

Susanne Kivistö

RÖNTGENHOITAJIEN AMMATILLISEN KASVUN TUKEMINEN

Työkalupakki Kuvantamisen lähiesimiehille

RÖNTGENHOITAJIEN AMMATILLISEN KASVUN TUKEMINEN

Työkalupakki Kuvantamisen lähiesimiehille

Susanne Kivistö
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Sosiaali - ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen
Yamk-tutkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen -koulutusohjelma

Tekijä: Susanne Kivistö

Opinnäytetyön nimi: Röntgenhoitajien ammatillisen kasvun tukeminen -työkalupakki Kuvantamisen lähiesimiehille

Työn ohjaajat: TtT, yliopettaja Anja Henner, TtT yliopettaja Liisa Kiviniemi

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 68 + 16 liitesivua

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan nopea kehittyminen ja tulevaisuuden haasteet edellyttävät organisaatiolta ja työntekijöiltä jatkuvaa uusien asioiden oppimista ja osaamisen kehittämistä. Hyvällä esimiestyöllä vaikutetaan positiivisesti sekä työssä jaksamiseen että osaamisen kehittämiseen. Esimiestyö on vaativaa. Se edellyttää entistä useammin erityisiä johtamisen taitoja, koulutusta sekä tutkittua tietoa työn tueksi. Kuvantamisen alan nopea kehittyminen edellyttää röntgenhoitajilta jatkuvaa oman substanssialueen osaamisen kehittämistä ja laajentamaan osaamistaan sen ulkopuolisiin osaamisalueisiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää käyttäjälähtöisesti työkalupakki yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen lähiesimiehille röntgenhoitajien osaamisen kehittämisen tukemiseen. Kehittämistyön tavoitteena oli helpottaa lähiesimiestyötä ja auttaa sekä lähiesimiehiä että työntekijöitä perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli lisäksi saada aikaan järjestelmällinen ja suunnitelmallinen tapa kehittää osaamista Kuvantamisessa.

Osaamisen kehittämisen ja johtajuuden teoriatietoa haettiin aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Aineisto kerättiin sekä laadullisin että määrällisin keinoin. Määrällinen aineisto kerättiin tekemällä Webropol-kysely röntgenhoitajille. Laadullinen aineisto saatiin teemahaastattelemalla Kuvantamisen lähiesimiehiä.

Kuvantamisen lähiesimiehille kehitettiin asiantuntijaryhmässä työkalupakki osaamisen johtamiseen. Lähiesimiehet pitivät tarpeellisena koota hajallaan olevia johtamisen välineitä yhteen paikkaan, helposti löydettäväksi sekä saada työkaluja osaamisen johtamiseen.

Kehitettyä työkalupakkia voidaan hyödyntää Kuvantamisen lisäksi sen ulkopuolisilla osastoilla. Työkalupakki sisällytettiin yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen vastuualueen intranettiin lähiesimiesten käytettäväksi. Kehittämistyön perusteella voidaan suositella jatkettavan lähiesimiestyön ja siihen liittyvien työkalujen ja järjestelmien kehittämistä edelleen.

Asiasanat: Osaamisen johtaminen, kehittämistyö, työkalupakki, kuvantamisen lähiesimiestyö

ABSTRACT

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

Author: Susanne Kivistö

Title of thesis: Supporting the professional growth of radiographers – a toolbox for immediate superiors in radiography

Supervisors: PhD Principal Lecturer Anja Henner, PhD Principal Lecturer Liisa Kiviniemi

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016

Number of pages: 68 + 16 appendix pages

The rapid development and future challenges in social and health care will require continuous learning and competence improvement from organisations and employees. Good supervision has a positive impact on both occupational wellbeing and competence development. But being a supervisor is a demanding task. More than before, it requires particular leadership skills, training and factual knowledge to support the work. Similarly, owing to the rapid development of radiography and imaging, radiographers have to constantly develop their competence in their core areas and beyond.

The aim of this thesis was to develop a user-friendly toolbox for immediate supervisors in radiography in a university hospital to support the professional growth of radiographers. The ultimate aim was to facilitate supervisory work and help both supervisors and employees in orientation and competence development. As a result, the aim was to create a systematic method for competence development in radiology and imaging.

Theories about competence development and leadership were taken from earlier research and literature. The data was collected in both qualitative and quantitative methods. The quantitative data was collected through a Webropol survey to radiographers. The qualitative data was collected through thematic interviews with radiography supervisors.

A toolbox for competence management was developed for radiography supervisors by an expert group. Immediate supervisors considered it necessary to gather the scattered leadership tools in one place to be easily found as well as to get tools for competence management.

Besides radiography, the toolbox can be used in other departments. The toolbox was uploaded to the radiography intranet of the university hospital to be used by immediate supervisors. As a result of this work, it can be recommended that the development of supervisory work and related tools and systems be continued in future.

Keywords: toolbox, competence development, competence management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA LÄHIESIMIESTYÖ	8
2.1	Oppiminen ja osaamisen kehittäminen	8
2.2	Osaamisen johtaminen	9
2.3	Johtajuus ja lähiesimiestyö	14
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	17
4	TYÖKALUPAKIN KEHITTÄMISEN VAIHEET	18
4.1	Toimintaympäristön kuvaus	19
4.2	Kehittämistyön lähestymistapa	19
4.3	Käyttäjälähtöinen kehittäminen	20
4.4	Kehittämistutkimuksen alkuvaihe	21
4.4.1	Alkuvaiheeseen osallistuneiden kuvaus	22
4.4.2	Teemahaastattelu lähiesimiehille	22
4.4.3	Kyselytutkimus röntgenhoitajille	24
4.4.4	Haastattelu- ja kyselyaineistojen analysointi	25
4.4.5	Lähiesimies työhön perehtymisen ja osaamisen kehittämisen tukijana	27
4.4.6	Osaamisen kehittäminen röntgenhoitajien kuvaamana	35
4.5	Työkalupakin kehittäminen	39
4.6	Työkalupakin sisältö	42
4.7	Työkalupakin arviointi	43
4.7.1	Lähiesimiesten palaute työkalupakista	44
4.7.2	Työkalupakin hyödyntäminen organisaatiossa	46
5	KEHITTÄMISPROSESSIN JA TULOKSEN ARVIOINTI	47
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	50
7	POHDINTA	51
7.1	Kehittämistyön prosessi	51
7.2	Omat oppimiskokemukset kehittämistyöstä	55
7.3	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys	56
7.4	Jatkokehittämissuhteet	61
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Uusi sukupolvi on siirtynyt työelämään ja heidän mukanaan on muuttunut myös perinteinen työhön suhtautuminen. Uusi sukupolvi eli y – ja z sukupolven edustajat, jotka ovat syntyneet 1980 - ja 1990-luvulla, odottavat työn tuovan pystyvyyden tunnetta ja merkityksellistä sisältöä palkan lisäksi. Työn on tarjottava tarpeeksi mahdollisuuksia kehittymiseen, joten työn johtaminen on osaamisen johtamista. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23 – 24, viitattu 21.5.2015; Tuomi & Sumkin 2012, 9.) Osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen on eri tahoilla kiinnitetty huomiota. Suomen laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrää työntekijän kehittämään osaamistaan ja toisaalta velvoittaa työnantajan mahdollistamaan kouluttautumisen (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 § 18). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste korostaa esimiestyön kehittämistä ja sen positiivista vaikutusta työssä jaksamiseen (Sosiaali – ja terveysministeriö viitattu 14.9.2014). Kaste-ohjelman Pohjois-Suomen alueellisessa toimeenpanosuunnitelmassa tuodaan esille johtamisen kehittämisen merkitys sosiaali- ja terveystaloudissa. Siinä todetaan johtamisen kehittämisen parantavan sosiaali- ja terveystalouksien vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä lisäävän henkilöstön työhyvinvointia ja osallisuutta organisaatioissaan. Palveluprosessien asiakaslähtöisyyden ja toiminnanohjausjärjestelmien lisääminen ja vahvistaminen ovat myös johtamisen kehittämisen tavoitteena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012:2, 53, viitattu 3.1.2015.)

Hetemäen johtoryhmän raportti tuo esille työn hyvän organisoinnin ja teknologian hyödynnettävyyden merkityksellisyyden sosiaali – ja terveydenhuollossa (Hetemäen johtoryhmän loppuraportti 2014, viitattu 13.9.2014). Työterveyslaitos on osallistunut johtamisen kehittämiseen laatimalla johtamisen laatukriteerit julkiselle sektorille 2015 (Työterveyslaitos 2015, viitattu 10.3.2015). Kunnat ja kuntayhtymät uudistavat toimintaansa ja hyvällä johtamisella on tässä suuri merkitys. Hyvä johtaminen, esimiesten kehittäminen ja kouluttaminen nostetaan esille Suomen sairaanhoitopiirien strategioissa. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) strategiassa korostetaan jokaisen johtajan velvollisuutta osallistua jatkuvaan koulukseen ja arvioida oma toimintaansa (HUS 2012, viitattu 27.3.2016). Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP) tuo strategiassaan esille kehittävänsä johtamista ja esimiestyön osaamista kaikilla palvelualueilla (VSSHP 2014, viitattu 27.3.2016). Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP) strategiassa tuodaan esille johtamisosaamisen vahvistamista kansainvälisiin johtamiskoulutuksiin osallistumisilla (PSHP 2015, viitattu 27.3.2016).

Pohjois - Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP) korostaa strategiassaan osaamisen, koulututtamisen ja hyvän johtajuuden merkitystä. PPSHP haluaa kehittää esimiehiä ja saada heille työkaluja johtamisen tueksi. Strategiassa tuodaan esille ammatillisen urapolkumahdollisuuden luominen ja osaamisen kehittämisen tärkeys. (PPSHP 2015, viitattu 4.1.2015.)

Kustannusten näkökulmasta tarkasteltuna yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen henkilöstökulut olivat suurin yksittäinen menoerä, noin 58 % kustannuksista (Yli lääkäri, vastualueen johtaja & tulosalueen ylihoitaja, haastattelu 16.1.2015). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan nopea uudistuminen nostaa osaamisen ja osaamisen johtamisen merkittävyyttä. Tulevaisuuden haasteet ja niihin vastaaminen sekä uuden kehittäminen edellyttää myös organisaatiolta uusien asioiden oppimista ja ydinkyvykkyyksien tunnistamista ja niiden kehittämistä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2012, viitattu 8.5.2015.) Röntgenhoitajien työn vaatimukset kasvavat ja osaamistaan on kehitettävä jatkuvasti (Luotolinna-Lybeck 2011, 70, viitattu 12.5.2015). Leena Wallan väitöskirjan mukaan yksi röntgenhoitajia kuormittava tekijä on työn muuttuminen abstraktimpaan suuntaan, mikä on lisännyt röntgenhoitajien kognitiivista kuormittumista. Diagnostinen radiografia vaatii röntgenhoitajalta oman substanssialueen osaamisen lisäksi tietojärjestelmäosaamista, tietoa logistiikasta, terveyspalvelujärjestelmistä sekä niiden johtamisesta ja terveyspolitiikasta (Walta 2012, viitattu 8.5.2015). Jatkuva muutos haastaa sekä osaamista että työssä jaksamista. Hyvällä johtajuudella voidaan vaikuttaa näihin molempiin positiivisesti. Osaamisella on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Tutkimus- ja kehittämistyötä tehdään koko ajan ja sosiaali- ja terveysala muuttuu ja kehittyy yhteiskunnan mukana. Tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman hyvä hoito potilaalle, joka perustuu hyväksi havaittuun tietoon ja viimeisimpään tutkimukseen (Luotolinna-Lybeck 2011, 72 - 73, viitattu 12.5.2015).

Tässä kehittämistyössä kehitettiin erään yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen vastualueen lähiesimiehille työkalupakki röntgenhoitajien ammatillisen kasvun tukemiseen. Lähiesimiehillä tarkoitetaan tässä kehittämistyössä röntgen- ja isotooppiosaston osaston- ja apulaisosastonhoitajia.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA LÄHIESIMIESTYÖ

2.1 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Viitalan (2005, 112 – 113) mukaan osaamisella on ihmiselle monta eri merkitystä. Osaamisen avulla ihminen selviää elinympäristössään ja työtehtävissään sitä paremmin, mitä paremmin osaa. Osaamisellaan ihminen saa arvostusta ja lunastaa oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen itsessään tuo mielihyvää ihmiselle ja luo pystyvyyden tunnetta. Jatkuvat muutokset vaikeuttavat pätevyyden tunteen saavuttamista ja säilyttämistä. Muutostilanteet altistavat virheille ja epäonnistumisille. Työn ohessa on jatkuvasti opeteltava uutta ja yhä useammin tulee eteen tilanteita tai tehtäviä, joista ei ole aikaisempaa kokemusta. Epävarmuus ja virheiden tekemisen pelko vie voimavaroja huomattavasti enemmän verrattuna työhön, jonka onnistumisesta voi olla varma. Työyhteisöihin on tullut uudenlainen haaste; on siedettävä jatkuvan muutoksen tuomia oppimisen paineita ja entistä suurempia virheiden ja epäonnistumisen mahdollisuuksia. (Sydänmaalakka 2002, 23.) Sydänmaalakan (2002, 23) mukaan hyväksymällä muutoksen tuoman epävarmuuden ja kaaoksen, voi kulkea muutoksen mukana ja ”hallita” muutosta. Tällä tarkoitetaan muutoksen ennakoitua ja sen myötäilyä, vaikka sitä ei pystyisi ymmärtämäänäkään. Esimiehet ovat epävarmuuden sietämisessä tärkeässä asemassa. Heidän tulisi tukea alaisiaan kestäämään uudenlaista, haastavaa tilannetta ja auttaa hyväksymään virheet luonnollisena osana oppimista ja välttämättömänä oppimisen lähteenä.

Oppimista voi määritellä monella tavalla. Sydänmaalakan (2002, 30) määritelmän mukaan oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Oppimisen tulos on osaaminen. Oppiminen on aina yksilöstä kiinni. Häneen ei voi suoraan ”kaataa” osaamista. Oppijaa voidaan auttaa oppimaan tuke- malla ja vahvistamalla oppimisprosesseja. Oppimisprosessin ymmärtäminen on avainkysymys osaamisen johtamisessa. Aikuinen suodattaa aina uuden tiedon entisen tiedon ja kokemuksensa kautta. On luonnotonta olettaa uusien asioiden tekemisen sujuvan heti ensimmäisestä kerrasta lähtien samalla varmuudella kuin aikaisempi tekeminen. Oppiminen tapahtuu vähittäin ja vaiheittain, pikkuhiljaa. Vasta kokemuksen myötä varmuus saavutetaan. Oppijaa voi tukea ohjaamalla häntä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi-, ja kehittämistoimintaan sekä antamalla hänelle

aikaa ja mahdollisuus sen tekemiseen. Jokaisen on otettava vastuu omasta oppimisestaan edelleenkin. (Viitala 2005, 112 – 113, 135–136.) Aarnikoivun (2010, 121) sanoin: ”Ihminen ei ole kaivo, joka täytetään, vaan kynttilä, joka sytytetään”.

2.2 Osaamisen johtaminen

Kehittyvän työelämän haasteet osaamiselle

Röntgenhoitajien ammatillinen koulutus antaa valmiudet mm. turvalliseen säteilyn käyttämiseen. Säteilylainsäädäntö muuttuu ja röntgenhoitajien työ kehittyy, joten tietoja ja taitoja on kehitettävä edelleen (Lesley, Forsyth & Maehle 2010, 279 - 285; Luotolinna - Lybeck 2011, 89, viitattu 12.5.15; Lockwood, Piper & Pittock 2014, 85 – 89; Aura, Jordan, Saano, Tossavainen & Turunen 2016, in press; Booth, Henwood & Miller 2016, 38 - 43). Koulutetulta asiantuntijalta odotetaan yhteistyökykyä, ongelmanratkaisutaitoa ja vuorovaikutustaitoja. Tietotyöhön siirtymisen myötä tiedonhallinnasta on tullut keskeinen tekijä. Työelämässä ei riitä kapea-alainen osaaminen vaan osaamisvaatimukset ovat laajentuneet. Tieto muuttuu jatkuvasti, joten omaa osaamistaan on kehitettävä ammatillisen peruskoulutuksen jälkeen.

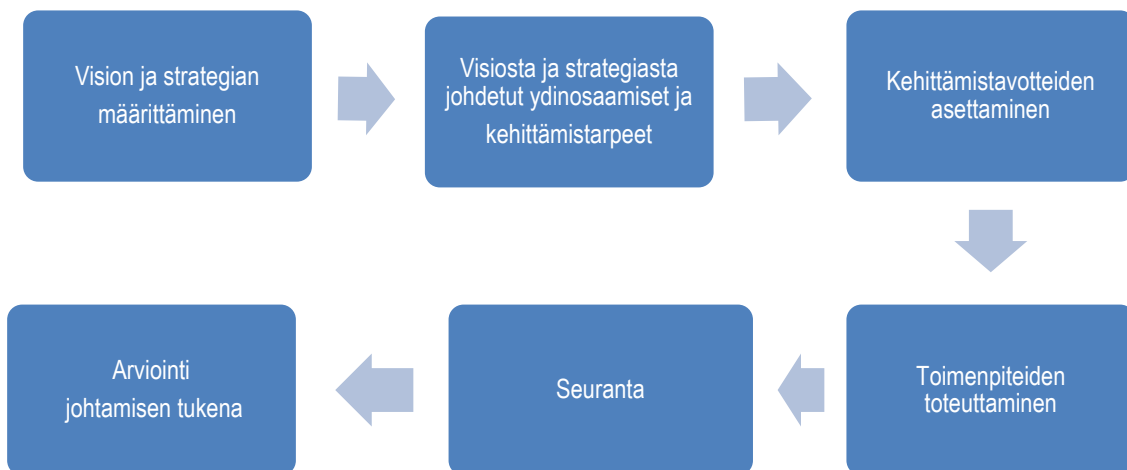
Organisaation on kehitettävä organisaation omaa kouluttamista, koska henkilöstö ei voi olla jatkuvasti työpaikan ulkopuolella koulutuksessa. (Kivinen 2008, 17.) Oppimishalukkuuteen ei riitä pelkästään tieto siitä, että uusi asia on tärkeää hänen työnsä kannalta. Organisaatio ei voi jäädä odottamaan työntekijöidensä itsensä havaitsevan oppimistarpeitaan. Oppimisesta ja kehittymisestä tulee tehdä osa työntekijän velvollisuudesta, samoin kuin itse työn tekeminenkin on. Vastuu oppimisesta on sekä työntekijän että työnantajan. Organisaation tehtävä on luoda edellytykset työssä oppimiselle. Jatkuva oppiminen ei ole taloudellisesti mahdollista järjestää aina työpaikan ulkopuolella. Työssä oppiminen ja kehittyminen eivät voi olla vain yksien ihmisten vastuulla, joten vastuun on jakaannuttava organisaation kaikille tasoille. (Viitala 2005, 257.) Yritysten tavoitteelliset urakehitysohjelmat ovat arvokasta tulevaisuuden osaamisen rakentamista. Ne näyttävät suuntaa ja luovat hyvinvointia työhön (Pitkänen 2010, 65). Pahkinin (2015, 7) mukaan uudistumiskykyisessä organisaatiossa tieto ja osaaminen ovat organisaation keskeisiä voimavaroja joista on huolehdittava.

