidaan ajatella sisältyvän kaikkiin vaiheisiin. Kehittämistoiminnassa arviointia tapahtuu jo ennen arvioitavaa toimintaa, toiminnan aikana ja toteutuksen päätyttyä. Arviointitapoja ei ole yhtä oikeaa. Kuhunkin tilanteeseen voidaan ajatella käytettävän parasta mahdollista tapaa. Arviointi sisältää itsearvioinnin, ulkoisen arvioinnin ja vertaisarvioinnin. Arvioinnissa tulisi pystyä tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti ja tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet. (Eloranta ym. 2017,65.)

Kehittämiprojektia arviointiin sen jokaisessa vaiheessa. Projektityön etenemistä arviointiin itse, yhdessä toisin osion toteuttajan kanssa, mentorin kanssa sekä tutoropettajan kanssa. Toteutuksen arviointiin osallistuivat myös tiimiesimiehet ja aluejohtaja.

Projektipäällikölle projektityön toteuttaminen oli uutta. Tämä vaati melko paljon ajatus-työtä jo ennen projektin aloittamista. Aihevalinta tapahtui melko helposti, koska aihe tuli yritykseltä valmiina. Tiedonkeruu oli ennestään tuttua projektipäällikölle. Mutta urapolkumalleihin ja siihen liittyvään kirjallisuuteen projektipäällikkö tutustui vasta työnsä yhteydessä. Aikaisempia kokemuksia urapolkumallien kehittämisestä projektipäälliköllä ei ollut.

Suunnitteluvaiheeseen päästiin myös melko nopeasti, koska tiedonkeruu sujui hyvin ja aikataulussaan. Suunnitelmassa luotu aikataulu oli realistinen ja vain pienillä muutoksilla aikataulussa pysyttiin hyvin. Kehittämiprojekti valmistui aikataulussa ja viimeisin pitävä aikataulu luotiin keväällä 2019.

Työpajatoiminnan toteutuksesta projektipäälliköllä sen sijaan oli pienemmissä määrin kokemusta oman esimiestyönsä puolesta. Työpajatoiminnassa saadut tulokset olivat tarpeeksi monipuolisia. Kuitenkin helposti yhteen koottavissa. Lopullisen tuloksen olisi voinut vielä tarkemmin käydä projektiryhmän kesken läpi, sekä keskustella kehittämisprojektin toisen osion toteuttajan kanssa työn molempien osioiden samanaikaisesta valmistumisesta. Tämän osion valmistumisaika ei kuitenkaan ollut mahdollinen projektin toisen osion toteuttajalle. Toisen osion valmistumisaikaan saattoi vaikuttaa kevään 2020 koronavirusepidemia. Epidemia toi ulkopuolisia haasteita myös kehittämisprojektin tämän osion loppuraportin kirjoittamisen aikataululle. Mutta siitä huolimatta aikataulussa kuitenkin pysyttiin.

Kehittämisprojektin tuotoksen kuvaaminen valmiina tuotti suurimpia haasteita projektipäällikölle. Yritys ei tuonut selkeästi esille, missä muodossa tuotos olisi hyvä tuoda yritykselle. Toki projektipäällikkö olisi voinut vielä selkeämmin myös tätä tiedustella. Tämä vaati kuitenkin melko paljon omaa ajattelua ja omatoimisuutta, joka tuntui työläältä. Myös loppuraporttivaiheessa kehittämisprojektin toteutuksien erittely toisistaan koettiin haastavaksi. Toisaalta taas osioiden erittely sai projektipäällikön perehtymään vielä syvällisemmin osioon kerrallaan.

Mentorin kanssa yhteistyö sujui hyvin. Mentorilta saadut ohjeet olivat välttämättömiä. Tapaamiset olivat pääsääntöisesti skypein tai sähköpostin kautta pitkän välimatkan vuoksi. Parityönä kehittämisprojektia tehtiin toisen osion projektipäällikön kanssa loppuraporttiin asti. Parityötyöskentely sujui hyvin. Tähän voidaan ajatella vaikuttavan sen, että molemmat projektipäälliköt ovat työskennelleet vuosia yhdessä työelämässä.

Kehittämisprojektin tutor-opettajalla oli myös merkittävä rooli työn jokaisessa vaiheessa. Ohjaus oli hyvää ja laadukasta ja auttoi projektipäällikkö etenemään projektin jokaisessa vaiheessa. Kirjallisuutta tarkastellessa projektipäällikkö näki lopulta myös tulosten yhteneväisyyden kirjallisuuden kanssa. Kokonaisuudessaan voidaan todeta projektin etenevän sujuvasti. Aikataulussa pysyttiin melko hyvin. Lopputuotoksesta tuli helppolukuinen, jonka voidaan ajatella kaikkien ymmärtävän.

8.2 Kehittämiprojektin tavoiteseuranta

Med Group Oy:ssä on pidempään haluttu vastata omien työntekijöiden urakehitystoiveisiin. Luonnollisesti tätä mahdollisuutta haluttaisiin tarjota omille työntekijöille mahdollisuuksien mukaan. Myös varsinainen urapolkumalli vaatii yrityksessä kehittämisen varaa, jotta tätä urakehitystä voitaisi yrityksessä suunnitelmallisesti toteuttaa.

ONNI hoivan tiimiesimiehiltä ja aluejohtajalta pyydettiin palautetta heti työpajan toteutuksen jälkeen. Mikäli myöhemmin olisi vielä tullut asioita mieleen, ohjeistettiin tiimiesimiehiä ja aluejohtajaa niistä laittamaan sähköpostilla palautetta. Kaikki pitivät toteutusta miellyttävänä. Asioita oli helppo tuoda kaikkien mukaan ilmi ja keskustelu oli avointa ja hyvää.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Kehittämiprojektin avulla yritys sai tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Urapolkumallin kehittämisen avulla parannetaan työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Tavoitteena olisi myös lisätä henkilöstön motivaatiota kehittää omia taitojaan.

Työpajassa esille tulleet asiat esitettiin Med Groupin yrityksen johtoryhmälle. Yritys oli toivonut saavansa tiimiesimiesten näkemystä nykytilasta, haasteista ja toiveista urapolkumallin kehittämistä varten. Voidaan todeta, että kehittämiprojektin lopputuotos toi vastauksia näihin. Myös kehittämiprojektin kirjallisuuskatsauksessa tuodut esimerkit ja tutkimustulokset tukevat näitä esille tulleita asioita.

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalalla urakehitykseen vaikuttavat muuttuvat tilanteet. Muutos itsessään vaatii muutoksen kokijoilta paljon. Siihen voi sopeutua, sitä voi ohjata ja muutosta voi olla joko aikaansaamassa tai ennakoimassa. Muutos on aina jotakin uutta. Kun elämään tulee uutta, on se aina oppimista. Urakehitystä tapahtuu usein juuri muutoksen keskellä, kun yrityksen toimintaa pohditaan uudelta kantilta (Ruohtio 2005, 202.)

Muuttuva työelämä tarvitsee työntekijöitä ja johtajia, joilla on halu, kyky ja tahto jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Yksilön ammatillinen kasvu ja kehitys jatkuvat koko

uran ajan. Kirjallisuudessa on käytetty termiä ”monimuotoinen ura” kuvaamaan jatkuvaa ammatissa kehittymistä ja muuntautumiskykyä, osaamisen jatkuvaa laajentamista ja monipuolistumista. Tämän päivän organisaatiot eivät välttämättä sitoudu työntekijöidensä urakehitykseen, eivätkä työntekijäkään ole välttämättä halukkaita sitoutumaan elinikäisesti yhteen organisaatioon (Hyvärinen 2016, 35.) Yritysten tulee samanaikaisesti kilpailla menestyksekkäästi muuttuvassa kilpailutilanteessa ja samalla pyrkiä tarjoamaan työntekijöille hyvinvoivan työpaikan. Yritysten tulisi löytää työntekijöitä, jotka mahdollistavat kannattavaa kasvua ja hyvinvointia (Di Fabio 2019.)

Projektipäällikön oma urapolku on ollut myös kaksisuuntainen. Tämä lisäsi projektipäällikön mielenkiintoa erilaisiin urapolkumahdollisuuksiin. Maunulan (2015, 11) mukaan organisaatiosta johtuvia työhön sitoutumista hankaloittava tekijä on se, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta kehittyä työssä. Urapolkumallin kehittäminen työnkuvaan sopivaksi, auttaa heti alusta asti työntekijää ymmärtämään kyseisen organisaation urakehitysmahdollisuudet.

Urapolulla kehittyminen ei tarvitse olla ylöspäin suuntautuvaa etenemistä, vaan myös tehtävänkuvaa ja osaamisen laajentaminen on yksi hyvä tapa kehittyä työelämässä. eOSMO-hankkeessa esitetyssä uudenaikaisessa ura-ajattelussa osaamista kehittävä urapolkumallin idean voi tiivistää yhteisölliseksi osaamisen kehittämiseksi, jossa yhdistyvät työntekijän tarpeet ja yrityksen tavoitteet. (eOSMO 2011.)

Kehittämiprojektin edetessä myös projektipäällikön omat valinnat oman urapolun suunnasta vahvistuivat, sekä kirjallisuuskatsaus toi paljon eri näkemyksiä esille asiasta.

Työpajan toteutus oli toinen osa kehittämiprojektin toteutusta ja yhdessä toisen osion kanssa työ tuottaa yhteneväisen kokonaisuuden. Itsessään projektin toisen osion erittely toisesta osiosta paljasti niin sanotun työpajan niukkuuden. Erittely teki lopputuloksesta melko pelkistetyn, joten projektin molempien osion yhteen liittäminen on välttämätön edellytys toivottuun lopputulokseen pääsemiseksi.

8.3 Kehittämiprojektin tuoma lisäarvo ja jatkokehittämisideat

Työurajohtamisella voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia ja samalla voidaan tukea koko organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Urapolkumalli on osa hyvää työurajohtamista. Urapolkumallin kehittäminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja kehittämisen halua (Työterveyslaitos 2019.)

Kehittämiprojektin avulla selvitettiin työntekijöiden näkemystä tiimiesimiesten näkökulmasta, miten yritys voisi mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä. Kehittämiprojektin avulla tuotettiin yrityksen johdolle selkeää käsitystä yrityksen nykytilasta tiimiesimiesten ja aluejohtajan näkökulmasta. Kehittämiprojektin avulla saatiin tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Sekä tietoa henkilöstön odotuksista urakehityksen näkökulmasta sekä konkreettiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen jatkossa. Kehittämiprojektin toteutuksessa henkilöstön näkökulmia kuultiin ja he ovat voineet kokea nyt vaikuttaneensa asiaan ja tulleensa kuulluksi. Näin erityisesti tiimiesimiehet ovat voineet kokea oman mielipiteensä olevan tärkeä yritykselle.