On tunnistettava olennainen tieto, huolehdittava sen säilyttämisestä ja kriittisen, strategian vaatiman osaamisen jakamisesta usealle henkilölle. Henkilöstöä kannustetaan osaamisen hyödyntämiseen ongelmien ratkaisemiseksi sekä uusia ja oivaltavia ideoita käyttämällä. Uudistumiskykyisessä organisaatiossa henkilöstö on tietoinen oman toimintansa merkityksestä organisaation pitkäikäisyyden menestyksen kannalta ja he osallistuvat toimintaan aktiivisesti sekä ovat sitoutuneita.

Esimiestyö ja osaamisen kehittäminen

Kupias, Peltola & Pirisen (2014, 11) kokemuksen mukaan harva esimies tunnistaa miten oppimista voi edistää. Oppiminen on kuitenkin keskeisessä asemassa muutoksen aikaansaamisessa eli kehittämisessä. He uskovat suuren osan työssäkäyvistä suomalaisista haluavan kehittää osaamistaan. Oppiminen ja osaaminen heidän mukaansa tuovat hyvinvointia työhön. Esimies on ratkaisevassa roolissa henkilökuntansa osaamisen kehittämisessä. Hän pystyy valtuuttamaan ja kannustamaan henkilökuntaansa etsimään tietoa ratkaisemaan työssä esiin tulevia haasteita. Tämä parantaa potilaan hoitamista, lisää sekä työyhteisön että asian tutkijan omaa osaamista ja itseluottamusta. Se samalla lisää työyhteisön hyvinvointia. (Moore 2010, 26 – 29.)

Viitala (2005, 224) toteaa osaamisen johtamisen olevan vakiintunutta, kun sen määrittelyssä, jäsentämisessä ja toteuttamisessa on otettu käyttöön ohjaavat ja sitä määräävät systematiikat. Uusia toimintamalleja on siis vain luotava ja niiden käyttö on saatava vakiintumaan. Osaamisen johtamisen käsitteellä Viitalan (2005, 14) mukaan tarkoitetaan kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jolla yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsite viittaa koko siihen johtamisen järjestelmään jonka varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtamista kehitetään Myyrin (2008, 11 - 12) mukaan organisaation vision ja strategian lähtökohdista käsin. Osaamisen johtamisen perusmalli Myyrä mukailleen esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Osaamisen johtamisen perusmalli (Myyrä 2008, 11 -12)

Työterveyslaitos on julkaissut hyvän johtamisen kriteerit julkisen sektorin johtamisen kehittämisen tueksi. Kriteereitä ei ole tarkoitus käyttää sellaisenaan vaan ne ovat tarkoitettu keskustelun avaamiseksi, avuksi reflektointiin ja johtamisen kehittämisen suuntaamiseen. Julkiseen sektoriin kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita. Julkisen talouden kestävyysvaje ja väestön ikääntymisestä johtuva heikentynyt huoltosuhde vaatii rakenteellisia uudistuksia, vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden parantumista. Epäily julkisen sektorin työvoiman riittävydestä ja tarve työurien pidentämiseen haastavat kehittämään henkilöstöjohtamista. Strateginen resurssi johtaminen on tulevaisuuteen suuntautumisen keino. Henkilöstö on otettava merkittäväksi uudistumisen voimavaraksi. Hyvä johtaminen edistää työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kasvua. Kriteerien aihepiirit ovat: monimuotoisuus ja yksilöllisyys, uudistuminen ja osallisuus, luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, osaaminen ja kehittyminen. Osaamistaan kehittämällä organisaatiot menestyvät nyt ja tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos 2015, viitattu 10.3.2015.)

Osaamisen johtamisella yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä vahvistetaan ja varmistetaan osaamis- pohjan avulla. Yrityksen osaamisen vaaliminen ja vahvistaminen vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen prosesseja organisaation on mahdollistettava ja tuettava lisäämällä ryhmätyöskentelyä, dokumentoimalla tietoa ja osaamista sekä määrittelemällä osaamisen kehittämisen tavoitteet (Mustakangas 2014, viitattu 18.2.2015). Ennakoiva osaamisen kehittäminen on keskeinen organisaation ja yksilön menestykseen ja hyvinvointiin

vaikuttava tekijä. Osaamisen kehittämistä on johdettava, katsottava yksilö - ja organisaation näkökulmasta. (Työterveyslaitos 2015, viitattu 10.3.2015.) Työterveyslaitosta mukailleen osaamisen ja kehittymisen kriteerit johtamiselle ovat kuviossa 2.



KUVIO 2 Työterveyslaitoksen osaamisen ja kehittymisen johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos 2015, viitattu 10.3.15.)

Henkilöstön kehittämissuunnitelman mallissa Viitalan (2006, 259) mukaan, lomakkeeseen määritellään kehittymistarve/-tavoite sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille. Seuraavaksi määritellään toimenpiteet, miten tavoitteeseen pyritään (koulutus, työnkierto, itseopiskelu, muuta), sekä aikataulu. Lomakkeeseen merkitään edistymisen seuranta (milloin, miten ja kuka) sekä kuittaus sarake, kun tavoite on saavutettu. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja Viitalan (2006, 261) on mukaan runsaasti: itseopiskelu, erityistehtävät, projektit, työtehtävien laajentaminen, sijaisuudet, opintomatkat, esimerkiksi oppiminen, tiimit, työryhmät, ongelmanratkaisutilanteet, kokeilut, kehittämisprojektit, työnohjaus, koulutus- ja kehittämisohjelmat, kehityskeskustelut, tutorointi, mentorointi, työnkierto, bench marking, verkko-oppiminen. Työterveyslaitos listaa vielä palautteen, työnopastuksen

ja urapolut osaamisen kehittämisen menetelmiksi (Työterveyslaitos 2015, viitattu 10.3.2015). Näistä edellä mainituista eri asioista voidaan muodostaa ns. työkalupakki esimiesten käyttöön, henkilökunnan osaamisen kasvun tukemiseen ja kehittämiseen.

Perehdyttäminen

Lähin esimies kantaa aina vastuun perehdyttämisestä. Nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät voivat olla apuna ja heidät on valittava tehtävään huolellisesti. (Viitala 2006, 252.) Esimiehen tärkeä tehtävä on johtaa perehdyttämistä. Johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia (organisointi, suunnittelu ja toteutus) jolla esimies saa aikaan mahdollisimman hyvän ja turvallisen oppimisympäristön henkilökunnalleen. Esimiehen tulee luoda perehdytyksen käytännöt ja säännöt perehdytykselle ja kantaa päävastuu sen onnistumisesta. Esimies voi delegoida varsinaisen perehdyttämisen, mutta vastuu perehdyttämisestä ja sen suunnitelmallisuus, - on esimiehen vastuulla. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia perehdytyksen ajankäytöstä. Perehdytyksessä on noudatettava organisaation perehdyttämisen pelisääntöjä. Perehdytyksen systemaattisuus nousee erittäin tärkeäksi työyhteisöissä, joissa vaihtuvuus on suurta. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka, 2006, viitattu 9.5.2015; Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 100.)

Perehdyttäminen ei tarkoita pelkästään uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Se koskee myös pidempään työskennelleitä, joiden työtehtävä on muuttunut tai on mahdollisesti otettu käyttöön uusia työtapoja tai laitteita. Haasteena on huomata organisaation sisällä siirtyvien vanhojen työntekijöiden tarvitsevan myös perehdyttämistä, eikä olettaa heidän vanhoina työntekijöinä omaavan automaattisesti tarpeeksi tietoa myös uuden roolin tai työtehtävän haltuun ottamiseen. (Aarnikoivu 2013, 70–71.) Viitalan (2006,253) mukaan on sekä käytännöllistä että laadun varmistuksen kannalta suotavaa luoda systemaattinen perehdytysjärjestelmä, josta selviää kuka, miten ja millä ajanjaksolla uuden työntekijän perehdyttää. Kupiainen ym. näkevät kehittämisen suunnitelmallisuuden erittäin tärkeänä. Heidän mukaansa tällöin kehittämisen tulee aina viitteitä strategiasta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 214.) Laadukkaan perehdyttämisen onnistumiseksi on organisaatioihin luotava tavoitteellinen perehdyttämishjelma. Tämä lisää perehdytettävien työhyvinvointia, ammatillista osaamista, lisää työhön motivointia ja nopeuttaa sopeutumista työyhteisön jäseneksi. (Miettinen ym. 2006, Viitattu 9.5.2015.)

2.3 Johtajuus ja lähiesimiestyö

Reikko, Salonen & Uusitalo (2010, 11) väittävät lähijohtamisen olevan 2010-luvulla vaativampaa kuin koskaan aikaisemmin. Heidän mukaansa ennen vuotta 2000 sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtamista on tutkittu vähemmän kuin muiden alojen johtamista. Nykyään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtamista tutkitaan ja lähiesimiehet tarvitsevatkin tutkittua tietoa johtamisensa tueksi. Lähijohtajien työn vaativuus edellyttää entistä enemmän erityisiä johtamisen taitoja, koulutusta ja tutkittua tietoa työn tueksi. Lundenin (2012, 38, viitattu 13.5.2015) tutkimuksen mukaan lähiesimiesten perehdytysohjelmia ja mentorointia tulisi ottaa käyttöön. Uusia lähiesimiesten työnjohdollisia tehtäviä ovat mm. tilannejohtaminen, työnjako, huolehtia työhyvinvoinnista sekä perehdytyksestä. Uusia kehittämistehtäviä on lähiesimiehille tullut, kuten järjestää koulutustilaisuuksia, kouluttaa henkilökuntaansa ja siitä huolehtiminen sekä oman osaamisen kehittäminen. Tutkimuksessa tuli esille lähiesimiesten toive heidän työtehtäviensä uudelleen arvioinnista, jotta heille jäisi enemmän aikaa kehittää johtamista ja hoitotyötä.

Esimiestyö on vaativaa työtä, johon kohdistuu monen eri intressiryhmän paineita. Innovatiivisuus, luovuus, muutoksen hallinta, tunneäly ja sosiaalinen kyvykyys ovat tulevaisuuden esimiehen edellytyksiä. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä on samalla tarkasteltava henkilökunnan toimintaa työyhteisön jäsenenä, henkilökunnan taitoa toimia alaisina. (Kanste 2014, viitattu 10.3.2015.) Kuvantaminen on nopeasti muuttuva ja kehittyvä terveydenhuollon ala ja nykyisessä muutosten ja kehityksen ilmapiirissä vahvalla johtajuudella saadaan nostettua ammattiala korkeampaan arvoon, lisäämään työtyytyväisyyttä ja sillä on vaikutusta alalle hakeutumiseen ja työvoiman säilyttämiseen. (Yilder 2006,305 – 313). Aarnikoivun (2010, 29) mukaan on oletettu väärin, etteivät asiantuntijat tai tiimit tarvitse esimiestä. Aarnikoivun mukaan esimiehet eivät riittävästi näy tai kuulu työyhteisönsään. Nämä seikat ovat johtaneet epäselvään esimiesroolin syntymiseen ja rapauttaneet esimiestyötä. Osa johtamisongelmista johtuu esimiehen vaikeudesta siirtyä hoitajan roolista esimiehen rooliin. Kyse voi olla orientoitumisvaikeuksista esimiehen rooliin tai ongelmista johtamismotivaatiossa. Ristiriitoja tulee, jos yrittää jakaa työaikansa sekä hoitaja- että esimiestyön kesken. On uskallettava ottaa esimiehen rooli ja luopua hoitajan tai asiantuntijan roolista. (Aarnikoivu 2010 31; Wilskman 2014, viitattu 10.3.2015.)

Esimiestyö on usein yksinäistä. Olisi hyvä kehittää toimiva sosiaalinen vertaistukiverkosto ja järjestää säännöllisiä tapaamisia, joka olisi merkittävä voimavara työssä jaksamisessa ja kehittämisessä.

Ongelmatonta työyhteisöä ei olekaan ja liian harvoin nostetaan keskustelun aiheeksi yhteiset ongelmat esimiestyössä. Osastonlääkärin ja osastonhoitajan hyvä työskentely suhde toisiaan tukevassa hengessä on aiempaa tärkeämpää. (Salminen 2014, 28; Wilskman 2014, viitattu 10.3.2015.) Esimiehen herkkyydestä reagoida työyhteisön sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, riippuu oleellisesti muutoksen onnistuneisuuden hallinta (Kanste 2014, viitattu 10.3.2015).

Muutos on usein kaoottista, mikä huonontaa toiminnan laatua. Johtajuus on yksi ratkaisu näihin ongelmiin. Muutoksissa esimiehiltä odotetaan tilanteen selkiyttämistä, järjestystä ja suunnan näyttämistä. Organisaation ylin johto on keskeisessä asemassa osaamisen johtamisessa, mutta se ei joudu huolehtimaan käytännön tason toimista. Tässä lähiesimiehet ovat avainasemassa. Osaamisen johtaminen on kaikkien organisaation johtajien haaste. Heidän on pohdittava mitä osaamista pitää alaisilla olla, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. sekä miten he voivat tukea ja kehittää alaisten osaamisen kehittämistä. (Viitala 2005, 295–297.) Perehdyttäminen tulisi Miittisen (2009, 76 – 83, viitattu 9.5.15) mukaan nähdä laajana, pitkävaikutteisena vaikutuksena työhyvinvointiin, osaamiseen, motivoitumiseen ja työhön sopeutumiseen. Tavoitteena perehdytyksessä on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti ottamaan itsenäistä vastuuta työtehtävistään. Perehdytyksessä on tärkeää arvioida sen onnistumista tavoitteisiin nähden, jolloin voidaan tuoda esiin työntekijän ammatillinen kasvu. Lähiesimiehen tehtävä perehdytyksen arvioinnissa on arvioida sen toteutusta ja dokumentointi.

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa tänä päivänä ammattitaidon, asiantuntijuuden ja terveydenhuollon eri tietojärjestelmien hallinnan jatkuvaa päivittämistä, tämä koskee niin henkilökuntaa kuin lähiesimiehiäkin. Lähiesimiesten tehtävä on johtaa pitkälle erikoistuneista asiantuntijoita. Jaettu johtajuus korostuu asiantuntijaorganisaatioissa. Se perustuu yhteistyöhön, avoimeen keskusteluun ja tehtävien delegointiin. Tämä ei poista lähiesimiehen kokonaisuuden vastuuta vaan luo haasteita kokonaisuuksien hallinta taidoille. Johtajuus on tänä päivänä jakamista ja vuorovaikutusta, joka kiteytyy jaksamisen haasteisiin. (Kanste 2014, viitattu 10.3.2015; Aarnikoivu 2010b, 33.)

Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeä. Esimies ei saa olla jarruna henkilöstönsä kehittymiselle, eikä saa toimia liian byrokraattisesti. Henkilökuntaa on innostettava, kannustettava ja valmennettava. Ihmisten luonnollinen halu kehittyä ja kehittää osaamistaan edesauttaa asiantuntijoita/henkilökuntaa itsensä johtamisessa, kunhan heille annetaan se mahdollisuus. Esimiehen tehtäväksi jää toiminnan suuntaaminen organisaation tavoitteita kohti. Organisaatiokulttuurin tulisi

olla keskusteleva ja palautteensaantia tukeva, kehitysmuotoinen. Palaute toimii kehittämisen välineenä. Työhyvinvoinnista huolehtimalla mahdollistetaan voimavarojen riittäminen kehittämiseen. (Mustakangas 2014, viitattu 18.2.2015.) Kansteen (2014, viitattu 10.3.2015) mukaan esimiehen on ohjattava aktiivisesti sekä yksilöitä että koko henkilökuntaa kohti tulevaisuuden tavoitteita. Tämä edellyttää johtamista ennakoivalla otteella. Laaja strateginen työ painottuu organisaation ylemmän johdon tehtäviin, korostuu strategiatyöhön osallistuminen kuitenkin johtamisen kaikilla tasoilla. Esi- miesten tehtävänä on jalkauttaa strategia päivittäiseen työhön.

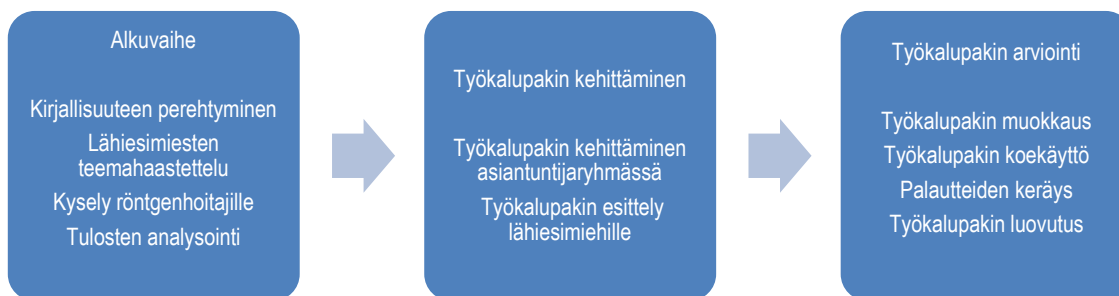
Keskeinen työyksiköiden menestystekijä on työhyvinvoinnin johtaminen. Se tarkoittaa hyvinvointi- näkökulman liittämistä kaikkeen päätöksentekoon. Työhyvinvointia kehitetään koko ajan, mutta se on vielä aika yleisellä tasolla ja jää etäälle arjen työskentelystä. Osaston lähiesimiehen hyvinvointi näkyy suoraan henkilökunnan työssä jaksamisessa. Johtamiseen liittyy paljon eri tekijöitä jotka uhkaavat lähiesimiesten omaa hyvinvointia, joten heidän oma hyvinvointi työssä on haaste. (Kanste 2014, viitattu 10.3.2015.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kuvantamisen lähiesimiehille tarkoitettu työkalupakki työntekijän osaamisen kehittämisen tukemiseen käyttäjälähtöisesti. Kehittämistyötä aloittaessa oli erään yliopistollisen sairaalan Kuvantamisessa vuonna 2014 meneillään natiivi - ja tietokonetomografiatutkimuksiin liittyvä perehdytyksen ja osaamisen lisäämisen projekti. Opinnäytetyö liittyi tähän projektiin. Työkalupakilla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä erilaisia perehdyttämiseen ja osaamisen lisäämiseen liittyviä lomakkeita sekä toimintatapoja, joita hyödyntämällä lähiesimies voi auttaa henkilökuntaansa perehtymisessä ja osaamisen lisäämisessä. Kehittämistyön tavoitteena oli helpottaa lähiesimiestyötä ja auttaa sekä lähiesimiehiä että työntekijöitä perehdyttämässä ja osaamisen kehittämässä. Tavoitteena oli lisäksi saada aikaan järjestelmällinen ja suunnitelmallinen tapa kehittää osaamista Kuvantamisessa.