Uraohjaus on osa urapolkumallia. Uraohjauksessa elinikäisen oppimisen ymmärtäminen on välttämätön tavoite. Onnistunut uran suunnitteleminen vaatii kiinnostunutta asennetta ja halua oppia realistista suunnittelua. Työelämä on muuttunut, jonka vuoksi uraohjaukseen kiinnitetään enemmän huomiota jo opiskeluvaiheessa. (Kuurila 2014, 47-50.)

Organisaatioiden olisi suotavaa kehittää omia urapolkumallejaan tai ottaa näihin ainakin soveltuvia osia käyttöön. (Sanisalo 2016, 45.) Jatkokehittämis ehdotuksena aikaisempien tutkimusten perusteella olisi hyvä saada tietoa enemmän millaista uraohjausta yrityksissä tarjotaan, lisäksi minkälaisia urapolkumalleja on hoiva-alan yrityksissä tällä hetkellä, sekä miten ne on kehitetty. Näiden perusteella voitaisiin vaikuttaa myös tulevaisuudessa urapolkumallien kehittämiseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. [Helsinki]: Talentum Media. Viitattu: 10.2.2019. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXAT-BFBCXIBA#kohta:139>

Arasola, Elina. 2017. Osaamisen anatomia. Viitattu 24.2.2019. Saatavissa: <http://www.smartup.fi/2017/09/16/osaamisen-an/>

Bright, J.K. & Earl, J.K.H. 2003. Investigatein the effect of undergraduate experience and work experience on the development of career maturity. Australian Journal of Psychology. Viitattu 2.3.2019. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/detail/detail?vid=8&sid=caa253bc-8811-4fdf-9ac3-123c5126afdd%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=11893221>

Centria AMK. 2012. Opinnäytetyö ja kirjoitusohjeet. Viitattu: 22.3.2020. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57478/opinnaytetyo_ohjeistus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Di Fabio, A., Kenny, M., 2019. Doyle, A. 2019. Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of emotional intelligence and positive relational management. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S019188691930131X>

Collins S., Collins Haataja S.,2007. Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <http://www.ahra.org/am/downloads/onlineed/2007januaryfebruary1.pdf>

Eloranta, S., Hautala, T., Kinos, S. & Salonen, K. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. 2017. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Gagah, E., Magdalena, M. & Suwati. 2016. Influence of motivation work, career development and cultural organization on the job satisfaction and implications on the performance of employees. Journal of managementi, Voume 2 No.2 Maret 2016. Viitattu 3.3.2018. Saatavissa: <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/538/524>

Haataja, S., Lehti, M., Metsävuori, L., Putanen, T., Ritvanen, J-M. & Viitaniemi, S. 2014. Tuelavi-suuden urapolut. Turun Yliopisto. Viitattu: 8.5.2019. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164483.pdf>

Hasu M., Kupiainen M., Käsälä M., Kovalainen A., Leppänen A., Toivanen M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu: 8.2.2019. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134883/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf?sequence=1

Hintsala, M. 2013. Individual and contextual factors predicting educational and occupational career succes. Tampere University press. Suomen Yliopisto paino Oy. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68114/978-951-44-9120-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi 2013.

Hogging, W. Gu, Y., Tianzhen, T. & Zhou. W. Sustainable career development of new urban immigrants: A psychological capital perspective. Viitattu 25.2.2020. Saatavissa: <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201900028148>

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 24.2.2019. Saatavissa: <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua naisjohtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin Yliopisto. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: [file:///Users/heidimannila/Downloads/Hyv%C3%A4riinen Sanna ActaE 189 pdfA.pdf](file:///Users/heidimannila/Downloads/Hyv%C3%A4riinen%20Sanna%20ActaE%20189.pdf)

Hätinen, M. 2009. Organisaation osaamisen hallinta ammattikorkeakouluympäristössä. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu: 24.2.2019. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5915/Hatinen Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5915/Hatinen_Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jyväskylän yliopisto. 2020. Koppa. Laadullisesta sisällönanalyysistä. Viitattu: 14.3.2020. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/215677/harjoitusryhma/laadullisten-menetelmien-pienryhma/pienryhma-14-2-18.pdf>

Järvinen, A. 2001. Esimiestyön ja työkyvyn muutokset vuosina 1996-1999. Viitattu 26.3.2019. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/10899/1/antjarvi.pdf>

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.2.2019. Saatavissa: <https://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijaliisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Kuikka, A., Utriainen, J. & Virkkunen, A. 2012. Onnistunut projekti vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton projekti-käsikirja. Kopio Niini/Painopörssi 2012. Helsinki.

Kupas Päivi., Peltola, Raija & Pirinen Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä.

Kuurila, E. 2014. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammattikorkeakoulussa. Turun yliopisto. Viitattu 8.5.2019. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98607/AnnalesC384KuurilaVK.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lairio, M., Penttinen, L., Skaniakos, T. & Ukkonen, J. 2011. Miten työelämäorientaatiota voidaan tukea koulutuksen aikana. Korkeakouluopiskelun pedagoginen työelämähorisontti. Jyväskylän yliopisto.