4 TYÖKALUPAKIN KEHITTÄMISEN VAIHEET

Kehittämistyössä on eri vaiheita alkaen tutkimusongelman määrittelystä aina ongelman tutkimisen kautta uuden ratkaisun testaamiseen. Kehittämistyön aikana arvioidaan miten prosessi etenee ja tarvittaessa tehdään korjauksia, jotta muutosprosessi etenisi suunnitelman mukaisesti. (Kananen 2012, 52).



KUVIO 3. Kehittämisprosessin päävaiheet

Kehittämistyön alkuvaiheessa perehdyttiin osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kirjallisuuteen. Lisäksi teemahaastattelun avulla kartoitettiin miten yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen lähiesimiehet edistivät työntekijöidensä työhön perehtymistä ja osaamisen kehittämistä. Samalla kartoitettiin heidän käsityksiään omista kyvyistä ja mahdollisuuksista osaamisen johtamisessa. Haastattelun lisäksi tehtiin kyselytutkimus yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen röntgenhoitajille osaamisensa lisäämisestä röntgenhoitajatutkinnon jälkeen. Kyselyssä kartoitettiin, mitä röntgenhoitajat toivoivat lähiesimiehiltään perehdytyksessä ja osaamisen kehittämisessä. Teemahaastattelun ja kyselyn kysymykset testattiin etukäteen neljällä röntgenhoitajalla ja yhdellä organisaation ulkopuolisella lähiesimiehellä.

Työkalupakin kehittämisvaiheessa esiteltiin analysoidun haastattelumateriaalin ja kyselyn tulokset yliopistollisesta sairaalasta muodostetulle neljän hengen asiantuntijaryhmälle. Tilaisuudessa samalla tuotiin esille kirjallisuudesta esille tulleita asioita perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Asiantuntijaryhmän tavoitteena oli haastattelun ja kyselyn perusteella saada aikaan käytännönläheinen työkalupakki Kuvantamisen lähiesimiesten käyttöön, työntekijän ammatillisen kasvun tukemiseen. Työkalupakki esiteltiin Kuvantamisen kanssa samaan tulosalueeseen kuuluvien osastonhoitajien kokouksessa ja rohkaistiin sen käyttöön ottamisessa. Kokoukseen osallistuivat

tulosalueen ylihoitajan ja osastonhoitajien lisäksi apulaisosastonhoitajat sekä laatu­päällikkö. Osallistujien oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja ehdottaa muutoksia pakkiin. **Työkalupakin arviointivaiheessa** työkalupakki laitettiin saataville intranettiin. Kuvantamisen lähiesimiehet sekä ylihoitaja saattoivat ottaa käyttöön työkalupakin menetelmiä ja lomakkeita ja antaa palautetta sekä edelleen kehittämisehdotuksia käyttämistään työkaluista. Kokeiluaika oli noin kuukausi. Mahdollisesti opinnäytetyötä voi hyödyntää lähiesimiesten työkaluna myös Kuvantamisen ulkopuolisilla osastoilla, vaikka se ei ollutkaan kehittämistyön päämääränä.

4.1 Toimintaympäristön kuvaus

Sairaanhoitopiiri koostuu useasta eri tulosalueesta. Tulosalueet jakautuvat pienempiin vastuualueisiin. Yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen eri röntgenosastoilla työskentelee yhteensä noin 150 röntgenhoitajaa, 55 lääkäriä sekä 32 eri ammattiryhmän edustajia. Osastoilla tehdään yhteensä yli 200 000 kuvantamistutkimusta vuodessa.

4.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyö on käytännönläheinen tapa kehittää työtä. Taustalla on ongelma tai ilmiö, johon haetaan ratkaisua, parannusta. Kehittämistyölle on tavallista, että jo olemassa oleva ratkaisu tai menetelmä viedään uuteen toimintaympäristöön. Ensin on tutkittava mistä on kyse, että asiaa voidaan kehittää. Tutkimusongelman ollessa tiedossa, tutkija määrittää, mitä tietoa hän tarvitsee ja mitä tiedonkeruumenetelmiä hän käyttää. Kehittämistyössä puhutaan abduktiosta eli käytännön ja teorian vuorovaikutuksesta ja tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan muutos. Eri analyysimenetelmiä käyttäen kerätystä materiaalista saadaan tulos aikaan. Eri analyysimenetelmät auttavat aineiston käsittelyssä, tutkija itse tekee aineistosta tulkinnan. (Kananen 2012, 13 – 14, 27.) Kehittämistyöllä saadaan aikaan käytännössä toimivia ratkaisuja. Se koostuu erilaisista tutkimusmenetelmistä joita käytetään kehittämiskohteen ja kyseessä olevan tilanteen mukaan. Kehittämistyö perustuu teoriaan ja siinä on tutkimuksellinen ote. (Kananen 2012, 19.) Tässä kehittämistyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää Kuvantamisen lähiesimiesten haastatteluun ja haastatteluaineiston käsittelemiseen kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti tutkittavaa aineistoa. Tutkija ei määrää mikä on tärkeää, vaan aineisto itse tuo sen esille ja se käsitellään ainutlaatuisena tapauksena. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineisto niin että tutkittavat pääsevät mahdollisimman paljon itse "ääneen", niin että tutkittava asia todella tulee esille heidän sanomanaan. Tähän haastattelu sopii hyvin. Teemahaastattelut, ryhmähaastattelut ja osallistuva havainnointi ovat tyypillisiä laadullisen aineiston keruu menetelmiä. Tutkittavat valitaan tarkoituksellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155; Kananen 2014, 18 – 21.)

Alkuperäisenä ajatuksena oli tehdä aiheesta pääasiassa laadullinen kehittämistyö. Tavoitteena oli saada lähiesimiesten osaamisen johtamisesta kokonaisvaltainen käsitys ja tähän laadullinen tutkimus soveltui hyvin. Tiedon kokonaisvaltainen hankinta ja aineiston kerääminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa on laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista. (Hirsjärvi ym. 2004, 155; Kananen 2014, 18.) Aiheeseen enemmän perehdyttyä, muuttui laadullinen tutkimus triangulaatioksi. Siinä ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta ja tässä kehittämistyössä käytettiin haastattelun lisäksi määrällistä aineiston keräystapaa tekemällä kysely röntgenhoitajille. Kyselyä hyödynnettiin täydentämään haastattelusta saatua tietoa ja saamaan erilaisia näkökulmia kehittämistyöhön. Useamman tutkimusmenetelmän käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 143; Metsämuuronen, 2008, 60; Hirsjärvi & Hurme 2008, 28, 32.)

Kyselyaineistot koostuvat yleensä mitatuista luvuista ja numeroista, joita mahdollisesti täydennetään sanallisesti (Vehkalahti 2014, 13). Röntgenhoitajille tehdyssä kyselyssä kartoitettiin mitä odotuksia röntgenhoitajilla oli lähiesimiehille osaamisen johtamisessa sekä miten röntgenhoitajat olivat kehittäneet osaamistaan röntgenhoitajatutkinnon jälkeen. Kyselylomakkeen (liite 4) kysymykset muotoutuivat luetun kirjallisuuden perusteella sekä tutkijan omien kokemusten pohjalta.

4.3 Käyttäjälähtöinen kehittäminen

Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä otetaan käyttäjä mukaan suunnittelemaan uutta, vireillä olevaa asiaa, tuotetta tai palvelua. Näin kehitystyö ottaa mukaan käyttäjät kehittämään asiaa juuri heille sopivaksi, jolloin he eivät ole kehitystyön kohde vaan ovat aktiivisesti mukana kehittämässä. Käyttäjät myös ottavat asian paremmin "omakseen" kun he ovat mukana kehittämässä. Uusi, kehittä-

vänä oleva asia ei mene hukkaan, sitä ei kehitetä turhaan, koska käyttäjät ovat itse sitä suunnittelemassa. (Koivunen & Heikka 2014, viitattu 10.1.2015.) On turhaa, - ajan ja rahan hukkaamista, jos kehitetään uusia palveluja tai tuotteita joita kukaan ei halua käyttää. Tässä kehittämistutkimuksessa otettiin käyttäjät eli lähiesimiehet mukaan suunnittelemaan osaamisen johtamisen työkalupakkia. Röntgenhoitajat otettiin mukaan kehittämistyöhön tekemällä heille kysely.

4.4 Kehittämistutkimuksen alkuvaihe

Lähtötilanteessa oli perehdyttävä kehitettävään ilmiöön ja siihen vaikuttaviin asioihin, jotta kehitystä voisi saada aikaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärrykseen tutkittavasta asiasta ja tuloksena voi syntyä yleistys joka kuvailee tutkimuksen kohdetta laajasti. Kirjallisuuteen perehtyminen lisää tietoa tutkittavasta aiheesta, vaikka tutkittava ilmiö olisi ennestään tuttu. Asianosaisilta kysymällä, tässä tutkimuksessa lähiesimiehet ja röntgenhoitajat, saadaan tarkkaa tietoa mistä juuri tässä tapauksessa on kyse. (Kananen 2012, 55 – 56.)

Aika nopeasti tuli selväksi käyttää haastattelua kartoittamaan lähiesimiesten käsityksiä ja kokemuksia osaamisen johtamisesta. Tutkija osallistui vastualueen osastonhoitajien kokoukseen, missä esitteli kehittämistyön aiheen ja kertoi tulevasta Kuvantamisen lähiesimiesten haastattelusta. Tässä tilaisuudessa lähiesimiehiltä pyydettiin suostumus haastattelun tallentamiseen (liite 1). Lähiesimiehille annettiin teemahaastattelun teemat (liite 2) etukäteen tutustuttavaksi. Kuvantamisessa oli kymmenen lähiesimiestä. Haastateltavien määrä oli pieni, mutta laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen vaan pyritään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä tai ymmärtämään tutkittavaa toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Teemahaastattelu testattiin organisaation ulkopuolisella lähiesimiestyötä tekevällä substanssiosaajalla. Esille tulleiden ehdotusten perusteella tehtiin muutoksia teemahaastatteluun. Kaikki lähiesimiehet suostuivat haastatteluun, mutta aikataulullisista syistä kaksi lähiesimiestä eivät päässeet osallistumaan haastatteluun. He antoivat vastauksensa kirjallisesti. Haastattelun teemat nousivat kirjallisuudesta. Haastattelun videoitiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Tutkijalla ei ollut kokemusta näin suuren joukon haastatteluista yhdellä kerralla, joten videoiminen helpotti analysointivaiheessa ison joukon ollessa kyseessä.

Toinen aineisto koostui röntgenhoitajille tehdystä kyselystä. Siinä kysyttiin, mitä odotuksia röntgenhoitajilla oli lähiesimiehille osaamisen johtamisessa sekä miten röntgenhoitajat olivat kehittäneet osaamistaan röntgenhoitajatutkinnon jälkeen. Vastaukset haluttiin saada mahdollisimman monelta yliopistollisen sairaalan Kuvantamisen röntgenhoitajalta, joten heille tehtiin verkkokysely. Röntgenhoitajia oli 164. Röntgenhoitajille lähetettiin sähköposti, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Sähköpostiin lisättiin saatekirje (liite 3), jossa heitä motivoitiin vastaamaan kyselyyn. Tämän kyselyn tuloksia hyödynnettiin kehittäessä työkalupakkia lähiesimiesten käyttöön. Alkuvaiheen tutkimusongelmat olivat:

- Miten lähiesimiehet edistävät röntgenhoitajien työhön perehtymistä ja osaamisen kehittämistä?
- Miten lähiesimiehet kokevat omat kykynsä ja valmiutensa johtaa osaamista?
- Mitä röntgenhoitajat toivovat lähiesimiehiltä perehdytyksessä ja osaamisen kehittämisessä?
- Miten röntgenhoitajat ovat lisänneet osaamistaan röntgenhoitajana valmistumisensa jälkeen?

4.4.1 Alkuvaiheeseen osallistuneiden kuvaus

Yliopistollisen sairaalan Kuvantamisessa työskenteli 164 (n=164) röntgenhoitajaa ja kymmenen (n=10) lähiesimiestä. He työskentelivät Isotooppiosastolla ja neljällä röntgenosastolla. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille Kuvantamisen röntgenhoitajille. Kyselyyn vastasi 60 röntgenhoitajaa, heistä kuusi oli miehiä. Vastausprosentti oli: 36,6. Nuorin vastaajista oli 27 vuotias ja vanhin 64, vastaajien keski-ikä oli 44 vuotta. Eniten vastaajia löytyi 0 - 5 ja 11 – 15 vuotta työskennelleistä röntgenhoitajista, molemmissa työkokemusluokissa oli 12 henkilöä. Lähiesimiehillä alaisten määrä vaihteli suuresti: 9 – 48 henkilöä. Myös työvuodet esimiehenä vaihtelivat suuresti: 1,5 – 33 vuotta.

4.4.2 Teemahaastattelu lähiesimiehille

Haastattelututkimukseen perehtyessä teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu nousivat mielenkiintoisimmiksi menetelmiksi. Ne sopivat hyvin sekä laadulliseen tutkimukseen sekä tutkijan mielenkiintoon kartoittaa tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti. Teemahaastattelussa haastattelun teemat

eli aihepiirit ovat selvillä, mutta etukäteen ei ole laadittu tarkkoja kysymyksiä tai päätetty missä järjestyksessä aiheista puhutaan. Haastattelu etenee keskeisten, viitekehuksesta nousevien, teemojen mukaan ja tarkentavia kysymyksiä voi esittää. Teemahaastatteluun sisältyy ajatus siitä, että kaikkia haastateltavan kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Menetelmä huomioi haastateltavien asioille antamat merkitykset keskeisinä asioina. (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 197; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelulla kerätään vastaus eli teema kerrallaan tietoa aiheesta. Tutkija muodostaa analysointivaiheen kautta kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimusaiheesta. (Kananen 2014, 72.) Haastattelun teemat saadaan kirjallisuuden perusteella. Haastattelun teemoissa hyödynnettiin Viitalan (2006, 325) kehittämää ”käytännön kehittämistyön kiinnekohtia”.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavan on luotettava tutkijan pitävän annetut tiedot luottamuksellisina. Ryhmähaastattelun positiivisiin vaikutuksiin kuuluu ryhmän voivan yhdessä muistaa miten jokin muistinvarainen seikka meni tai oikaista väärinkäsityksiä. Toisaalta sama ryhmä voi estää omalta kannaltaan negatiivisten asioiden esille tulemisen ja ryhmässä voi aina olla voimakas henkilö, joka pyrkii määräämään keskustelun kulun. Nämä asiat on aina otettava huomioon haastattelua analysoitaessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 199 - 200.) Joskus ryhmähaastattelu tehdään saadaksesen selville mikä on kollektiivinen näkemys tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63). Kollektiivinen käsitys röntgenhoitajien ammatillisen kasvun tukemisesta oli tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun peruste. Haastattelu etenee haastateltavien ehdoilla. He kertovat vapaasti tutkittavasta aiheesta ja tutkija tekee tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja pitää keskustelun teemojen parissa. Teemahaastattelusta selviää harvoin yhdellä haastattelulla. Aineiston analyysin jälkeen tutkijalle nousee uusia kysymyksiä mieleen, joita käydään uusinta kierroksella läpi. Ymmärrys asiasta lisää uusia kysymyksiä ja teemoja aiheesta. Aloittelevalla tutkijalla haastattelukierroksia on yleensä vain yksi, joka tuottaa tutkittavasta asiasta vain pinnallista tietoa. (Kananen 2014, 76.) Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joten aineiston käsittelyn helpottamiseksi haastattelu videoitiin. Tähän pyydettiin suostumus kaikilta osallistujilta jo etukäteen. Aikataulullisista syistä kaksi lähiesimiestä vastasivat teemahaastattelun kysymyksiin kirjallisesti. Kirjallisesti kysymyksiin vastanneista ja haastatteluun osallistuneista käytetään jatkossa nimitystä haastateltavat. Samassa suostumusluvassa pyydettiin haastateltavilta lupa mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämiseen tutkimuksen tekemisen aikana. Tarkentavia kysymyksiä tehtiin osallistuneille haastattelun jälkeen sähköpostitse.

4.4.3 Kyselytutkimus röntgenhoitajille

Usein määrällisellä tutkimusotteella sanotaan saavutettavan tutkittavasta asiasta vain yleiskäsityksiä ja samalla oletetaan laadullisen tutkimuksen pääsevän syvällisempään tietoon. Tutkimusote ei tätä asiaa määrää vaan tilastollisilla menetelmillä päästään myös käsiksi yksityiskohtiin. Kyselytutkimuksessa tutkija kysyy tutkittavalta kysymykset lomakkeen muodossa. Kyselytutkimus on tehokas aineiston keruumenetelmä. Kerran laadittu kyselylomake on helppo kohdistaa suurellekin joukolle tutkittavia. Mikäli lomake on huolella suunniteltu, on se helposti tallennettavissa ja nopeasti analysoitavissa tietokoneen avulla. Kyselytutkimus on määrällistä tutkimusta, jossa asiat kysytään sanallisesti mutta tulokset esitetään numeraalisesti, soveltaen tilastollisia menetelmiä (Vehkalahti, 2014, 11 - 13). Kyselytutkimuksen tulosten analysointiin on kehitetty tilastolliset analysointitavat joita tutkija voi hyödyntää. Tulosten tulkinta voi aina osoittautua haastavaksi. (Hirsjärvi ym., 2004, 184).

Kyselytutkimukseenkin liittyy omat vaaransa. Usein kyselytutkimusta arvostellaan liian pinnallisen tiedon tuottamisella ja että sillä tuotettu teoria on vaatimatonta. Kyselytutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti se kuinka onnistuneita kysymykset ovat, ovatko ne vastaajan näkökulmasta katsottuna oleellisia ja saavutetaanko kysymyksillä asian todellinen laita. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaati tutkijalta monenlaisia taitoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.) Kyselyssä oli yhdeksän kysymystä joiden avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkijalla ei ollut juuri kokemusta kyselylomakkeiden tekemisestä, joten kysymysten kattavuus mietitytti. Tämän vuoksi kyselylomaketta testattiin etukäteen muutamalla röntgenhoitajalla, joilla oli pitkä kokemus röntgenhoitajan työstä. Testauksen tuloksen mukaisesti lomaketta muokattiin.

Tässä tutkimuksessa strukturoitu kyselytutkimus kohdistettiin kaikille Kuvantamisen röntgenhoitajille eli 164 henkilölle (liite 4). Kyselyn vastausaikaa oli viikko. Tämän jälkeen tutkija lähetti vielä muistutusviestin vastaamattomille. Kyselyyn vastasi, muistutusviestin jälkeen, yhteensä 60 röntgenhoitajaa. Vastausprosentti oli 36,6 %.