Lehti, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Viitattu 26.3.2020. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Lähtenmäki, S. 1995. Mitä kuuluu – Kuka käskää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. Turun kauppakorkean julkaisuja, sarja A - 1:1995. Åbo Academis Trycker

Maunula, V. 2015. Sairaanhoidtajien työhön sitoutuminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2019 Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91795/Maunula Virpi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91795/Maunula_Virpi.pdf?sequence=1)

Nykänen, M. 2008. Ura-ajattelun muutos. Työelämän kehittämishankkeen yhteydet uramotivaatioon. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.5.2019 Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80169/gradu03249.pdf?sequence=1>

ONNI terveys. 2020. ONNI hoiva. Onni on elää omannäköistä, täyttä elämää. Viitattu 5.3.2020. Saatavissa: <https://www.onniterveys.fi/hoiva/henkilokohtainen-apu?hsCtaTracking=bb865161-1baf-4aa9-8626-f3e5c58c228f%7Ca28291a2-7586-493d-a52d-7706aa1a1d87>

ONNI terveys. 2020 ONNI hoiva. Onni on hyvä kotihoito Viitattu 5.3.2020. Saatavissa: <https://www.onniterveys.fi/hoiva/kotihoito?hsCtaTracking=c55c5ebd-8358-43cd-99bc-1708b02b43c2%7C6c1ac31d-e88d-4585-a035-4c1baeebb6a9>

ONNI terveys. 2020. Lapsiperheen kotipalvelut. Viitattu 5.3.2020. Saatavissa: <https://www.onniterveys.fi/hoiva/lapsiperheille?hsCtaTracking=38eb11de-4ab9-43c1-819f-3368812af016%7Ca852142d-bace-4d3f-b78d-bb77ec2a43a4>

Ollila, E. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu: 24.2.2019. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1

Palmèn, L. 2008. The motivational effect of a career path model in a specialist organisation. Case: Capgemini Finland. Haaga Helia. Viitattu 8.5. 2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200812184512>

Pinnington, Ashly H. 2010. Competence development and career advancement in professional service firms. Viitattu: 24.2.2019. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/870458538/fulltextPDF/948B5CF6002C4BEBPQ/1?accountid=14446>

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. eOsmo-hanke. Viitattu 8.2.2019. Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>

Ruohotio, P., 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatusta. Viitattu 23.1. 2019 Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95424/urakehitys_ja_kehittava_vuorovaikutus_2005.pdf?sequence=1

Rötkin, L., 2014. Terveisiä Pomolle. Talentum.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Sanisalo, Jarkko. 2016. Urapolustus asiantuntijuuden kehittäjänä. MAMK. Viitattu: 9.3.2020. Saatavissa: <file:///Users/heidimannila/Downloads/URAPOLUTUS%20ASIAANTUNTIJUUDEN%20KEHITTÄJÄNÄ.pdf>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2020. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu: 14.3.2020. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Silvennoinen, M. 2008. Ura, perhe vai molemmat? Tutkimus turun yliopiston ja Turun kauppakorkean akateemisen naisesimiesten uran ja perheen yhteensovittamisesta. Viitattu 25.3.2019. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/114212>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.11.2019. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1](https://fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1)

Tiehallinto, 2009. Asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut Kaakkois-Suomen tiepiirissä. Viitattu 7.2.2019 Saatavissa: https://vm.fi/documents/10623/307715/Tiehallinto_Kaakkois-Suomen_tiepiiri.pdf/2dbc44ad-4f24-4ae0-b7c8-a6e13dc1e343/Tiehallinto_Kaakkois-Suomen_tiepiiri.pdf.pdf

Työterveyslaitos. 2019. Johdatus työurajohtamiseen. Viitattu 30.5.2019. Saatavissa: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti/?key=yYsuTDJp.yw_imBY0QXXv25RY2P.U_C2dNqjDSVWV1E-&utm_campaign=Digioppaat&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=66454382&hsenc=p2ANqtz--MmnxPSM9Zbio44S3nBRGyBNtIQhE2NP7jwhC-48WdDXDMJfZQLEFuVltVjsN0_0wMXR27rN3MTaGc2zY7iUPe1LKaiw&hsmi=66454382

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Viitattu 14.3.2020. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Watson, T. 2014. Career Management - Making It Work for Employees and Employers. White Paper -julkaisu. Viitattu 7.2.2019 Saatavissa: <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2014/career-management-making-it-work-for-employees-and-employers>

KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TIEDONHAKU

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Tulokset/ Hyödynnetty
Google Scholar	Urakehitys	2015 vuodesta eteenpäin	754/1
Finna	Urakehitys	Verkossa saatavilla	45/2
Finna	Urapolku	Verkossa saatavilla	25/1
TamPub	Development career	2000 eteenpäin	1830/1
Google Scholar	Urassuunnittelu	2014 eteenpäin verkosta saatavilla	1160/1
Google Scholar	Urapolkumalli	Ei rajauksia	33/2
Google	Työhön sitoutuminen	Ei rajauksia	44500/2
Finna	Lasikatto	Verkossa saatavilla	335/1
Finna	Työura	Verkossa saatavilla 2010 eteenpäin	154/1
Googel Scholar	Osaamisen hallinta työuralla	Ei rajauksia	11400/1
Finna	Esimies AND työura	Verkossa saatavilla	18/2
Arto	Työura	Verkossa saatavilla	37/1
Arto	Urakehitys	Verkossa saatavilla	62/0
Academic Search Elite (EBSCOhost)	Career development	2015	50/1
Finna	Osaamisen hallinta	Verkossa saatavilla	234/1
Proquest ABI/Inform collection	Career development AND professional development	Verkossa saatavilla	2040/1
Finna	Career AND knowledge management	Ulkomaiset artikkelit, saatavilla verkosta	1612009/1

Academic Search Elite (EBSCOhost)	Career Development	Saatavilla koko teksti	34/1
Google	Career development AND motivation work	Ei rajoituksia	1/9