Kyselylomakkeen kysymykset muotoutuivat luetun kirjallisuuden perusteella sekä tutkijan omien kokemusten pohjalta. Tutkija tiesi mitä eri mahdollisuuksia osaamisen lisäämiseksi omassa organisaatiossa oli, mitä keinoja itse oli käyttänyt ja lisäsi tähän vielä kirjallisuudesta esiin tulleita asioita. Lisäksi kysyttiin mitä odotuksia röntgenhoitajilla oli lähiesimiehelle. Saatuja vastauksia oli tarkoitus hyödyntää kehitettäessä työkalupakkia sekä röntgenhoitajien osaamista. Kysymyksiä oli yhteensä

kymmenen. Taustakysymyksiä oli kolme ja varsinaisia kysymyksiä seitsemän. Kysymyksissä vastaajan piti valita väittämistä parhaiten omia ajatuksia kuvaava väite. Vastaukset piti valita Likertin asteikolla 1 – 5, jolloin 5 tarkoitti täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä. (Kananen 2011, 61.)

4.4.4 Haastattelu- ja kyselyaineistojen analysointi

Haastattelut käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, johon ei sisällynyt aineiston kvantifiointia. Analyysillä pyritään saamaan aikaan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta asiasta. (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91, 103). Alasuutarin (2011, 39 – 44) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tuotettujen johtolankojen eli pelkistettyjen ilmaisujen sekä käytettävissä olevien vihjeiden perusteella aikaan saatua merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan nähdä kolme eri vaihetta: Aineiston pelkistäminen, ryhmitely ja abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108 – 113).

Haastatteluaineiston kerääminen ja analysointi tapahtuivat osittain yhtä aikaa. Haastattelut litteroitiin valikoidusti, eli kirjoitettiin puhtaaksi vain ne kohdat, jotka olivat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Litteroinnissa hyödynnettiin asioiden ymmärtämistä. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004 210, Metsämuuronen 2008, 48.) Haastattelu kesti kaksi tuntia ja neljä minuuttia. Litteroitua materiaalia tuli 15 sivua (fontti Arial Narrow, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Aineisto luettiin läpi useita kertoja, jotta se tulisi tutuksi ja sieltä hahmottuisi tutkimuksen kannalta merkittävimmät asiat (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Ennen aineiston käsittelyä oli tehtävä vankka päätös, mikä aineistossa kiinnosti. Tässä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pitäminen mielessä auttoivat. (ks. Alasuutari 2011, 40.) Analyysiyksikkönä toimi ajatuskokonaisuus. Aineistoa käsiteltiin pitämällä mielessä tutkimuskysymykset, joiden avulla erottuivat tutkimukseen liittyvät tekstit. Nämä tekstikokonaisuudet tiivistettiin ja tiivistetyt ilmaisut pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin teemoittain. Jokaiselle aikaansaadulle teemalle annettiin sitä kuvaava nimi, näin saatiin aikaan alaluokat. Alaluokkia syntyi yhteensä 33. Aineiston ryhmittelyyn, eli klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoitettiin, ts. tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotettiin ja niistä muodostettiin abstraktimpia, teoreettisimpia ilmaisuja. Näin alaluokista muodostettiin yläluokkia ja abstrahointia jatkamalla saatiin aikaan pääluokkia. Yläluokkia muodostui 10 ja pääluokkia kuusi (liite 5). (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012, 92 – 93, 110 – 111; Kananen 2012, 116 – 117; Kananen 2014, 100.)

Taulukko 1. Ajatuskokonaisuuden käyttö aineiston analysoinnissa

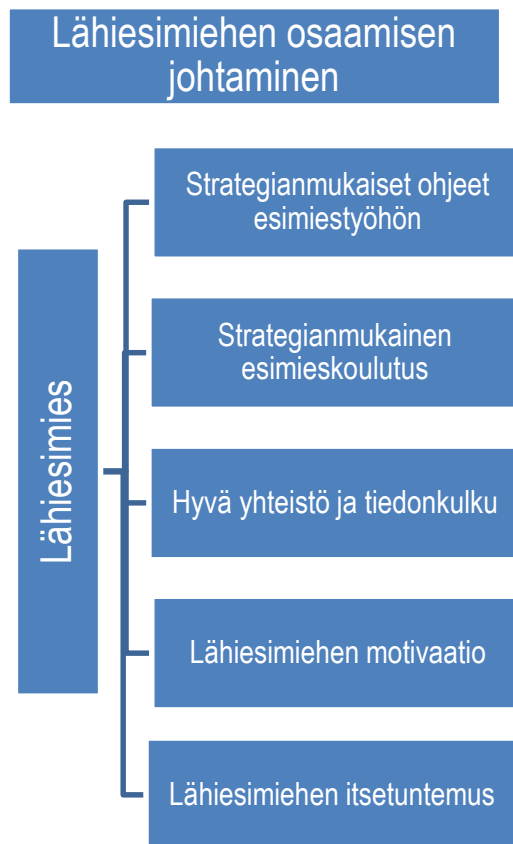
Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
perehdytyksen seuranta taulukolla ja keskustelemalla,	perehdyttämällä	Huolehdittava osaamisen kehittämisestä	Huolehtimalla osaamisen kehittämisestä ja työn sujumisen seuraaminen
perehdyttämisen aikataulu yksilöllinen, mahdollistaa uuden oppiminen, mahdollistaa perehdyttäminen, mahdollistamalla mento-roinnin	osaaminen tunnettava	Tunnettava henkilökunnan osaaminen	
tunnettava henkilökunnan osaaminen, lähtötilanne tiedettävä voidakseen suunnitella tulevaa, huomioida osaaminen työvuorotaulukossa, työntekijän huomioiminen, kuuleminen, osaamisenkartoitus kaikilla käytössä			

Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa, miten röntgenhoitajat olivat kehittäneet osaamistaan valmistumisensa jälkeen ja mitä he odottivat lähiesimiehiltään osaamisen kehittämisessä. Webropol-ohjelmistoa käytettiin kyselyn lähettämiseen ja analysoitiin.

4.4.5 Lähiesimies työhön perehtymisen ja osaamisen kehittämisen tukijana

Lähiesimiesten haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiesten käsityksiä ja kokemuksia osaamisen johtamisesta. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi. Oli selvitettävä miten lähiesimiehet edistivät työhön perehtymistä ja osaamisen kehittämistä. Tutkimustuloksen analysoinnin perusteella kysymykseen saatiin muodostettua yksi pääluokka: osaamisen kehittämisen huolehtiminen ja työn sujumisen seuraaminen. Tämä koostui neljästä yläluokasta: henkilökunnan osaaminen tunnettava, huolehdittava osaamisen kehittämisestä, huolehdittava työhyvinvoinnista ja esimiehen motivaatio.

Toinen tutkimuskysymys jaettiin kahteen osaan: kykyihin ja valmiuteen. Lähiesimiesten osaamisen johtamisen valmiuteen vaikuttavat asiat koostuivat kolmesta eri pääluokasta: Strategiasta johdetut ohjeet esimiestyöhön, hyvä yhteistyö ja tiedonkulku, esimieskoulutus strategian mukaista. Miten lähiesimiehet kokivat omat kykynsä johtaa osaamista, koostui pääluokista: Motivoituneisuus ja hyvä itsetuntemus. Haastattelun ja kirjallisten vastausten perusteella saatu tulos esitetään muodostettujen pääluokkien ja yläluokkien avulla ja siitä saatiin muodostettua alla oleva kuvio (kuvio 4).



KUVIO 4. Kuvantamisen lähiesimiehen osaamisen johtaminen

Osaamisen kehittämisen huolehtiminen ja työn sujumisen seuraaminen

Haastateltavien mukaan osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen olivat lähiesimiehen arkea. Osaamisen johtamisen oli merkittävä lähiesimiestyön elementti. Lähiesimiesten oli huolehdittava perustehtävän sujuvan joustavasti, oli turvattava riittävä osaaminen eri modaliteeteissa, oli oltava riittävästi sekä moniosaajia että syväosaajia, oli kannustettava osaamisen kehittämiseen esimerkiksi innostamalla tutkimaan asioita ja ”heittämällä” asioita ilmaan, kuten eräs esimies asian ilmaisi.

Lähiesimiehen oli tunnettava henkilökuntansa osaaminen pystyäkseen suunnittelemaan töiden sujuminen niin että tarvittava osaaminen säilyy. Lähiesimiehen perustyön tekeminen auttoi näkemään osaamista käytännössä. Osaaminen otettiin huomioon lomalistojä suunniteltaessa, lähiesimiesten

oli huolehdittava tarpeellinen määrä osaajia töihin loma-aikoinakin. Röntgenhoitajien osaaminen oli tärkeää työn sujuvuuden kannalta ja sillä oli vaikutusta koko työyhteisön toimintaan. Pienissä työyhteisöissä ja vuorotyössä tämä tuli selkeämmin esille. Hyvästä perusosaamisesta oli huolehdittava, tällöin ei röntgenhoitajien tarvinnut valikoida kenen kanssa työskentelevät, vaan kaikki voivat työskennellä turvallisesti keskenään. Lähiesimiehet toivat esille henkilökunnan kierrättämisen tärkeyden mahdollisimman tasapuolisesti eri työtehtävissä. Tällä tavalla voitiin huolehtia osaamisen kehittämisestä ja säilyttämisestä. Pienessä työyksikössä työntekijän kapea-alainen osaaminen rajoitti myös osaajien työnkuvaa. Matalan osaamisen koettiin laskevan työmotivaatiota. Tämän vuoksi olisi lähiesimiesten mielestä löydettävä kaikille jokin työn osa-alue jossa voisi olla hyvä. Kaikkea ei silti kenenkään tarvitse osata, riittää kun osaa riittävästi. Kaikkien ei tarvinnut olla syväosaajia lähiesimiesten mielestä.

Hyvä kohtelu tuotiin esille yhtenä keinona positiivisen ja innostavan työkuulttuurin tekijänä. Esimiehen jatkuva työn sujumisen tarkkailu nähtiin tärkeänä keinona vaikuttaa hyvään työn sujumiseen. Osa röntgenhoitajista osasi seurata työkavereiden työn sujumista ja tarvittaessa auttaa, mutta kaikki eivät itseohjautu.

Se vaatii rajoja ja rakkautta. Pitää olla selkeät pelisäännöt ettei valuta työpisteeseen vartti myöhemmin. Näitä on käyty osastokokouksessa monta kertaa läpi. Kaikki ei ohjautu itse, pitää koko ajan kiertää ja katsoa ja siirtää sinne missä tarvitaan.

Seurata pitää onko autonomia käytössä vai pitääkö puuttua. Päivistä ja ihmisistä kiinni.

Kerran vuodessa tehtävällä osaamisen kartoituksella seurattiin osaamisen kehittymistä. Tavoitteena oli osaamisen kehittäminen. Röntgenhoitajan ja lähiesimiehen välisissä yksilöllisissä keskusteluissa lähiesimies sai viimeistään selville missä mennään eli osaamisen taso ja röntgenhoitajan toiveet osaamisen kehittämiseen tulivat esille. Tutkimuksessa tuli esille huoli kehityskeskusteluiden vaillinaisesta hyödyntämisestä. Lähiesimiehen mielestä kehityskeskusteluissa esille tulleita asioita pitäisi voida hyödyntää osastolla enemmän. Hänen mielestään kehityskeskusteluissa esille tulleet asiat jäivät liian usein vain keskustelijoiden tietoon.

Kattavat perehdytyslomakkeet olivat käytössä joka paikassa, mutta lähiesimiehen oli huolehdittava että perehdyttäminen toteutetaan. Perehdytys varmistettiin esimerkiksi nimeämällä siihen vastuhenkilöt.

Esimies luo perehdytykselle edellytykset ja esteet. Järjestää ne olosuhteet sellaisiksi että ne (perehdytykset) saadaan tehtyä. Vastuualueet ja kohdennettu koulutus heille. Syväosaamisen suuntaan vie heitä.

Lähiesimies voi mahdollistaa osaamisen kehittymistä antamalla työaikaa tähän. Työkierron mahdollistaminen, projekteihin osallistuminen ja itsearviointi omaa työtään kohtaan tuotiin esille haastattelussa. Mentorointi oli koettu hyväksi tavaksi lisätä röntgenhoitajan osaamista ja perehtymistä. Tämä oli käytössä muutamalla röntgenosastolla. Lähiesimies myös itse perehdytti, lähinnä osaston ja organisaatioiden asioista. Lähiesimies huolehti viime kädessä että röntgenhoitajien työohjeet olivat päivitettyjä. Työhyvinvoinnista huolehdittiin kyselemällä missä mennään, mitä kuuluu, päivittäin sekä kehityskeskusteluissa. Lähiesimies sijoitti röntgenhoitajat työvuorotaulukossa modaliteetteihin osaamisen ja sen tason perusteella. Tästä ns. sijoituslistasta selvisi missä modaliteetissa tai roolissa röntgenhoitaja työskenteli minäkin päivänä, työaika, vapaapäivät ja poissaolot. Lähiesimies osasi sijoittaa oikeat henkilöt oikeaan paikkaan olemalla selvillä heidän osaamisestaan. Keskustelemalla yhdessä röntgenhoitajan kanssa he päättivät siirtymisestä seuraavaan, tiettyä osaamista vaativaan modaliteettiin tai päätyivät jatkamaan vielä samassa modaliteetissa työskentelyä osaamisen varmistamiseksi. Lähiesimies saattoi seurata perehtymistä ja varmistaa sen riittävyyttä esimerkiksi Excel-taulukolla. Taulukkoon kirjattiin, montako päivää röntgenhoitaja oli ollut ko. modaliteetissa.

Osaamisen kehittämisessä henkilöä kierrätetään työpisteessä jatkuvasti, kuukausi kaudella. Sitten käydään keskustelua henkilön kanssa kauanko vielä tarvii ja kuinka paljon. Samalla otettava huomioon että hekin pääsevät tarpeeksi - - töihin.

Toistoa pitää olla hirveästi koska koko ajan tulee uutta porukkaa. Just ko luulet että kaikki tietää, niin osalla on jo unohtunut ja päälle tullut jo viis uutta ihmistä jotka eivät ole koskaan kuulleetkaan. Toista toistoa. Koko ajan ylläpidettävä, ei saa tuudittautua että nyt on kaikki hyvin. Säännöllisesti tietyt asiat nostettava esille.

Esimiehen oma motivaatio osaamisen kehittämiseen ja perehtymiseen nähtiin tärkeänä tekijänä.

Kehityskeskustelu on aivan loistava tilaisuus käydä sen ihmisen kanssa niitä hänen asioitaan läpi. Joka tukee siinä vaiheessa kun ruvetaan suunnittelemaan hänelle jotakin urakehitystä, tai helpotetaanko hänelle jotakin juttua vai haluaako hän jotakin vastuualuetta lisää tai mitkä hänen sen hetkiset fiilikset ovat, plus fiilikset siitä työyhteisöstä, miten hän sen kokee.

Lähiesimiehet toivat esille, etteivät kaikki työntekijät olleet motivoituneita kehityskeskustelujen käymiseen. Tulospalkkion saamisen yksi edellytys oli ollut kehityskeskustelujen käyminen. Tämä oli

helpottanut röntgenhoitajien motivoitumista kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden kontrollointi vaihteli. Joillakin lähiesimiehillä se oli suunnitelmallista, puolen vuoden välein he tarkistivat oliko asetetut tavoitteet saavutettu. Yhtenäistä tapaa tai ohjetta tähän ei ollut, jotkut tarkistivat seuraavassa kehityskeskustelussa, oliko tavoitteisiin päästy ja jos ei oltu, niin miksi ei.

Lähiesimiehistä osastonhoitajat olivat saaneet joitakin vuosia sitten työn ohjausta. Se oli annettu heille kaikille yhteisesti ja he olivat kokeneet työn ohjauksen positiivisena asiana. Lähiesimiehet eivät olleet selvillä mentoroinnin mahdollisuudesta lähiesimiehille. Mentorointi ei ollut yleistä lähiesimiesten keskuudessa haastatteluhetkellä.

Strategianmukaiset ohjeet esimiestyöhön

Lähiesimiehet kokivat osaamisen johtamisen olevan haastavaa. Heille oli painotettu mitä osaamisen johtaminen on. Se oli tullut eri yhteyksissä esille; heidän esimiestensä puheissa, eri kokouksissa ja niiden muistioissa. He kertoivat tiedon olevan sirpaleina, hankalana löytää. Esimiehet kokivat ohjeistuksen puutteelliseksi, he sanoivat ohjeistuksen olevan lähinnä suullista. He kaipasivat selkeitä konkreettisia ohjeita miten osaamisen johtamista heidän tulisi tehdä, mistä nämä ohjeet löytyvät ja mitä organisaatio osaamisen johtamisella tarkoittaa. He kertoivat muistioita kokouksista olevan, mutta tarvittavan tiedon löytäminen nopeasti oli hankala löytää. Moni asia oli ikään kuin MUTU - tuntumalla tiedossa. Lähiesimiehet epäilivät osaamisen johtamisen olevan niin abstraktin asian että sen toteuttaminen vaihtelee eri röntgenosastoilla.

Se varmaan voi vaihdella, koska sitä ei oo oikeesti kirjoitettu mihinkään, miten jokainen on tulkinnu sen mitä on sanottu. Ja jos et oo ollu paikalla, nii kertooko se muistio sen? Ei kerro.

Varmaan näin näppituntumalta tuntus että 50 prosenttia on aika standartoitu ja loput on jokaisen omaa.

Yksi lähiesimiehistä toi esille toiminnan suunnitelmallisuuden ja ennakoinnin tärkeyden. Hänen mielestään oli helpompi toimia, jos pohjalla olivat puolen vuoden tai vuoden suunnitelmat ja hyödynsi vuosikellon käyttöä. Suunnitelmaan tulevia muutoksia oli tuolloin helpompi hallita. Ennakoidalla tulevaisuudessa tapahtuvia asioita, voitiin niihin varautua ja valmistautua paremmin kuin jos asia jouduttiin ratkaisemaan muutamaa viikkoa aikaisemmin.

Jos vaikka nyt mietitään seuraavaa kesää ja mietitään mitä mahdollisia muutoksia on silloin tulossa, voidaan niihin varautua jo aikaisemmin, eikä elää kädestä suuhun että hups, nyt tuli tuollainen muutos. Ettei elettäs lista kerallaan.

Hyvä yhteistyö ja tiedonkulku

Röntgenosastolla lähiesimiehillä oli käytössä y – asemalla oma kansionsa, johon vain heillä oli käyttöoikeudet. He käyttivät sitä tiedon välittämiseen toiselle esimiehelle. Heillä oli lisäksi tapana kirjoittaa kirje asioista joiden parissa he olivat työskennelleet ja minkä asioiden hoitaminen oli vielä kesken. Näin he varmistivat hyvän tiedonkulun ja töiden jatkuvuuden poissa olonsa aikana. Lähiesimiehet kertoivat pohtivansa yhdessä työparinsa kanssa asioita ja solmukohtia paljonkin. Kynnyksensä ottanut yhteys heidän omaan esimieheensä oli matala. He kertoivat oven olevan aina auki ja saavansa omalta esimieheltään apua, mikäli sitä kokivat tarvitsevansa. Toisaalta lähiesimiehet eivät jokaisesta mietittävästä asiasta olleet yhteydessä esimieheensä, he kokivat vertaistuen erittäin merkittäväksi.

Työ on hyvin yksinäistä. Kaikista asioista ei voi henkilökunnan kanssa puhua. Vertaistuki tärkeää. Kaverille voi aina kilauttaa: Mitä mieltä olet tästä?