KIRJALLISUUSHAUN TULOKSET

Tutkimuksen/kehittämistyön tekijät, tutkimusvuosi ja -paikka	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Mikko Nykänen. 2008. Ura-ajattelun muutos. Työelämän kehittämishankkeen yhteydet uramotivaatioon. Tampereen yliopisto.	Rakentaa ymmärrystä ura-ajattelun nykytilasta uratutkimuksen kentällä käytyyn tutkimukseen nojaten. Empiirisen osan tarkoitus on tarkastella teorialähtöisesti valmennusohjelman vaikutuksia uramotivaatioteorian näkökulmasta	Empiirisen tarkastelun pohjalla laadullinen aineisto. Keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.	Valmennusohjelma lisäsi työntekijöiden itsetuottamusta sekä oman arvion tunnetta. Myös uraohjaajan itsetuottamus lisääntyi. Omia vahvuuksia ja heikkouksia tunnistettiin paremmin. Uravoitteet liittyivät työntekijöiden tämän hetkisiin tehtäviin.
Sanna Hyvärinen. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin yliopisto.	Tarkoituksena oli selvittää, miten naisjohtajien elämäntien kulku yhdistyy heidän urakehitykseensä sekä heidän oman johtajuutensa ymmärtämiseen.	Narratiivinen tutkimus. Aineisto perustui kymmenen suomalaisen naisjohtajan elämäntien kerrallisesti edenneisiin haastatteluihin. Haastattelut kerättiin kahdessa osassa.	Naisjohtajien lapsuuden kokemuksilla oli merkitystä urakehityksen kannalta. Urakehitys jäsenyi kahden eri tyyppiin. Urakehityksen kannalta kriittisin vaihe oli alku.
Mirka Hintsala. 2013. Individual and contextual factors predicting edu-	Tutkimuksessa tarkasteltiin lapsuuden perheeseen ja kouluun liittyviä	Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyjä. Aineistonkeruu toteutettiin useina	Tulosten mukaan kouluun ja perheeseen liittyvät tekijät ennustavat uramenestystä.

<p>cational and occupational career succes. Tampere Univercity press.</p>	<p>tekijöitä ja varhaisen aikuisuuden yksilöllisiä tekijöitä ennustamassa koulutuksellista menestystä ja työuramenestystä.</p>	<p>vuosina. Koulutuksellista menetystä mitattiin saavutulla koulutustasolla ja suoritettujen koulutusvuosien määrällä. Työuramenestystä arviointiin työn ominaisuuksien ja työn pysyvyyden kannalta.</p>	<p>Tulosten mukaan myös yksilölliset tekijät vaikuttavat uramenestykseen.</p>
<p>Erja Kuurila. 2014. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammatikorkeakoulussa. Turun Yliopisto.</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää, millaista uraohjausta ammattikorkeakoulujen tuutoropettajat antavat ja millaista uraohjausta opiskelijat haluavat.</p>	<p>Tutkimus oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tuutoropettajilta ja eri vaiheissa olevilta opiskelijoilta aineisto. Aineiston perusteella laadittiin kyselylomake ja toisessa vaiheessa kerättiin opiskelijoilta kvantitatiivinen aineisto</p>	<p>Tutoropettajille tulisi pätevyysvaatimukseksi ohjausalan opintojen suorittaminen. Ohjaajien tulisi tiivistää yhteistyötä toisen asteen ohjaajan kanssa Uraohjausta tulisi antaa tulevaisuudessa ennakkoiden.</p>

<p>Laura Palmèn. 2008. The motivational effect of a career path model in a specialist organisation. Case: Capgemini Finland</p>	<p>Tarkoitus kar- toittaa valmiin urapolkumallin motivoivaa vai- kutusta työntekijöihin tekniikan palveluyrityksessä. Tavoitteena kehittää julkaistua urapolkumallia.</p>	<p>Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kyselytutkimuksena. Tulosten arvioinnissa käytettiin sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisiä menetelmiä. Teoriaosuudessa kar- toitettiin urakehitystä ja siihen liittyviä teorioita.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että yrityksen työntekijät olivat hyvin motivoituneita ja kehittämishaluisia. Valmis urapolkumalli motivoi työntekijöitä kehittämään työtaitojaan sekä lisää sitoutumista.</p>
<p>Sanisalo Jarkko. 2016. Urapolutus Asiantuntijuuden kehittäjänä. MAMK.</p>	<p>Tarkoituksena oli syventää urapolkujen ymmärrystä koko yrityksessä ja sitä, miten urapolkuajattelua käytetään tavoitteellisen asiantuntijan osaamisen kehittämiseen.</p>	<p>Tutkimusaineistona käytettiin osana opinnäytetyöprosessia toteutettuja teema- haastatteluja seitsemälle henkilölle sekä Delfoi – tutkimuksena tehtyä barometria, jolla kartoitettiin laajempaa kuvaa tutkimuksen yrityksen osaamisen johtamiseen Liittyvistä tekijöistä ja odotuksista.</p>	<p>Keskeisenä tuloksena esitettiin Kuntien Tera Oy:lle kehitetty asiantuntijoiden tehtävänkuvien ja urapolkujen määrittelymenetelmä sekä niitä hyödyntävä osaamisen johtamisen keskeinen viitekehys.</p>

<p>Virpi Maunula. 2015. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen. YAMK Metropolia Ammatikorkeakoulu.</p>	<p>Tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kartoittaa sairaanhoidajien työhön sitoutumista.</p>	<p>Tietokannoiksi valittiin terveysalan kotimaisia tietokantoja sekä kansainvälisistä tietokannoista kaksi. Tiedonhaun tuloksena saatiin yli 326 artikkelia joista lopulliseen aineistoon valittiin 9.</p>	<p>Sairaanhoidajien työhön sitoutumiseen edistävien tekijöiden vaikutuksista johtuen voidaan sitoutumisella nähdä olevan vaikutusta työn tehokkuuteen, suorituskyykyyn sekä korkealaatuisen ja eettisesti kestävä hoidotyön toteuttamiseen.</p>
<p>Silvennoinen Marika. 2008. Ura, perhe vai molemmat? Tutkimus Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun akateemisten naisesimiesten uran ja perheen yhteensovittamisesta</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää akateemisten naisesimiesten uran ja perheen yhteensovittamista.</p>	<p>Tutkimuksen kohteena oli Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun naisesimiehet. Tutkimusaineisto kerättiin sisäisellä postikyselyllä. Kyselylähetettiin 22:lle. Aineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla.</p>	<p>Tutkimustulokset osoittavat, että kasva työmäärä verottaa jaksamista ja hankaloittaa perhe-elämän yhteensovittamista. Puolet vastaajista oli tietoisesti hakeutunut esimiestehtäviin – esimiestyötä ei koettu erityisen houkuttelevaksi.</p>

<p>Alaräsänen Pekka. 2014. Palkitseminen työelämässä: palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten johtavassa asemassa olevat näkevät palkitsemisen nykypäivänä työelämässä</p>	<p>Aineiston keruu suoritettiin haastattelututkimuksena. Haastateltavia oli kymmenen. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna</p>	<p>Tutkimustulosten perusteella palkitsemista halutaan käyttää aiempaa enemmän. Palkitsemisen muotoja on raha, työaika-joustot, esineellinen palkitseminen. Palkitsemisellä todettiin olevan vaikutusta myös työurien pituuteen.</p>
--	---	---	--

<p>Tutkimusartikkeli. Gu Yuandong, Tianzhen Tang, Hogqing Wang ja Zhou Wenil. 2019. Sustainable career development of new urban immi- grants: A psycho- logical capital per- spective.</p>	<p>Tarkoituksena tutkija maahan- muuttajien ura- kehitystä. Psy- kologinen pää- oman näkökul- masta.</p>	<p>Empiirinen tutki- mus toteutettiin kyselytutkimuk- sena. Tutkimus to- teutettiin 11 eri yri- tyksellä ja 306 työntekijälle ja esi- miehelle.</p>	<p>Tulosten mukaan psykologisilla vahvuuksilla on merkitystä urake- hityksen suhteen, sekä työtyytyväi- syyteen. Työnte- kijöiden alkuperä hallitsee työnteki- jän psykologista pääomaa. Kau- pungissa asuvien työntekijöiden psykkinen pää- oma vaikuttaa voimakkaammin työn tuottavuu- teen. Maaseu- dulla asuville työntekijöille tar- jotaan tutkimustu- lostien mukaan enemmän urake- hitysmahdollis- suuksia.</p>
--	--	---	---

<p>Ollila Eija. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalalla.</p>	<p>Tavoitteena on tarkastella osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä sekä tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisesta näkökulmasta</p>	<p>Tutkimus aineisto kerättiin haastatteluna julkisen ja yksityisen sektorin sosiaali- ja terveyspalvelu organisaatioille. Haastatteluja tehtiin 22 kappaletta.</p>	<p>Tulokset käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena ja vahvistavat näin teoreettisen sekä empiirisen osion yhteyttä. Tulosten perusteella ymmärretään selkeämmin, mitä osaamisen strategisen johtamisen hallinta tarkoittaa organisaation johtamisessa.</p>
<p>Hyrkäs Elina. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.</p>	<p>Tarkoituksena oli mallintaa ja kuvata osaamisen johtamista Suomen kunnissa.</p>	<p>Tiedonkeruu suoritettiin lomakekyselyn avulla ja tutkimus kohdistettiin kuntien henkilöstöasioiden asiantuntijoille.</p>	<p>Tuloksissa tulivat esille neljä eri kunnissa vallitsevaa osaamisen johtamisen orientaatiota. Tuloksissa todettiin nykytilan olevan murroksessa. Osassa kunnissa kehittäminen oli hyvässä vauhdissa, mutta kehitettävää on paljon. Tietotekniset välineet todettiin hyviksi useimmissa kunnissa.</p>

<p>Tutkimusartikkeli. Ashly H. Pinnington. Competence development and career advancement in professional service firms. 2010.</p>	<p>Tarkoituksena tutustua työntekijöihin uransa eri vaiheissa, erityisesti heidän osaamisensa kehittämisen ja urakehityksen ymmärtämiseen.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena asianajaja toimistossa. Asianajajat työskentelivät suurissa yrityksissä.</p>	<p>Tulosten mukaan työntekijän itsetunnolla on valtava vaikutus urapolkukehityksessä. Palkitsevat tehtävät on todettu tutkimustulosten mukaan vievän työntekijän henkilökohtaista urakehitystä eteenpäin, sekä erityisesti niissä onnistuminen.</p>
<p>Bright, J.E.H & Earl, J.K. Investigating the effect of undergraduate experience and work experience on the development of career maturity. Tutkimusartikkeli</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia perusasteen, iän ja työkokemuksen vaikutusta urakehitykseen.</p>	<p>Tutkimus teetettiin kyselytutkimuksena 791 ensimmäisen vuoden opiskelijalle sekä 358 kolmannen vuoden opiskelijalle. Osallistujilla oli eri määrä työkokemusta, eri määrä työnantajia sekä työpaikkoja.</p>	<p>Tuloksista kävi ilmi, että iällä oli suuri merkitys urakehitykseen. Työkokemuksen määrä ja tyyppi määrittivät määrällisesti uran ns. Kypsyys tasot. Sillä ei ollut merkitystä suoranaisesti urakehityksen suhteen missä vaiheessa opiskelut olivat. Kokoaikaisilla työntekijöillä oli osa-aikatyöntekijöihin verrattuna enemmän itsetuottamusta, päätöksentekokykyä ja ammattitaitoa.</p>