Lähiesimiehistä osastonhoitajat olivat pyrkineet tapaamaan toisensa silloin tällöin ns. kahvittelun merkeissä. Nämä tapaamiset olivat tarkoitettu vapaaseen keskusteluun esimiesasioista. Lähiesimiehillä ei ollut tapana puhua keskenään siitä, miten he tekivät osaamisen johtamista. Heillä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, ei ollut tietoa tekikö joku heistä osaamisen johtamista erityisen hyvin. Ketään ei ollut erityisesti palkittu tässä asiassa. Lähiesimiehet kokivat koulutuksiin pääsyn ja kiittämisen palkinnoksi työstään.

Yhteisten palaverien pitäminen lähiesimiesten ja osastonlääkärin kesken vaihteli eri osastoilla. Osa haastateltavista kertoi näiden palaverien olevan viikoittaisia ja kokivat ne tärkeiksi. Palaverien avulla he kertoivat ymmärtävänsä oman osastonsa toimintaa paremmin, vaikka hoitohenkilökunnan asiat eivät lääkäreille kuuluneetkaan. He kokivat saavansa toisistaan tukea omaa osastoa koskevissa päätöksenteoissa. Lähiesimiesten oma työkierto nähtiin parantavan osaamista. Hyvä tiedonkulku tuli esille myös röntgenosaston ulkopuolisissa suhteissa. Röntgenosastot palvelivat monia eri tahoja ja suunniteltaessa muutoksia omaan toimintaan, oli huomioitava muutosten vaikutus myös toisten toimintaan.

Päätöksen voi tehdä, mutta voi olla ettei sitä kauan pääse noudattamaan.

Strategian mukainen esimieskoulutus

Lähiesimiesten mukaan kaikki lähti strategiasta, mutta organisaatio ei itse järjestänyt mitään koulutusta esimiehille. Tiedon keruun hetkellä organisaatiossa lähiesimiehiltä vaadittiin perehtymistä tiettyyn johtamisen materiaaliin. Eräs haastateltavista toi esille kiinnittäneensä joskus huomion siihen että joissakin sairaaloissa kaikki esimiehet kävivät jonkun tietyn, määrätyn koulutuksen läpi. Hän kaipasi organisaatioon samanlaista tapaa kouluttautua. Haastateltavan mielestä näin saataisiin tietopohja samaksi kaikille esimiehille ja tietotaso sekä valmiudet esimiestyön tekemiseen olisivat tuolloin samat. Käytettävillä käsitteillä olisi samat merkitykset. Tällä hetkellä niiden merkitys saattoi vaihdella klinikasta toiseen.

Lähiesimiehet kokivat pääsevänsä hyvin eri koulutuksiin. Jokainen esimies oli käynyt monenlaisia johtamis – ja esimieskursseja ja tiedon puutteesta ei ollut kysymys. He toivat esille niiden tärkeyden esimiehenä kehittämisessä. Koulutuksista he saivat itselleen uusia oivalluksia tehdä työtään ja tärkeitä eväitä esimiehenä kehittämiseen.

Niin vaikka siellä koulutuksessa usein toistetaan niitä samoja asioita, niin siellä tulee usein niitä uusia oivalluksia, että jotenkin niitä vaan naksahdelee paikalleen, että jostakin syystä itse ja se organisaatio on vaan siinä vaiheessa että joku tietty asia vaan kolahtaa paremmin. Ja taas pystyy arvioimaan ja taas saa vinkkejä ja taas pystyy viemään eteenpäin niitä vinkkejä siitä koulutuksesta että ne koulutukset ovat ihan äärettömän tärkeitä oman kasvun kannalta.

Lähiesimiehet toivoivat esimiehille ja varsinkin uudelle lähiesimiehelle tietoa siitä mitä pitäisi osata ja oppia. He sanoivat menevänsä tällä hetkellä yrityksen ja erehdyksen kautta ja arvelivat kaikkien maksaneen oppirahansa. Eräs lähiesimies toi esille toiveensa saada lähiesimiehille omat osaamisen tasot: Oppija, edistynyt oppija, osaaja ja syväosaaja. Nämä osaamisen kriteerit tulisi olla auki kirjoitetut. Hän toivoi myös perehtymiskorttia. Kortissa olisi lueteltuna kaikki lähiesimiehen hallittavat asiat ja tämän avulla voisi suunnata omaa osaamistaan eteenpäin. Kortista selviäisi mistä nämä asiat löytyvät, ettei niiden hakemiseen kuluisi turhaa työaika. Ehdottajan mielestä tietojärjestelmien kehittämisestä puhutaan mutta hänen mielestään niitä voisi vieläkin kehittää. Oma valmiutta esimiestyöhön voi kehittää esimerkiksi kirjallisuuden avulla.

Esimiehen motivaatio

Lähiesimiehet toivat esille tärkeänä elementtinä lähiesimiehen oman motivoituneisuuden johtamiseen ja esimiestyön tekemiseen. Oman osastonsa ymmärtäminen, siellä työskentelevien ihmisten ja heidän haasteidensa tunteminen auttoi lähiesimiehen työn tekemistä. Lähiesimiehen työtä ei haastateltavan mukaan voinut tehdä, jos ei ymmärtänyt oman osastonsa toimintaa ja oli oltava niin paljon mielenkiintoa, nähtävä vaivaa oppiakseen tuntemaan osasto ja ihmiset. Pienessä yksikössä työn ja ihmisten tunteminen oli helpompaa. Eräs lähiesimies toi esille vaikeuden oppia tuntemaan henkilökuntansa, myös enemmän tietoa eri modaliteeteista saisi hänen mukaansa olla. Hänen mukaansa tämä vaatii vuosien työn ja että joillakin on kyky tehdä esimiestyötä työtä ja joillakin ei.

Toiset tykkää että käskytetään ja toisille pitää puhua isi – muodossa. Tekisitkö..

Haastattelussa muutama esimies toi esille eriävät mielipiteensä tässä asiassa. Heidän mukaansa nopeastikin voi oppia tuntemaan oma henkilökuntansa, mutta tämä vaati itsensä alttiiksi panemista, herkkyyttä. Lähiesimiesten mukaan saavuttaessaan henkilökuntansa luottamuksen, sai henkilökunnalta koko ajan enemmän tietoa. Tämä tarkoitti myös vaitiolovelvollisuuden säilyttämistä ja toisaalta avoimuutta. Henkilökuntaa kohdeltiin tasa-arvoisena ja jos jonkun työntekijän kohdalla tehtiin jotakin poikkeuksia, riitti muulle henkilökunnalle tiedoksi vain se että tähän oli painava syy, ei muuta.

Lähiesimiehen hyvä itsetuntemus

Omasta jaksamisesta huolehtiminen tuli esille keinona auttaa henkilökuntaa jaksamaan. Kun esimies itse voi hyvin, oli hänellä voimavaroja kannustaa ja kuunnella henkilökunnan iloja ja suruja. Asioiden yläpuolella oleminen, niin ettei työasioita ottanut liian henkilökohtaisesti, auttoivat esimiestä jaksamaan.

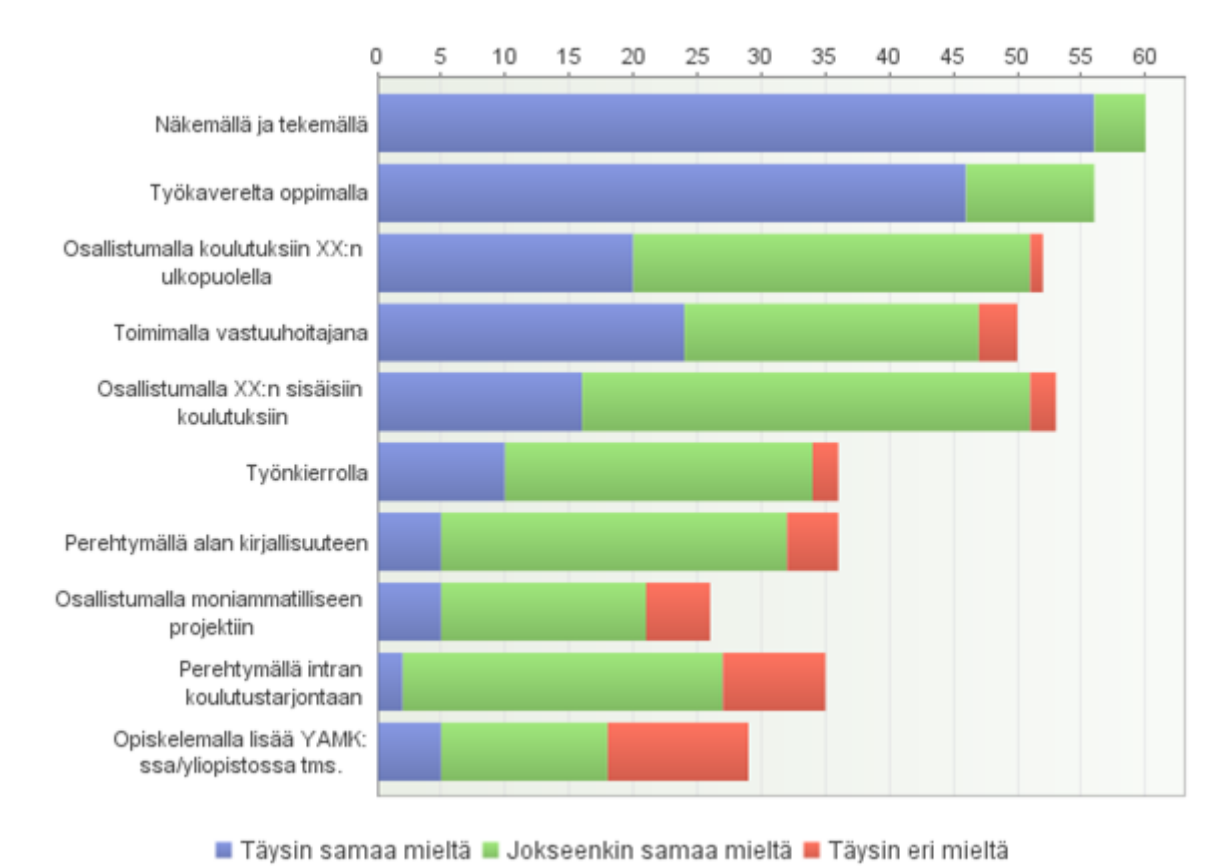
Lähiesimies tekee töitä omana persoonanaan. Yksi lähiesimies epäili, ettei esimiehen persoona aina miellytä kaikkia ja hänen mielestään se oli ihan ymmärrettävää. Toinen esimies pohdiskeli, mistä voi tietää, minkälaista oma osaaminen johtamisessa on? Oli lista esimiehelle kuuluvista töistä, mutta ei tasoja.

Jos TOB (työolobarometri) tulokset ovat hyviä, onko ollut liian mukava alaisille? Jos se on huono, onko silti onnistunut työssään? Kuka määrittelee menikö se hyvin?

Eräs lähiesimiehistä kertoi löytävänsä johtamistyön kriteerit miettimällä miksi esimiehet olivat töissä, mikä työnantaja oli ja mitkä olivat sen tavoitteet. Hän myös toi esille keinon itsensä mittaamiseen: arvioida olivatko suunnitelmat toteutuneet. Ja jos ei, niin johtuiko se omista tekemisistä vai jostain muusta.

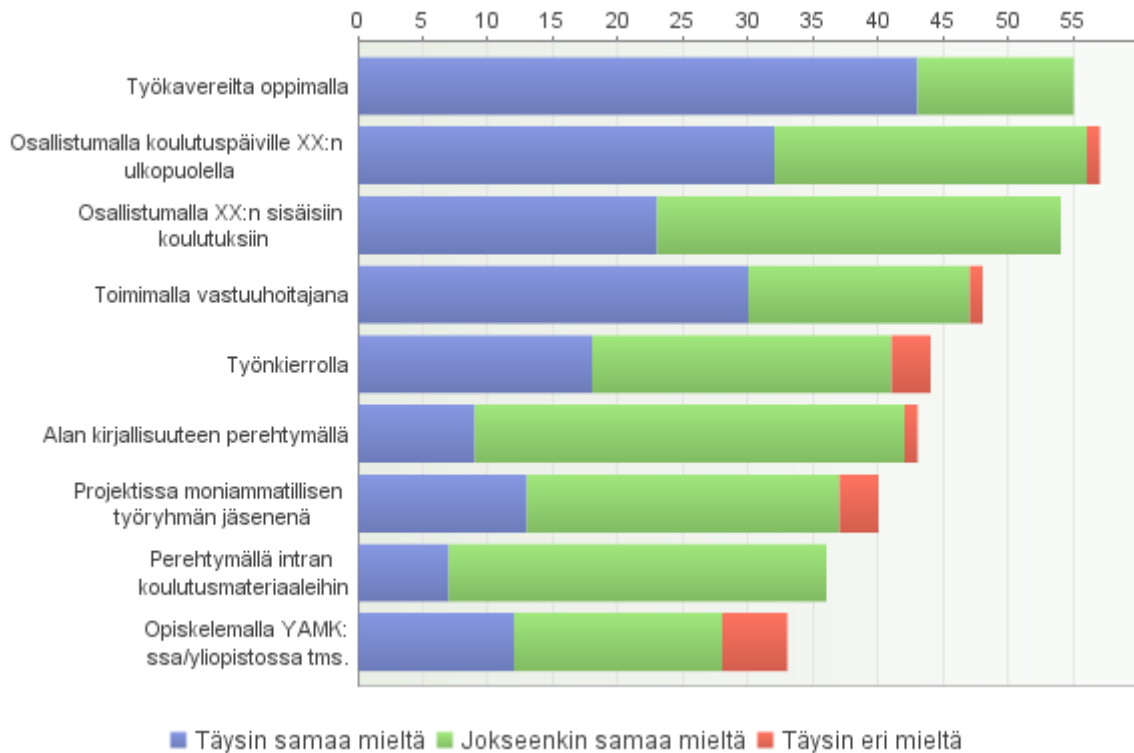
4.4.6 Osaamisen kehittäminen röntgenhoitajien kuvaamana

Lähes kaikkien vastanneiden röntgenhoitajien (n=60) mielestä parhaiten lisää osaamistaan näkemällä ja tekemällä (kuvio 5). Noin 80 prosentin mielestä parhaiten lisää osaamistaan työkavereilta oppimalla. Alle puolet (40 %) vastaajista olivat sitä mieltä että vastuuhoidajana työskentelemällä lisää osaamistaan parhaiten.



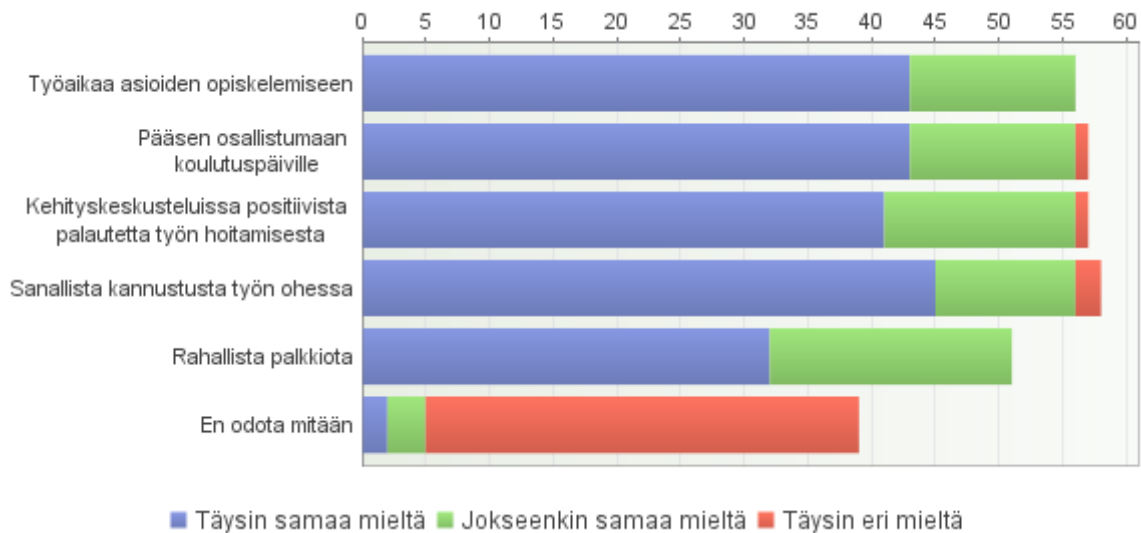
KUVIO 5. Röntgenhoitajien osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

Röntgenhoitajien mielestä tulevaisuudessa parhaiten kehittää omaa osaamistaan työkavereilta oppimalla (kuvio 6). Noin puolet röntgenhoitajista kokivat talon ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisen lisäävän tulevaisuudessa parhaiten heidän osaamistaan. Myös vastuuhoidajan toimiminen nähtiin lisäävän osaamista tulevaisuudessa.



KUVIO 6. Röntgenhoitajan osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa

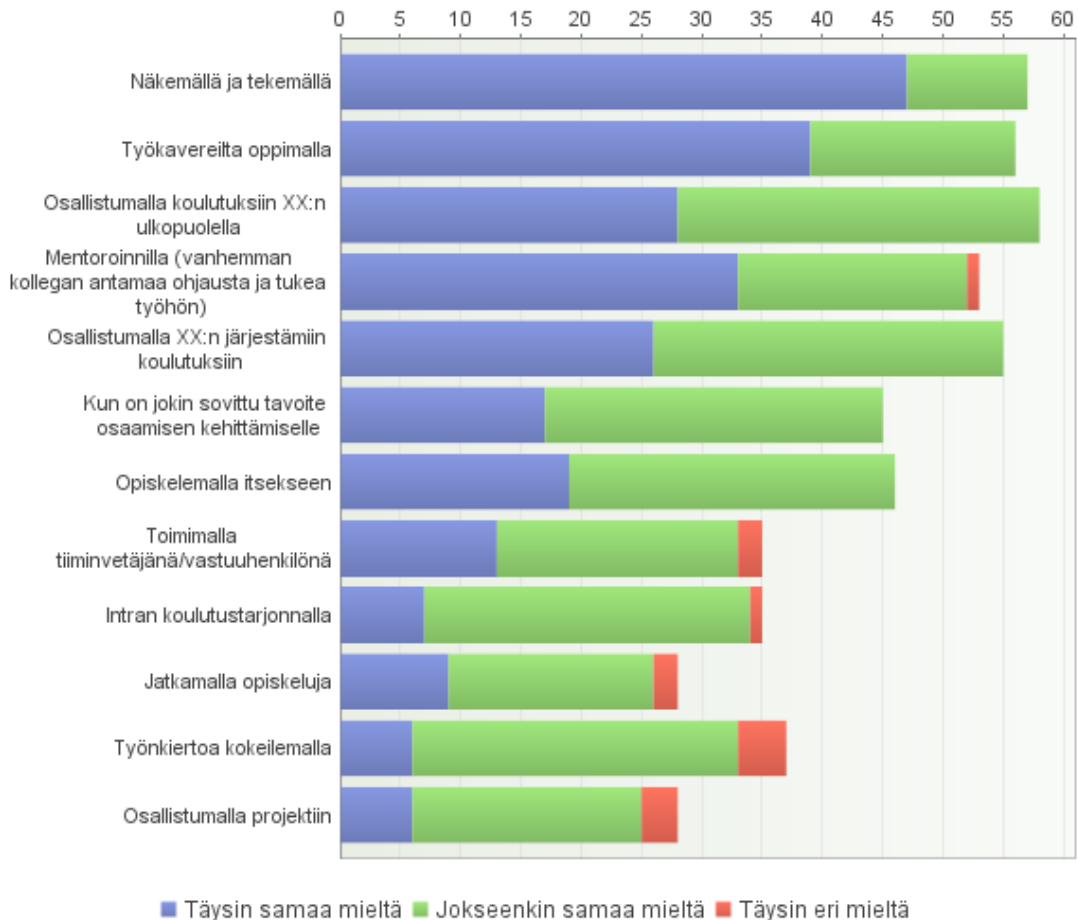
Röntgenhoitajat toivoivat esimieheltään eniten sanallista kannustusta työn ohessa osaamisensa kehittämiseksi (kuvio 7). Työaika-asioiden opiskeluun ja päästä osallistumaan koulutuspäiville olivat seuraaviksi suosituimmat toiveet esimiehelle osaamisen kehittämiseen. Toive rahallisesta palkkiosta osaamisen kehittämiseen oli vasta neljänneksi suosituin toive. Yli puolet (65 %) vastaajista toivoi jotakin esimiehiltään osaamisen johtamisessa.



KUVIO 7. Röntgenhoitajien odotukset esimiehen tuesta osaamisen kehittämiseksi

Röntgenhoitajien vastausten mukaan suurin osa (85 %) oli kehittänyt osaamistaan valmistumisensa jälkeen oppimalla työkavereiltaan. Röntgenhoitajat olivat lisänneet osaamistaan organisaation järjestämällä koulutuksilla ja sen ulkopuolisilla koulutuksilla. Lähes kaikkien (95 %) röntgenhoitajien mielestä työskentely oli helpompaa ja sujuvampaa kun osaa. Ammattiosaamisen parantaminen (86 %) nähtiin syyksi parantaa osaamistaan. Yli puolet (64 %) vastaajista kokivat itse olevansa vastuussa omasta osaamisestaan. Palkan nouseminen oli alle puolen (42 %) vastaajien motiivi osaamisen kehittämiseen. Röntgenhoitajat toivoivat osaamisensa kehittämiseksi eniten (69 %) osallistua koulutustilaisuuksiin. Alle puolet (47 %) vastaajista toivoivat lisää palkkaa ja työajan saamista itsensä kehittämiseen toivoi 41 % vastaajista. (ks. Liite 5.)

Röntgenhoitajat uskoivat tulevaisuudessa parhaiten osaamisensa kehittyvän näkemällä ja tekemällä (kuvi 8). Työkavereilta oppiminen (65 %) ja mentorointi (55 %) olivat seuraavaksi suosituimmat osaamisen lisäämisen keinot. Työkiertoon ja projektiin osallistumisen nähtiin kyselyn huonoimpina keinoina lisätä osaamista tulevaisuudessa



KUVIO 8. Röntgenhoitajien näkemys parhaasta tavasta kehittää osaamistaan.

Röntgenhoitajien toiveet lähiesimiehille perehdytyksessä ja osaamisen kehittämisessä

Röntgenhoitajat toivoivat esimieheltään eniten sanallista kannustusta työn ohessa osaamisensa kehittämisessä. Työaikaa asioiden opiskeluun ja päästä osallistumaan koulutuspäiville olivat seuraaviksi suosituimmat toiveet. Rahallisen palkkion saaminen motivoi 53 prosenttia vastaajista kehittämään osaamistaan. Vain 35 prosenttia vastaajista kertoi, ettei osaamisen kehittämisessä odota esimiehiltä mitään.

Röntgenhoitajien tavat ja keinot lisätä osaamista työelämässä

Kyselyssä haluttiin selvittää miten röntgenhoitajat olivat kehittäneet osaamistaan röntgenhoitajaksi valmistumisensa jälkeen. Kyselyn vastausten perusteella röntgenhoitajat lisäävät osaamistaan parhaiten, näkemällä ja tekemällä. Työkavereilta oppiminen oli seuraavaksi suosituin keino oppi-

seen. Alle puolet vastaajista katsoivat vastuuhuhoitajana toimimisen lisäävän osaamista. Röntgenhoitajien mielestä tulevaisuudessa parhaiten kehittää omaa osaamistaan työkavereilta oppimalla. Lähes 51 prosenttia vastaajista näki vastuuhuhoitajan toimimisen lisäävän parhaiten osaamistaan tulevaisuudessa. Organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen lisäsi yli puolen vastaajien mielestä osaamista tulevaisuudessa.

Suurin osa röntgenhoitajista oli kehittänyt osaamistaan työkavereilta oppimalla. Koulutukset olivat myös hyväksi havaittu keino osaamisen kehittämiseen. Organisaation järjestämät omat koulutukset olivat yli puolen (67 %) vastaajien mielestä tärkeitä osaamisen kehittämisessä, organisaation ulkopuoliset koulutukset saivat vain 58 % kannatuksen osaamisen lisäämisessä.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneista röntgenhoitajista halusivat kehittää osaamistaan koska työskentely oli helpompaa ja sujuvampaa kun osaa. Ammattiosaamisen parantaminen oli kyselyn perusteella myös motivaatio osaamisen kehittämiseen. Yli puolet vastaajista kokivat itse olevansa vastuussa omasta osaamisestaan. Palkan nouseminen tuli vasta neljänneksi suosituimpana syynä kehittää osaamistaan.

4.5 Työkalupakin kehittäminen

Kehittämisvaiheessa muodostettiin asiantuntijaryhmä, jonka tarkoituksena oli haastattelun ja kyselytutkimuksen perusteella kehittää työkalupakki yhdessä tutkijan kanssa, jolla lähiesimiehet voivat tukea ja edesauttaa henkilökuntaansa osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijaryhmä koostui vastuualueen ylihoitajasta, Kuvantamisen laatupäälliköstä, yhdestä apulaisosastonhoitajasta ja opetuskoordinaattorista. Ottamalla mukaan ne henkilöt, joita kehittämistyö koskee, saadaan heidät sitoutumaan muutokseen ja mahdollinen muutosvastarinta pienenee (Kananen 2012, 70). Kehittämistyö koski lähiesimiesten lisäksi heidän esimiehiään, joten ylihoitaja oli tärkeä työryhmän jäsen. Laatupäälliköllä oli kokemusta lähiesimiestyötä, joten hän pystyi samaistumaan esimiesten asemaan. Hän lisäksi osallistui osastonhoitajakokouksiin ja oli mukana eri kehittämisprojekteissa. Ylihoitaja kuului yliopistollisen sairaalan vastuualueen johtoryhmään, jossa oli keskusteltu esimiestyön kehittämisestä sairaanhoitopiirissä. Laatupäällikkö, ylihoitaja ja opetuskoordinaattori olivat mukana vastuualueen perehdytysprojektin ohjaustyöryhmässä, jonka tavoitteena oli luoda yhtenäis-

nen perehdyttämisohjelma hoitohenkilöstön perehdyttämiseen. Opetuskoordinaattorilla oli kokemusta YAMK-opinnoista ja hän työssään auttoi opiskelijoita perehtymään ja oppimaan röntgenhoitajan työtä, joten hänellä oli vahva näkemys osaamisen kehittämisestä ja sen tärkeydestä. Yksi lähiesiemiestyötä tekevä otettiin työryhmään mukaan tuomaan oma näkemyksensä ja kokemuksensa kehitettäviin asioihin. Kuvantamisen lähiesimiehet olivat myös mukana työkalupakin kehittämisessä. He antoivat työkalupakkiin käyttämiään osaamisen johtamisen työkaluja.

Muutoksen aikaansaamiseksi on löydettävä ratkaisu kyseessä olevaan ilmiöön. Tämä edellyttää sen syvällistä ymmärtämistä. Ratkaisun löytäminen tekee muutosprosessista haastavaa. Voi olla että kyseisestä ratkaisumenetelmästä ei ole aikaisempaa kokemusta tai voidaan tarvita useampaa eri toimenpidettä, jolloin yhteisvaikutusten arviointi on vaikeaa. (Kananen 2012, 74.) Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen jälkeen kehittämistyö käynnistettiin, eli seurasi varsinainen kenttätöväihe. Tässä vaiheessa dokumentaatiolla eli miksi, kuka ja millä perusteella johonkin päädyttiin, on merkitystä. Jälkeenpäin on helpompi perustella miksi johonkin tulokseen päädyttiin. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on yksinkertainen keino dokumentoida tehdyt ratkaisut. Kenttätöön tuloksena saadaan aikaan aineisto, johon opinnäytetyö perustuu. (Kananen 2014, 48.) Tutkimuspäiväkirjaa pidettiin tässä tutkimuksessa työryhmän työskentelyn aikana. Siihen kirjattiin alkuvaihe ja mitä eri vaihtoehtoja on kehittämisen aikana mietitty ja miksi päädyttiin tiettyyn ratkaisuun.

Ennen ensimmäistä työryhmän tapaamista lähetettiin työryhmälle etukäteen Power point esitys kirjallisuudessa esiin tulleista perusteista osaamisen johtamisen kehittämiseen. Työryhmän ensimmäisessä tapaamisessa esiteltiin kirjallisuudesta esiin tulleita keinoja ja ehdotuksia osaamisen johtamisen kehittämiseen sekä työkaluja siihen. Tilaisuudessa käytiin myös läpi röntgenhoitajille tehdyn kyselyn ja lähiesimiesten haastattelun tulos. Työryhmässä keskusteltiin, minkälainen tilanne osaamisen johtamisessa sillä hetkellä oli. Työryhmäläiset toivat esille mitä toimenpiteitä ja parannuksia oltiin organisaatiossa jo esimiestyöhön tekemässä. Organisaatiossa oli esimiestyötä kehitetty ja ohjeistettu lisää, sen jälkeen kun, lähiesimiehiä oli haastateltu. Työryhmä hyväksyi ja hylkäsi joitakin esiteltyjä työkaluja. Perusteena oli, miten he näkivät työkalujen palvelevan Kuvantamisen lähiesiemiestyötä. Kehitetty työkalupakki koostui työkaluista, joita käyttämällä lähiesimies pystyy tukemaan röntgenhoitajien osaamisen kehittämistä, seuraamaan koko osastonsa osaamisen tasojen kehittymistä ja saamaan tukea osaamisen johtamiseen strategian mukaisesti. Paljon keskustelua käytiin osaamisen johtamisen kehittämisestä sekä kyselyn ja haastattelun tuloksista. Tapaamisessa sovittiin myös, mitä tutkija kehittäisi työkalupakkiin ja mitä asioita työryhmä selvittäisi.

Tapaamisen jälkeen tutkija työsti asiantuntijaryhmän ehdotusten perusteella työkaluja ja lähiesimiehiä pyydettiin lähettämään heidän käyttämänsä osaamisen johtamisen työkalut. Samalla heiltä kysyttiin lupa jakaa heidän työkalunsa yleisesti organisaatiossa. Lähiesimiehet lähettivät yhteensä 15 työkalua, joita he käyttivät osaamisen johtamisessa ja joita saa hyödyntää yleisesti.

Yhdelle tutkimukseen osallistuneelle lähiesimiehelle lähetettiin tarkentava kysymys haastattelussa esille tulleesta työkalusta sähköpostitse. Tähän saatiin vastaus ja samalla vielä yksi työkalu lisää, jonka lähiesimies oli juuri tehnyt. Kaikille lähiesimiehelle lähetettiin asiantuntijatyöryhmän suosituksella osaamisen kehittämiseen liittyvän työkalu ja heiltä pyydettiin arviointia sen hyödyllisyydestä. Lähiesimiesten vastausten perusteella tämä työkalu otettiin pakkiin. Asiantuntijaryhmässä tuli esille yhtä röntgenhoitajien työtä tukevaa menetelmää hyödynnettävän kahdella eri osastolla. Vain toinen osasto oli lähettänyt tästä materiaalia, joten tästä pyydettiin sähköpostitse materiaalia yhdeltä lähiesimieheltä. Nämä molemmat materiaalit lisättiin työkalupakkiin.

Kehittämistyön alkuperäisen suunnitelman mukaan, oli ajateltu esiteltävän työkalupakki lähiesimiehille vasta työkalupakin arviointivaiheessa, eli hieman myöhemmin. Tähän tuli muutos työryhmän toivomuksesta. Työryhmä katsoi parhaaksi, että työkalupakki esitellään jo tässä vaiheessa lähiesimiehille, jotta he saisivat paremman käsityksen kehitteillä olleesta työkalupakista ja toisaalta innostuisivat tutustumaan siihen. Joulukuun alussa pidettiin osastonhoitajakokouksen yhteydessä Power point -esitys työkalupakista ja sen kehittämisestä vastuualueen lähiesimiehille.

Tässä kokouksessa esiteltiin kertauksen vuoksi kehittämistyön tavoite ja työkalupakissa valmiina olleita ja muutamia keskeneräisiä työkaluja. Kokouksessa tuotiin esille, mikä osaamisen johtamisen käsite strategiaan sisältyi sekä käytiin läpi mitä strategiasta johdettuja ohjeita ja ohjeistuksia oli jo olemassa. Ennen kokousta oli lähiesimiesten toivomusten perusteella aloitettu tekemään yleisohjetta lähiesimiestyön tekemiseen strategian mukaisesti. Tähän oli saatu suostumus ylihoitajalta ja tarkoitus oli tehdä ohje yhdessä ylihoitajan kanssa. Ennen kokousta ilmeni lähiesimiehille tulleen haastattelun jälkeen uusi ohje lähiesimiestyöhön. Tämä lisäys toimintakäsikirjaan avasi strategiasta lähiesimiestyöhön tulevaa ohjeistusta lähiesimiestyön tekemiseen. Lisäksi saatiin käyttöön ylihoitajan aikaisemmin pitämän lähiesimiestyön tekemistä koskevan Power point -esitys. Tällaista konkreettisempaa ohjeistusta lähiesimiehet olivat haastattelussa ja kirjallisissa vastauksissa toivoneet ja kokouksessa käytiin läpi nämä ohjeistukset. Nämä ohjeistukset sekä pidetty Power point -esitys lisättiin työkalupakkiin tutustuttavaksi ja pyydettiin lähiesimiehiä miettimään kokivatko he tar-

vitsevansa tekeillä ollutta ohjetta lähiesiemiestyön tekemiseen. Näin osastohoitajakokouksessa pidetty tunnin esitys palveli työkalupakin kehittämistä ja käyttäjälähtöisyys korostui. Tilaisuudessa esitettiin muutama työkalupakkia koskeva tarkentava kysymys. Lähiesiemiestyöhön strategiasta tulevat ohjeistukset olivat lähiesiemiesten toivomusten mukaisesti konkreettisemmat ja ne olivat yhdessä muiden työkalujen kanssa helposti löydettävissä työkalupakista. Työkalupakin tavoitteena oli helpottaa lähiesiemiestyötä ja jos he kokivat vielä uuden ohjeistuksen jälkeenkin tarvitsevansa strategiasta johdettua työkalua, siihen olisi paneuduttava. Samalla pyydettiin palautetta koko työkalupakista. Työkalupakki oli tallennettu Y-asemalle kaikkien vastuualueen lähiesiemiesten saataville. Osaamisen johtamisen työkaluja saattoi hyödyntää Kuvantamisen ulkopuolella. Työkalupakkiin tutustumista varten oli aikaa kaksi viikkoa.

Työkalupakin esittelytilaisuudessa esitettiin lisäksi toisella tulosalueella kehitettyä esimiehen perehdytyskansiota. Kansio sai hyvän vastaanoton kokouksessa. Tätä perehdytyskansiota päätettiin ryhtyä kliinisen asiantuntijan toimesta muokkaamaan Kuvantamiseen sopivaksi. Nyt kehitetty työkalupakki ja perehdytyskansio täydentäisivät toisiaan ja tukisivat lähiesiemiestyötä.

Osastohoitajakokouksen jälkeen tutkija jatkoi muutaman keskeneräisen yleisiin työelämätaitoihin liittyvän työkalun työstämistä. Ne oli tarkoitus lisätä pakkiin tammikuussa 2016, kun valmis työkalupakki menisi Kuvantamisen lähiesiemi miehille koekäyttöön.

4.6 Työkalupakin sisältö

Kehitetty työkalupakki koostui viidestä eri kansioista ja kolmesta irrallisesta työkalusta. Kansiot oli nimetty kuvaamaan sisältöään mahdollisimman hyvin, jotta oikean työkalun löytäminen olisi mahdollisimman helppoa. Esimiestyön työkaluja – kansio koostui osastohoitajan työnkuvauksesta ja toimintakäsikirjaan tulossa olevasta johtamisen johtaminen – osiosta. Kuvantamisen laatutyön vuosikello, ylihoitajan tekemät ”Ohjeita esimiestyöhön” – Power Point-esitys ja kehityskeskustelulomake, joka oli tarkoitettu ylihoitajan ja lähiesiemiesten väliseen kehityskeskusteluun, lisättiin kansioon. Lisäksi kansioon laitettiin malliksi Excel-taulukot varallaolosuunnitelmasta, röntgenhoitajan perehdytys – muistilista osastohoitajalle ja lomalista, josta näkyy loman ajankohdan lisäksi jäljelle jääneet lomapäivät sekä malli röntgenosaston vastuualueista sisältöineen.

Toinen työkalupakin kansio sisälsi yleisiä kehityskeskusteluohjeita Power Point -muodossa, mallin kehityskeskustelun rungoksi ja Kuvantamisen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Tämä suunnitelma oli tehty Viitalan (ks. 2005, 259) mallin mukaisesti. Käytössä olevat kehityskeskustelulomakkeet muodostivat kolmannen kansion. Tähän oli kerätty Kuvantamisessa jo käytössä olevia erilaisia kehityskeskustelulomakkeita. Neljäs kansio käsitteli mentorointia.

Viides kansio, osaamismatriisit, koostui eri Kuvantamisen yksiköihin tehdyistä osaamismatriiseista. Osaamismatriisissa arvioidaan millä tasolla työntekijän osaaminen eri modaaliteeteissä ja tutkimus-huoneissa on. Organisaatiossa eri osaamisen tasot ovat: oppija, edistynyt osaaja, osaaja, syväosaaja tai ei osaamista. Työntekijä ja lähiesimies tekevät arvioinnin yhdessä ja taulukkoon on laitettu esille osaamisen tavoite ja erotus. Tästä lähiesimiehen on helppo havaita, onko osaamista vahvistettava jossakin erityisessä työpisteessä, tai jonkun erityisen työntekijän kohdalla. Tähän samaan matriisiin lisättiin vielä yleisten työelämävalmiuksien arviointi. Kansioon sisällytettiin Kuvantamisen perehdytyksen tasojen kuvaukset Excel – taulukkona. Taulukosta ilmenee mitä osaamisen tasot (oppija, edistynyt osaaja, osaaja, ja syväosaaja) tarkoittavat Kuvantamisen osastoilla ja eri modaaliteeteillä. Osaamismatriisikansioon sisällytettiin osaamisen kehittämisen suunnitelma Excel – muodossa. Tällä työkalulla pystyy suunnittelemaan perehdyttämistä eri modaaliteetteihin ja eri työntekijöille puoli vuosittain.