<p>Tutkimusjulkaisu. Gagah, Magdalena Maria & Suwati. Influence motivation work, career development and cultural organization on the job satisfaction and implications on the performance of employees. Indonesia.</p>	<p>Tarkoitus tutkia työntekijän suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä.</p>	<p>Tutkimus teetettiin Indonesiassa. Julkaisu on osittain indonesiaksi, ja tutkimusmenetelmä jää epäselväksi.</p>	<p>Tulosten mukaan työntekijän suorituskykyyn vaikuttavat työtyytyväisyys, kulttuuritausta, palkitseminen ja kannustaminen sekä urakehitys.</p>
<p>Tutkimusjulkaisu. Hu, S. 2018. Negative career feedback and career outcomes: The mediating roles of self-regulatory processes. Journal of Vocational Behavior, 106, pp. 180-191.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia miten negatiivinen palaute vaikutti urakehityseen.</p>	<p>Tutkimus teetettiin 413 kiinalaiselle opiskelijalle itesesäätelymallia testaten.</p>	<p>Negatiivinen palaute vaikutti urakehityksen suunnitteluun ja tavoitteisiin. Negatiivinen</p>
<p>Tutkimusjulkaisu. Wehrle, K. 2019. Putting career construction into context: Career adaptability among refugees. Journal of Vocational Behavior, 111, pp. 107-124.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena tutkia pakolaisten urakehitystä.</p>	<p>Tutkimus teetetty haastattelu tutkimuksena 36 henkilölle Saksassa.</p>	<p>Tulosten mukaan epävarmuustekijät, menetetty aika vaikeuttavat urakehitystä.</p>

Työpaja työskentely

Millaisia urapolkuja yrityksessä tulisi olla ja miten ne mahdollistamme?



Millaista urapolkumallia tarvitaan

- Huomioikaa eri näkökulmat: henkilöstö, palvelupäällikkö ja palvelujohtaja
- Nykytila
- Haasteet
- Tulevaisuus



Työskentelytapa

- Työpaja 3 eri osiota. Yksi valitaan työpajaan ns. puheenjohtajaksi. Hänen tehtävänsä on vetää yhteen ryhmän pohdintoja. Yksi valitaan sihteeriksi joka kirjaa tärkeitä aihealueita ylös.
- Lopuksi vielä keskustellaan kaikki yhdessä eri vaiheista ja tärkeimmät aihealueet tuodaan esille kehittämissuunnitelmassa.



Miten osaamista kehitetään:

- Toimivan urapolun avulla voidaan tunnistaa eritasoista osaamista henkilökunnan joukosta
- Työkavereiden välinen rakentavakin vuorovaikutus mahdollistaa myös toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen.
 - Henkilöstön näkökulmasta myös työntekijä uudistaa osaamistaan
- Keskustelu tulevaisuuden urapolkumallista tukee osaamisen kehittämistä
- Urapolkumallin katsominen eri näkökulmista tukee toiminnan uudistamista



POSTERI

Osallistava menetelmä osana osaamisen ja urapolkumallin kehittämistä

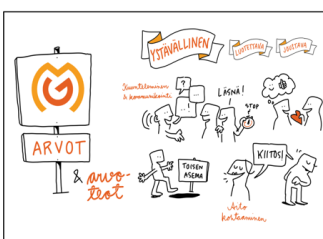
ONNI Hoivan tiimiesimiehet

Osallistava menetelmä Työpaja

Osallistavaksi menetelmäksi valittiin työpaja. Aiheina oli henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen, urapolkumahdollisuudet, urapolkumahdollisuuksien viestintä ja millainen urapolkumalli olisi henkilöstön tavoitteena. Työpajan avulla kehitetään tiimiesimiesten tietämystä omasta tämän hetkisestä työtehtävästä, sekä mahdollisuuksista edetä uralla. Mitä se vaatii ja miten yrityksessä tullaan tulevaisuudessa toimimaan. Mitä heiltä toivotaan ja odotetaan sekä millä asteella ns. osaamisen tulee olla.

Miten osaamista kehitetään:

- Toimivan urapolun avulla voidaan yleensäkin tunnistaa eritasoisista osaamista henkilöstön joukosta
- Työkavereiden välinen rakentavakin vuorovaikutus mahdollistaa myös toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen
- Henkilöstön näkökulmasta myös työntekijästä uudistaa osaamistaan
- Keskustelu tulevaisuuden urapolkumallista tukee osaamisen kehittämistä
- Urapolkumallin katsominen eri näkökulmista tukee toiminnan uudistamista



TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Heidi Mannila ja
Laura Riski YSOTES18
Etunimi.sukunimi@edu.turkuamk.fi

Nykytilan kartoitus - työpaja

Työpajassa todettiin, että tällä hetkellä mahdollisuuksien kautta voidaan nousta toisiin tehtäviin, jolloin omaa osaamista tehtäväkohtaisesti kehitetään. Tällä hetkellä kuitenkin tuntuu siltä, että omaa osaamista on vaikea kehittää, koska työmäärä koetaan kovin suureksi. Oman osaamisen kehittämiseen kuitenkin todetaan motivaatiota löytyvän.

Työnteko on tällä hetkellä jatkuva tasapainoilua kentällä tehtävän työn ja hallinnollisen työn välillä.