Irrallisia työkaluja olivat työyhteisötaidoista koottu Power Point – esitys, malli yhden kuvantamisosaston vuosikellosta ja osastonhoitajakokouksessa pidetty Power Point esitys ”Röntgenhoitajien ammatillisen kasvun tukeminen”.

4.7 Työkalupakin arviointi

Työkalupakin kehittämisvaiheessa esiteltyyn työkalupakkiin ei tullut parannusehdotuksia esille, joten siihen lisättiin juuri valmistuneet työkalut ennen työkalupakin laittamista virallisesti esille.

Kuvantamisen lähiesimiehille lähetettiin tammikuun alussa sähköposti, jossa kerrottiin työkalupakin olevan lähiesimiesten saatavilla ja heillä oli noin kuukausi aikaa testata kehitettyjä menetelmiä ja työkaluja käytännössä. Samaan viestiin laitettiin polku työkalupakin löytämiseksi, ja

maininta kommenttien keräämisestä koeajan jälkeen. Ennen koeajan päättymistä lähetettiin Kuvan-
tamisen lähiesimiehille kyselylomake kehitetyn työkalupakin arvioimiseen.

4.7.1 Lähiesimiesten palaute työkalupakista

Palautetta pyydettiin kehitetystä työkalupakista ja sen eri työkaluista. Haluttiin tietää lisäsivätkö ne lähiesimiesten osaamisen johtamisen suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä, mutta tähän tutkija ei saanut suoraan vastausta. Palautteen perusteella eri työkalut lisäsivät suunnitelmallisuutta, mutta miten työkalupakki kokonaisuudessa palveli tätä tavoitetta, ei saatu suoraa yksimielistä vastausta.

Vuosikello auttaa koko vuoden suunnittelussa ja ennakoinnissa. Ennakointi auttaa toiminnan sujuvuudessa. Ilman ennakointia johtaminen on aika kaoottista.

Lomalista auttaa systemaattisessa toiminnan suunnittelussa.

Kehittymissuunnitelmaa ei ole käsittäkseni ollut juurikaan käytössä. Tukee osaamisenarviointia ja tukee systemaattista kehittymistä.

Voi nähdä kokonaisuuden osaamisalueista ja ennakoida tulevia tarpeita. Auttaa myös henkilöä hahmottamaan omaa osaamista.

Kehitetyn työkalupakin olemassa oloa ei kukaan lähiesimiehistä kiistänyt, päinvastoin se koettiin hyvin tarpeelliseksi. Mielipiteet työkalupakista vaihtelivat sekavasta hyvin kootuksi.

Henkilökohtaisesti minulle jäi sekava kuva. Valtavasti asiaa, jota on kuitenkin vaikea hallita ja miten on päivitysten asia, kuka ne lopulta tekee?

Työkalupakki kaipaa vielä jäsentämistä ja arviointia mikä on turhaa, tarvitaanko kaikkea.

Työkalupakki on kattava ja sieltä on löytynyt hyviä osa-alueita käyttöön sekä työn tueksi teoriaa. Tarve tällaiselle on erittäin kova. Materiaali on hyvin koottu.

On kuitenkin erittäin hyvä asia jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä. Jokainen voi muokata omaan tarkoitukseensa lomakkeita. Myös esimiestyön yhtenäistäminen perustuu minusta siihen, että käytössä olisi samat työkalut joka osastolla.

Kaipaen myös esimiestyön vuosikelloa, en tiedä onko se olemassa, en löytänyt ainakaan meidän tiedostoista.

Työkalupakin työkaluista eniten kommentteja sai aikaan esimiestyön arviointiin liittyvä työkalu, joka oli tarkoitettu lähiesimiehen oman osaamisen kehittämiseen.

Mielestäni jokaisen esimiehen pitäisi tehdä tämä vähintään kerran. Hyötyä tämän tekemisestä on vain, jos esimies kykenee arvioimaan itseään ja ottamaan annetun palautteen vastaan.

Erittäin hyvä työkalu esimiehelle kasvaa ja oppia omassa työssään.

Tämä voisi olla hyvä runko, josta käsin arviointia voisi tehdä. Monet arviointiin liittyvät asiat ovat kuitenkin ”henkilökohtaisia mielipiteitä”, joten niistä ei välttämättä saada rakentavaa tulosta. Nykyiseen tilanteeseen verrattuna tämä kaavake on parempi vaihtoehto, koska palautetta ei saa esimiehenä keneltäkään. Työntekijöiden valitukset ovat ainoat mutta nekin eivät välttämättä kohdistu sinänsä esimiehen johtamistyyliin.

Haastavaa, koska siitä voi helposti tulla yksittäisten asioiden kritisointi. Oikein ohjattuna ja ammattilaisten opastamana se on käyttökelpoinen.

Yksi lähiesimiehistä kertoi käyttäneensä työelämävalmiuksien arviointi -työkalua ja kokeneensa sen hyödylliseksi.

Olen käyttänyt kehityskeskustelujen pohjalla yleisiä työelämävalmiuksien arviointikriteerejä, jotka löytyvät tästä osiosta. Olen kokenut tärkeäksi, että on osoittaa työntekijälle ns. ”mustaa valkoisella” mitä yleiset työelämävalmiudet ovat. Näin on myös helpompi puuttua tarvittavaan asiaan, kun on selkeä tausta asialle.

Työkalupakin työelämävalmiuksien arviointi -työkalua arvioitiin muutenkin positiiviseen sävyyn.

Yleisten työelämävalmiuksien arviointikriteerien käyttöönotto vie varmaan aikaa ja aiheuttaa ehkä närääkin, kun se tuntuu aluksi henkilökohtaisuuksilta. Kuitenkin työelämä ei ole enää laite- ja tarvikeosaamista vaan siihen kuuluu ihmisen kohtaaminen, tiedon hankinta, arviointi ja hyväksikäyttö tietoteknisine taitoineen.

Työyhteisötaidot hyvä myös esimiehelle!!!

Osaamisalueita kartoittava työkalu nähtiin hyväksi, päivittäistä johtamista palvelevaksi työkaluksi, mutta koulutusseurantatyökalut saivat osakseen kritiikkiä.

Osaamisen arviointi on työn kehittämisen kannalta tärkeä ja tulee olemaan jatkossa vielä enemmän palkkauksen perusta, joten OK.

Vastaavat osaamismatriisit on käytössä jokaisella osastolla. Tämä versio on kuitenkin helpokäyttöisempi. Pitäisikö ottaa kantaa, mille tasolle pyritään ja kuinka paljon osaajia tarvitaan / modaaliteetti tai osasto?

Koulutusseuranta työkalut eivät ole nykypäivään. Nykyisellä puutteellisella järjestelmällä on tultava toimeen. Kirjanpitäjän työt eivät ole johtamista vaan ajanhukkaa.

Esimiestyöhön kaivattiin erilaisia uusia sähköisiä ja helppokäyttöisiä työkaluja ja lomakkeita. Käytössä olevien työkalujen kehittämistä myös kaivattiin.

Esim. sellaisia lomakkeita tulee välttää, jossa monet tahot ylläpitävät lomapäivien ja sairauslomien lukumäärää. Tällaiset pohjat tulee saada suoraan Titaniasta tai muista järjestelmistä ja niiden tieto tulee olla luotettavalla tasolla. Yleensäkin kaikenlainen tietojen varmistelu ja ylläpitäminen omissa kansioissa on todella turhaa työtä. Jotenkin asia pitäisi tällaisten asioiden osalta saada päiväjärjestykseen, mutta miten?

Koulutuksista pitäisi saada sähköinen yhteenveto kustannuspaikkatunnuksella. Nyt sen tekeminen vie aikaa. Automaattisesti saataisiin koulutuspalveluilta. Osaamiskartoitus myös sähköiseksi. Osaamiskartoitus pitää tuki esimiesten päivittää vuosittain. Muitakin toiminnan tunnuslukuja pitäisi saada helposti yksikkökohtaisesti. Nyt raporttien teko eri järjestelmistä vie turhaan aikaa.

4.7.2 Työkalupakin hyödyntäminen organisaatiossa

Organisaatiossa oli tapahtunut lähiesimiesmuutoksia kehittämistyön aikana. Tässä vaiheessa kymmenestä alkuperäisestä lähiesimiehestä teki lähiesimiestyötä enää yhdeksän ja mukaan oli tullut uusi lähiesimies. Palautetta työkalupakista saatiin kiitettävästi vaikka kaksi lähiesimiestä ei lähettänyt palautetta määräaikaan mennessä. Vastuualueen kliinisen asiantuntijan työtehtäviin kuului kehittää tulosalueelle esimiesten perehdytyskansiota. Tässä hyödynnettiin toisen tulosalueen aikaisemmin kehittämää perehdytyskansiota. Perehdytyskansioon oli koottu linkit esimiestyöhön vaikuttavista ohjeista ja työkaluista, kuten esimerkiksi sairaanhoitopiirin strategia ja johtamisen käsikirja. Tällä perehdytyskansiollla pyrittiin kokoamaan hajallaan oleva tieto yhteen paikkaan ja näin selkeyttämään sekä helpottamaan esimiestyötä ja siihen perehtymistä. Osaamisen johtamiseen tarkoitettu työkalupakki luovutettiin organisaation käyttöön ja lähiesimiesten palaute työkalupakista käytiin läpi kliinisen asiantuntijan kanssa. Kehitetyn työkalupakin sijoituspaikka oli tässä vaiheessa selkiytynyt. Työkalupakki laitettiin intraan Kuvantamisen ja sen kanssa samaan vastuualueisiin kuuluvien lähiesimiesten saataville. Johtaminen tarvitsee samanlaisia työkaluja, vaikka potilaita hoidetaan ja tutkitaan eri tavoilla, eri osastoilla.

5 KEHITTÄMISPROSESSIN JA TULOKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kuvantamisen lähiesimiehille tarkoitettu työkalupakki työntekijän osaamisen kehittämisen tukemiseen käyttäjälähtöisesti. Työkalupakin tavoitteena oli helpottaa lähiesimiestyötä ja auttaa sekä lähiesimiehiä että työntekijöitä perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli lisäksi saada aikaan järjestelmällinen ja suunnitelmallinen tapa kehittää osaamista Kuvantamisessa.

Saavutettua ratkaisua verrataan tavoitteena olleeseen tulokseen tai muutoksena. On arvioitava saavutettiinkeo kehittämisprosessissa se mitä oli tavoitteena. Arviointia helpottaa, mikäli asetetut tavoitteet ovat konkreettisia, mitattavissa olevia, ja käytetyt mittarit ovat luotettavia. Sosiaalisiin prosesseihin ja henkilökuntaan liittyvät muutokset ovat vaikeammin mitattavissa. (Kananen 2012, 80 – 81). Työkalupakki saatiin asiantuntijaryhmän ja kehittämistyöhön osallistuneiden avulla tehtyä. Kuvantamisen lähiesimiesten arvion perusteella, kehittämistyö oli hyödyllinen, sellaista ei ole ennen tehty. Ristiriitaisia vastauksia tuli työkalupakin sisällön selkeydestä ja työkalujen määrän riittävyydestä.

Mielestäni kehittämistyön aiheeni oli ajankohtainen, niin sairaanhoitopiirissä kuin Suomessakin. Tätä ajatusta tuki sairaanhoitopiirin voimakas panostus esimiestyön kehittämiseen, se tuotiin mm. esille strategiassa. Sairaanhoitopiirin kyseinen tulosalue oli järjestänyt yhteisiä koulutustilaisuuksia kaikille esimiehilleen tämän kehittämistyön aikana. Tilaisuuksista sai olla pois vain erityisluvalla. Tämä kertoi kuinka tärkeänä organisaatio piti esimiestensä kouluttautumista ja samalla vastuualue yhtenäisti esimiestensä tietopohjaa johtamiseen. Vaatimukset työssä osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen eivät koske pelkästään työntekijöitä vaan myös lähiesimiehiä. Heidän vaikutuksensa työntekijöiden perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen ovat merkittävät. Heidän suhtautumisellaan ja teoillaan on suuri merkitys miten henkilökunta itse suhtautuu osaamiseen ja siinä kehittämiseen. Aarnikoivun (2013, 34.) mukaan organisaation ylimmän johdon esimiestyön ymmärtäminen vaikuttaa laajasti koko organisaatiossa. Mikäli esimiestyöhön ei panosteta, vaikuttaa se esimiesten tekemiseen tai tekemättä jättämiseen. Näin se vaikuttaa suoraan esimiehen alaisiin ja koko organisaation toimintaan ja työnantajamaineeseen. Organisaation onnistunut panostus esimieheen maksaa itsensä takaisin moninkertaisena.

Esimiestyöstä, osaamisen kehittamisestä ja oppimisesta löytyy kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia runsaasti. Aina olisi uutta luettavaa ja pohdittavaa. Jossakin vaiheessa oli vain päätettävä aloittaa konkreettinen kehittämistyön tekeminen. Alkuvaiheen sekavuus ja epävarmuus vaihtui ohjaavien opettajien kanssa keskustelun jälkeen selkeäksi mielikuvaksi miten edetä prosessissa.

Haastattelun järjestäminen ja ajankohdan sopiminen sujui helposti kun oli ajoissa sitä sopimassa. Haastattelun tekeminen oli yllättävän sujuvaa. Lähiesimiehet eivät arastelleet kameraa eivätkä haastateltavana olemista. Tilaisuus oli rento ja keskustelu sujui jouhevasti. Osasin tarkkailla eriävien mielipiteiden ilmenemistä ja haastateltavat toivat esille omat eriävät näkemyksensä asioista. Webropolia oli aika helppoa käyttää röntgenhoitajien kyselyn tekemiseen, vaikka se ei ollut ennestään tuttua. Haasteena enemmänkin oli saada röntgenhoitajat vastaamaan kyselyyn.

Haastattelun analysointi oli ”jyrkkää ylämäkeä” kuten Eskola toteaaakin. Oli kirkastettava itselleen mitä kerätystä aineistosta poimii esille ja miksi aineisto kerättiin. (ks. Eskola 2010, 179 – 182.) Menetelmäkirjallisuutta luin moneen kertaan asioiden selkiyttämiseksi. Työpöydän edessä olevalle seinälle kirjoitin itselleni muistiin tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset joihin haastattelussa ja kyselyssä haettiin vastauksia. Tämä helpotti tavoitteen ja tarkoituksen pitämistä mielessä.

Kehittämistyötä aloittaessa ei organisaatiossa ollut sovittuna yhteistä paikkaa, johon olisi voinut laittaa saataville erilaisia, lähiesimiestyössä tarvittavia työkaluja. Ylihoitaja ja lähiesimiehet jakoivat uusia työkaluja lähinnä sähköpostin välityksellä ja kokouksissa. Jokaisella lähiesimiehellä oli käytössään tämän lisäksi myös itse kehittämiä työkaluja, joita nyt työkalupakkiin kerättiin. Kehitetty työkalupakki kokoaa hajallaan olevat ohjeistukset ja työkalut yhteen, helposti saataville. Asiantuntijaryhmän oli nyt helpompi hahmottaa, minkälaisia työkaluja sinne vielä kannatti lisätä, niin että kirjallisuudessakin esiin tulevat työkalut jatkossa löytyisivät työkalupakista. Siihen sisällytettiin ylihoitajan ohjeistus lähiesimiestyön tekemiseen, Kuvantamisen lähiesimiehen tehtävät, ohjeistusta osaamisen kehittamisestä mentoroinnin avulla, yleistä ohjeistusta kehityskeskustelujen käymiseen ja erilaisia kehityskeskustelulomakkeita sekä Kuvantamisen vuosikello. Työkalupakkiin laitettiin hyödynnettäviksi erilaisia Excel-taulukoita, jotka liittyivät osaamisen kehittämiseen, lomien suunnitteluun, varallaoloon, osaamisen tason ja yleisten työelämävalmiuksien arviointiin. Työkalupakin myötä on lähiesimiehen helpompi havaita, mitä erilaisia tapoja voisi osaamisen kehittämisessä hyödyntää. Oli hyvä, että työryhmä oli mukana kehittämässä työkaluja. Näin saattoi kysyä heidän

mielipiteitään ja näkemyksiään työkalujen kehittämisessä. Heillä oli enemmän kokemusta esimiestyöstä, siinä tarvittavista työkaluista ja röntgenhoitajien osaamisen kehittämiseen tarvittavista työkaluista.

Työelämän kehittämistyössä ovat työkalupakin käyttäjät, lähiesimiehet, vahvasti mukana koko kehittämisprosessin ajan. Heitä kehittämisprosessin aikana haastatellaan, pyydetään kommentoimaan ja arvioimaan kehitettyä työkalupakkia. Yksi lähiesimies oli asiantuntijaryhmässä mukana työkalupakkia tekemässä. Kehittämistyön voidaan katsoa olevan käyttäjä- eli asiakaslähtöistä. (ks. Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 7, viitattu 22.9.14.)

Lähiesimiestyön kehittäminen osui oman kehittämistyöni kanssa hyvään ajankohtaan, molemmat täydentävät toisiaan. Lähiesimiestyön työkalupakki ei ole koskaan valmis. Samalla kun lähiesimiestyö kehittyy, on kehitettävä sen työkaluja ja yhteisiä pelisääntöjä miten lähiesimiehet niitä käyttävät. Nyt kehitetty työkalupakki palvelee tämän hetken osaamisen johtamista. Työkalupakkiin on helppo lisätä uusia työkaluja ja sieltä voi nopeasti käydä tarkistamassa löytyisikö työkalua juuri sen hetken tarpeisiin. Kehittämistyö on omalta osaltaan nostanut keskusteluun lähiesimiestyön ja osaamisen kehittämisen.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kuvantamisen röntgenhoitajia olisi hyödynnettävä entistä paremmin osaamisen kehittämisessä. Lähiesimies voisi kannustaa röntgenhoitajaa perehtymään syvemmin työn uuteen osa-alueeseen tai jatkuvasti esiin tulevaan ongelmaan. Osaaminen röntgenhoitajan työssä lisääntyisi ja tämän asiaa tutkineen röntgenhoitajan oma osaaminen ja itseluottamus kasvaisivat. Tämä mahdollistaisi kohdentaa opetusta juuri sillä osastolla, juuri siihen aikaan esiintyviin osaamisvajaisiin tai kasvaneisiin osaamisvaatimuksiin.

Röntgenhoitajat, kyselyn vastausten perusteella, odottivat lähiesimiehiltään osaamisen johtamisessa kannustusta työn tekemisen lomassa. Tämä olisi hyvä entistä enemmän huomioida jokapäiväisessä työn tekemisessä ja lähiesimiesten yhdessä pohtia hyviä keinoja tämän asian parantamiseen.