Alkuvuonna hoivan työntekijöiden osaamista yritettiin kehittää tarjoamalla kaikille ensihoidon puolelta koulutusta hätätilapotiilaan kohtaamisesta. Tätä ei ollut kuitenkaan mahdollista toteuttaa, koska hoivan työntekijöillä ei ollut mahdollista osallistua työn puolelta.

Tällä hetkellä ei ole olemassa vastuualueita. Kuitenkin todettiin, että vastuualueiden myötä osaamista tietyllä osa-alueella voitaisiin kehittää täsmällisemmin.

Haasteet

Haasteena oman toiminnan kehittämiseksi koetaan ajanpuute. Ei ole aikaa miettiä mahdollisuuksia urakehitykseen. Eikä oikeastaan ole tietoa siitä mitä se voisi olla. Myös se, että maantieteellisesti tiimiesimiehet ja työntekijät ovat hajallaan. Nopea yrityksen kasvutahti koetaan haasteeksi. Mistä löytyisi ja miten tunnistetaan ns. niitä hyviä tyyppisiä esim. avustajista joiden osaamista voitaisiin hyödyntää. Jatkoksi toivotaankin mahdollisuuksia edelleen opiskella työn ohella. Nyt omaa osaamistaan on voinut käyttää kehittää esim. järjestelmien kanssa ja jokaisen työntekijän osaamisalueita ja vahvuuksia on pyritty löytämään ja niihin pyritty vastaamaan. Nykyiset tiimiesimiehet ovat sitoutuneita työhönsä ja kaikki ovat olleet työtehtävissä jo useamman vuoden.



Urakehitystoiveet

Med Group Oy:ssä on pidempään haluttu vastata omien työntekijöiden urakehitystoiveisiin. Luonnollisesti tätä mahdollisuutta haluttaisiin tarjota omille työntekijöille mahdollisuuksien mukaan. Myös varsinainen urapolkumalli vaatii yrityksessä kehittämisen varaa, jotta tätä urakehitystä voitaisi yrityksessä suunnitelmallisesti toteuttaa.

Henkilökunnan odotuksia ja näkemyksiä kartoitetaan. Tarkoituksena saada tietoa henkilökunnan odotuksista ja näkemyksistä urakehityksen tarpeista.

Tulevaisuuden haaveet

Tulevaisuudessa odotetaan enemmän koulutusta tukemaan omaa osaamisen kehittämistä omassa työssä. Mahdollisuutta tutustua myös muiden työn kuviin. Toivotaan, että olisi mahdollisuuksia enemmän syventää jo olemassa olevaa osaamista eri työn kuvissa ja vastuualueissa.

Elä täysii! – klubin toivotaan osallistuvan aktiivisesti, jolloin voitaisiin samalla markkinoida yrityksen palveluja ja tuoda yrityksen brändiä esille. Elä täysii! – klubi on vammaisille, pitkäaikaissairaille ja liikuntarajoitteisille henkilöille suunnattu klubi yhteisö.

Hoivan avustajille toivotaan omaa intranettiä mistä löytyisi ohjeita päivittäisen työn tekemisen tueksi. Esimiespäiviä kaivattaisiin enemmän sekä enemmän yhteisöllisyyttä. Se, että työntekijöitä saataisiin sitoutettua omaan työhön, koetaan erittäin tärkeäksi. Osaamisen tukemisella ja kehittämisellä, koetaan tässä olevan suuri merkitys.

HENKILÖSTÖN ODOTUKSET URAKEHITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Konkreetitiset kehitysehdotukset urapolkumallin kehittämiseen

Nykytila

- Tällä hetkellä voidaan nousta erilaisten mahdollisuuksien mukaan eri tehtäviin
- Koetaan, että omaa osaamista voidaan jollakin tasolla jo kehittää. Työntaja tukee opiskelua järjestämällä vapaata työstä opiskelujen vuoksi
- Tällä hetkellä ei vastuualueita mm. laatuvaastavuus ja koulutusvaastavuus.
- Kaikkien työnkuva erilainen
- Hallinnon työn ja asiakastyön yhteensovittaminen on haasteellista työn suuren määrän vuoksi
- Muutamat tiimiesimiehistä opiskelevat tällä hetkellä - Oman toiminnan kehittäminen
- Motivaatiota olisi kehittää omaa työtään aktiivisemmin, mikäli olisi aikaa
- Asiakastyö kasvun esteenä, koska asiakastyötä on paljon
- Koulutusta on ollut vaikea saada, työntekijöillä ei ole ollut mahdollisuuksia osallistua

Haasteet

- Suurimmaksi haasteeksi koettiin ajan puute
- Työn määrä suuri, erityisesti asiakastyön määrä
- Asiakastyömäärän vuoksi uudet asiakkuudet jäävät solmimatta
- Ei ole aikaa miettiä urakehitysmahdollisuuksia
- Tiimiesimiesten ja työntekijöiden tapaaminen lähes mahdotonta, työympäristö hajallaan
- Yrityksen nopea kasvutahti oman kehittymisen edellä
- Työntekijöitä on vaikea saada, hoiva-avustajan työ koetaan raskaaksi

Kehitystoiveet

- Enemmän koulutusmahdollisuuksia, osaamisen tukeminen
- Muiden työnkuviin tutustuminen, työnkierto
- Omatoimista osallistumista enemmän
- Riittävät resurssit työn toteuttamiseen, työaika
- Oma intranetti avustajille, helpottamaan päivittäistä työtä
- Yhteisöllisiä tapaamisia ja esimiespäiviä toivottiin enemmän mukaan lukien esimieskoulutus
- Enemmän aikaa työntekijöille, esimiehen ja työntekijän tapaaminen