Erilaisia sähköisiä järjestelmiä esimiestyöhön on Kuvantamisessa runsaasti käytössä. Haasteena onkin se, että järjestelmät eivät keskustele keskenään ja ovat hyvin erilaisia käyttää. Lähiesimiestyötä helpottaisi, nopeuttaisi ja selkeyttäisi järjestelmä, mistä saisi lähiesimiestyössä tarvittavia taulukoita suoraan järjestelmästä.

Organisaation olisi hyvä kehittää osaamisen tasot lähiesimiestyöhön. Siitä lähiesimies voisi hahmottaa oman tason ja sen mukaan suunnata omaa osaamistaan uudelle tasolle, eteenpäin.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämistyön prosessi

Osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen olivat minulle ennestään tuttuja asioita röntgenhoitajana. Nämä asiat olivat tulleet voimakkaasti esille Kuvantamisessa parin edellisen vuoden aikana. Röntgenhoitajille oli mm. tehty koulutusmateriaaleja intraan ja perehdyttämistä oli kehitetty. Osaamisen kehittämisen eteen oli tehty paljon työtä. Minusta kuitenkin tuntui että jotain voisi vielä tehdä. Tästä nousi ajatus tutkia osaamisen kehittämistä toiselta kantilta, lähiesimiesten näkökulmasta. Mietin aihetta suunniteltaessa että röntgenhoitajan perehdyttämiseen ja osaamisen lisäämiseen liittyy tiiviisti lähiesimiehen panostus tai sen puute. Toisaalta tiesin miten työllistetyjä lähiesimiehet olivat ja millaisessa ristipaineessa he työskentelivät johdon ja henkilökunnan välissä. Halusin kehittämistyölläni osaltani helpottaa esimiestyötä. Me ihmiset emme ole aina niin itseohjautuvia kuin voisimme, vaan tarvitsemme kannustusta ja seurantaa jaksaksemme kehittää itseämme työn tekemisen lisäksi. Ajattelin osaamisen kehittämisen jäävän muuten hieman ”ilmaan”, jos se jää entiselle tasolleen, eikä mielestäni kaikkea mahdollista sen eteen ollut vielä tehty.

Teemahaastattelu oli mielenkiintoinen keino kartoittaa lähiesimiesten osaamisen johtamista. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut nopeampaa litteroida teemahaastattelu sanasta sanaan, eikä käyttää litteroinnissa ymmärtävää otetta ja litteroida vain soveltuvien osien. Kuvantamisen lähiesimiehet kertoivat haastattelussa kuinka joillakin heistä oli hyviä kokemuksia mentoroinnista röntgenhoitajien perehdyttämisessä uuteen työhön tai työtehtävään. Haastatteluhetkellä, syksyllä 2015 ei mentorointi juuri ollut käytössä esimiesten omassa perehdytyksessä. Haastattelun jälkeen Kuvantamisessa oli kehitetty lähiesimiestyötä edelleen. Kuvantamiseen tullee uusille lähiesimiehille oli otettu myös mentorointi käyttöön. Aarnikoivun (2013, 72 – 73) mukaan liian usein kuvitellaan jo organisaatiossa työskentelevän, esimiesrooliin siirtyvän, pärjäävän vähäisellä perehdyttämällä. Tuolloin oletetaan hänen pärjäävän esimiestyössä, koska hän on pärjännyt vanhassa tehtävässään ja tuntee organisaation. Uuden esimiehen aiemmat tehtävät voivat olla täysin erilaisia kuin esimiestyön tehtävät ja toisaalta kaikki esimiehet eivät saa opiskelujensa yhteydessä koulutusta esimiestyöhön. Välttämättä aiempi esimieskokemus ei ole taakka esimiestyön osaamiseen eikä oikeuta perehdytyksen laiminlyömiseen. Yliopistollisen sairaalan sairaanhoitopiirin tulosalueiden esimiestyön kehittä-

misessä oli kiinnitetty huomiota uusien esimiesten perehdyttämiseen. Kliinisen asiantuntijan toimesta tulosalueelle, johon Kuvantaminen kuului, oli alettu tekemään esimiesten perehdytys – kansiota toisen tulosalueen mallin mukaisesti. Tätä ennen ei esimiehille ollut omaa perehdytysmateriaalia saatavilla näin kootusti. Lähiesimiehet toivoivat haastattelussa esimiestyön ohjeiden olevan helposti löydettävissä ja koottuna yhteen paikkaan. Tässä kehittämistyössä kehitetty työkalupakki sijoitetaan intraan Kuvantamisen ja sen kanssa samassa tulosalueessa toimivien lähiesimiesten saataville.

Kuvantamisessa johtajalta vaaditaan visiota, suuntaa, draivia (engl. Drive), ja henkilökohtaisia taitoja jotka motivoivat ja johtaa ihmisiä emotionaalisesti älykkäällä tavalla. Korkea itsetietoisuuden aste on siksi elintärkeää. (Yilder 2006, 311.) Kuvantamisen lähiesimiesten haastattelussa lähiesimiesten herkkyydessä aistia osastonsa ilmapiiriä, vaikutti olevan eroja. Lähiesimiehen, joka herkästi huomaa osastollaan vallitsevan ilmapiirin, on mahdollista toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ehkä nopeammin kuin lähiesimiehen, joka huomaa kehittymässä olevan tilanteen vasta, kun hänelle tullaan siitä kertomaan. Saattaa olla että lähiesimies voisi kehittää omaa herkkyyttään havaita asioita liikkumalla osastollaan, juttelemalla työntekijöiden kanssa ja mikä parasta, tekemällä töitä heidän kanssaan. Järvisen (2000, 162) mukaan esimiehen tehtävänä on koko ajan arvioida johtamansa koko yksikön, tiimien ja yksilöiden toimintaa. Kun esimies kerää havaintoja työyhteisöstään päivittäin ja henkilökohtaisesti, liikkumalla (kävelemällä ympäriinsä – johtamistyyli) eri puolilla työyhteisöä ja erilaisissa tilanteissa, lisääntyvät esimiehen kontakti- ja havainnointimahdollisuudet. Johtamista ei tehdä huoneesta käsin vaan olemalla tekemisissä henkilökuntansa kanssa, keskustelemalla ja näkymällä.

Luottamus nousi lähiesimiesten haastattelussa tärkeänä asiana esille. Salmisen (2014, 54) mielestä mitä enemmän työntekijät luottavat esimieheensä, sen vähemmällä johtamistyyllä esimies saa henkilöstönsä toimimaan haluamallaan tavalla. Esimies voi kehittää vuorovaikutustaitojaan luottamuspääomansa kasvattamiseen. Luottamuksen rakentaminen vie aikansa, mutta sen voi nopeasti menettää toimimalla vastoin sanojaan tai mitä on antanut ymmärtää. Luottamuksen ansaitsemisesta on varmasti kysymys uuden esimiehen aloittaessa. Uuden esimiehen ajatuksia ja toiminta tapoja ei aluksi tunneta, joten häneen on vaikea luottaa. Toisaalta esimiehen pitää olla tarkka että toimii sanojensa mukaisesti.

Röntgenhoitajien kyselyn matala vastausprosentti sai miettimään tehdäänkö kyselyjä jo liikaa vai eikö kyselyn aihe kiinnostanut. Tietenkin kyselyn ajankohta, elokuun alku, saattoi hieman vaikuttaa

vastausprosenttiin. Tuo ajankohta oli vielä kesälomakautta, joten osa vastaajista saattoi olla lomalakini ja ajatukset olla muutenkin loma-asioissa. Kyselyssä olisi voinut lisäksi olla avoimia kysymyksiä, joilla olisi mahdollisesti saanut vielä enemmän tietoa röntgenhoitajien odotuksista esimiehiään kohtaan osaamisen johtamisessa. Röntgenhoitajille tehdyn kyselyn perusteella he toivoivat esimieheltään eniten sanallista kannustusta työn ohessa osaamisensa kehittämisessä. Työaika-asioiden opiskeluun ja päästä osallistumaan koulutuspäiville olivat seuraaviksi suosituimmat toiveet osaamisen kehittämiseksi. Rahallisen palkkion saaminen oli vasta neljänneksi suosituin motiivi osaamisen kehittämiseen. Koulutuksiin pääsemistä voitaisiin hyödyntää myös palkitsemismenetelmänä ja näin kannustaa röntgenhoitajia kehittämään osaamistaan edelleen. Kuronen (2002, viitattu 11.9.2014) tutki palkitsemisen merkitystä. Tuloksena vastaajista 79 prosenttia näki palkitsemisen oleva erittäin tärkeä henkilöstön motivaatiossa. Kun henkilöstö nähdään tärkeänä osana organisaation toiminnassa ja menestyksessä myös tulevaisuudessa, kiinnitetään myös henkilöstön palkitsemiseen enemmän huomiota. Sairaanhoitajien näkemyksiä palkitsemisen kehittämisestä, kokemuksia palkitsemisesta ja palkitsevista tekijöistä on myös tutkittu. Sairaanhoitajien myönteiset kokemukset palkitsemisesta liittyivät rahallisiin palkkioihin ja etuisuuksiin sekä aineettomiin palkitsemismenetelmiin kuten kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun. Viran saaminen, työn ja vapaaajan tasapaino, työn itsenäisyys ja vastualueet koettiin työn palkitseviksi ominaisuuksiksi. Yhtä palkitsevia olivat aineelliset ja aineettomat palkitsemiset. Negatiivisia palkitsemiskokemuksia olivat palkitsematta tai huomioimatta jääminen, eriarvoisuus koulutuksiin pääsystä, eriarvoisuus palkoissa ja palkitsemisissa. Heikentävästi työssä jaksamiseen vaikutti palkitsemattomuus. Tutkimustuloksessa tuli esille sairaanhoitajien ehdotus palkitsemisjärjestelmän luomisesta ja sen olemisesta osa henkilöstöstrategiaa. Palkitsemisella on merkitys työssäjaksamiseen sekä palkitsemisen tulisi olla eettisesti kestävä ja puolueetonta. Myös henkilöstön kuuleminen palkitsemisen julkaisemisessa ja palkitseminen heitä motivoivalla tavalla, on tärkeää. Tutkimustuloksissa tuli esille myös korkean moraalien, lojaalisuuden ja sitoutuneisuuden palkitsemisen tärkeys. (Seitovirta 2012, viitattu 16.9.2014.)

Työkalupakkiin oli sisällytetty yleisten työelämävalmiuksien arviointikriteerit. Yksi lähiesimiehistä mainitsi työkalupakin arvioinnissa kuinka nyt oli mahdollista puuttua tämän työkalun avulla työntekijän käytökseen rakentavasti, kun oli joku mihin voi sanansa perustaa. Yleiset työelämävalmiuksien kriteereitä voi hyödyntää myös palkitsemisessa. Saattaa olla että työyhteisössä on hiljaisia, itsestään melua pitämättömiä työntekijöitä, jotka tunnollisesti tekevät kaikki työtehtävänsä ja vielä käyttäytyvät työyhteisössä esimerkillisesti. Heitä olisi esimerkiksi tämän työkalun avulla helpompi

palkita ja nostaa esimerkiksi kaikille työyhteisön jäsenille. Kuten yksi lähiesimiehistä palautteeseen sanoi, yleiset työelämävalmiuksien kriteerit koskettavat myös lähiesimiehiä, ei pelkästään röntgenhoitajia. Työntekijä ja lähiesimies muodostavat esimies – alais – suhteen, missä esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä puolestaan alaitaitoja, jotta työlle asetetut tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Aarnikoivun (2013, 111) mielestä työelämässä roolien epämääräisyyden vähentäminen tukee kokonaisuuden kitkatonta toimimista. Mitä enemmän työyhteisössä jokainen noudattaa yleisiä työelämävalmiuksia, esimies – alais - taitoja, sitä helpompaa kaikkien on työskennellä, mutta todennäköisesti tämän asian esille nostaminen saa aikaan paljonkin keskustelua.

Kuvantamisesta lähtee lähivuosina paljon osaavia röntgenhoitajia eläkkeelle. Tähän osaamisvajeeseen olisi syytä hyvissä ajoin varautua. Työterveyslaitos on osaltaan kannustanut ennakoivaan osaamisen kehittämiseen (ks. Työterveyslaitos 2015, viitattu 10.3.15). Hyödyntämällä esimerkiksi tässä kehittämistyössä olevaa osaston röntgenhoitajien osaamisen tason seurantalomaketta, on helppo huomata, mikäli ikääntyvillä röntgenhoitajilla on sellaista osaamista hallussaan, jota pitää hyvissä ajoin siirtää nuoremmille röntgenhoitajille. Toisaalta, jos vain yhdellä röntgenhoitajalla on jotakin tärkeää osaamista, näkyy tämäkin osaamisvaje työkalussa ja on aika lisätä osaajien määrää tähän työn osa-alueeseen.

Röntgenosastoilla on paljon taitavia ja osaavia röntgenhoitajia, joita voisi hyödyntää entistä enemmän osaamisen lisäämisessä ja sen vahvistamisessa. Kuvantamisen röntgenhoitajille tehdyn kyselyn perusteella he kertoivat oppivansa toisilta röntgenhoitajalta parhaiten. Lammintakanen (2011, 251) kirjoittaaakin yhä tärkeämmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi nousseen työssäoppimisen menetelmät. Ne perustuvat kokemukselliseen työssäoppimiseen. Kirjottaja kehottaa pohtimaan minkälainen oppimisympäristö organisaatio on. Hänen mukaansa se vaikuttaa kykyyn tuottaa arvoa potilaalle, henkilökunnan yhteistyöhön, oppimisen suuntautumiseen ja sen siirtymiseen organisaation sisällä.

Osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtajuus ovat laajoja aiheita. Näistä aiheista on kirjoitettu paljon, tehty tutkimuksia ja meillä kaikilla on näistä kokemuksia ja näkemyksiä. Oli haastavaa rajata kehittämistyötä. Jälkeenpäin ajateltuna olisi teemahaastattelun teemat voineet paremmin tukea työkalupakin kehittämistä. Nyt ne teemat menivät ehkä turhan laajalle alueelle, koko lähiesimiehen osaamisen johtamiseen. Röntgenhoitajille tehdystä kyselystä olisi voinut valmiiden väittämien lisäksi olla lisäksi mahdollisuus kommentoida vapaasti aiheita. Nyt heillä ei tätä mahdollisuutta ollut.

Röntgenhoitajien kyselyn kysymyksiin vastaamalla ei voinut vaikuttaa itse työkalupakin kehittämiseen, sikäli kyselyä ei voitane pitää onnistuneena. Kyselyn tuloksia voidaan toki hyödyntää muuten lähiesimiestyön ja röntgenhoitajien osaamisen kehittämisessä.

7.2 Omat oppimiskokemukset kehittämistyöstä

Metodologiset tietoni ja taitoni kohenivat opinnäytetyötä tehdessä suuresti. YAMK-koulutuksen tavoitteena on tutkinnon suorittajan pystyvän toimimaan alansa asiantuntija- ja johtamistehtävissä ja yrittäjänä ymmärtäen alansa yhteiskunnallisen merkityksen (OAMK 2016, viitattu 24.1.2016.) Uskon kehittämistyöni aiheen, projektin johtamisen ja kaiken tähän liittyvän tiedon saamisen kehittämistyöni aikana olevan erittäin hyödyllistä itselleni tulevaisuudessa. Opiskelu-aika on suhteellisen lyhyt aika oppia täysin uusia tehtäviä. Hyvät perusteet sille on olemassa ja itsensä kehittäminen asiantuntija- ja johtamistehtäviin on vasta alussa.

Kehittämistyöni aikana kasvoivat tietoni miten kehittää osaamista. Tiedän enemmän miten lähiesimies voi myötävaikuttaa ammattitaidon kehittämiseen osastollaan ja miten haastavaa se voi olla. Oli aiheen kiinnostavuudesta huolimatta vaikeaa tehdä työkalupakkia sellaiselle ammattiryhmälle johon itse ei kuulu. Ammattiryhmään kuulumaton saattaa ryhtyä, yksin toimiessaan, tekemään kehittämistyötä sellaisista työn osa-alueista, jotka todellisuudessa eivät kuitenkaan ole suurin huomion arvoinen asia. Työelämän kehittämistyöni oli käyttäjälähtöistä kehittämistä. Tällä pyrittiin varmistamaan että kehitettävästä työkalupakista tuli sen käyttäjiä, eli lähiesimiehiä palveleva työkalupakki. Lähiesimiesten, asiantuntijaryhmän ja röntgenhoitajien avulla työkalupakki sai lopullisen muotonsa. Käyttäjälähtöisyys on hyvä tapa kehittää työtä. Tällöin kehitettävää asiaa pääsevät kehittämään asianomaiset itse.

Kehittämistyöni aihe kiinnosti minua ja oli ajankohtainen. Kehittämistyöprosessin aikana ymmärrykseni lähiesimiestyöstä ja siihen vaikuttavista asioista kasvoivat. Esimieheksi ei kehity hetkessä ja valmiiksi ei kuuleman mukaan koskaan tule. Tästä huolimatta esimieheksi voi oppia ja kehittyä. Mikäli vain työn substanssiala tms. kiinnostaa, on vaikea menestyä johtamisessa. Perusajatus on oltava kunnossa - on haluttava johtaa ihmisiä (ks. Järvinen 2013, 15). Tämä tarkoittaa myös valintojen tekemistä ja luopumista itselle aikaisemmin tärkeistä työn osa-alueista (ks. Aarnikoivu 2010, 31; Wilszman 2014, viitattu 10.3.2015). Nämä, mielestäni kaksi esimiestyön tärkeää lähtökohtaa,

ovat saaneet minut oivaltamaan mistä johtamisessa on loppujen lopuksi kysymys. Ne selittävät paljon miksi työn tekeminen on usein sekavaa, epäjohdonmukaista ja miksi työpaikoilla vahvat työntekijäpersoonat jyräävät. Ihmisten johtaminen on haastavaa ja se vaatii oman aikansa lähiesimiestyöstä. Tämän vuoksi toivoisi lähiesimiestyöhön kehitettävän uusia tai keskenään keskus-televia sähköisiä työkaluja, jotta aikaa tärkeään johtamistyöhön jäisi enemmän. Mitä vähemmän aikaa lähiesimies joutuu viettämään omassa työhuoneessaan, sitä paremmin hän mielestäni selvillä osastonsa toiminnasta ja pystyy sitä johtamaan.

Olen lukenut paljon johtamisesta, tarkkaillut sen tekemistä ja keskustellut aiheesta, jää silti nähtäväksi kuinka tämän kaiken teorian tiedon saa omaksuttua itselle käyttöön. Haaste on myös löytää oma tapa tehdä johtamista. Lähiesimiesten haastattelussa tuli selkeästi esille, kuinka jokainen tekee työtään omana persoonanaan ja miten merkittävä työkalu se on. Työntekijän roolista esimiehen rooliin hyppääminen ei suju hetkessä, eikä ongelmitta. Johtamisen kirjallisuutta lukiessa välillä tuntuu musertuvansa kaikkien johtajuudelle asetettujen tavoitteiden alla (ks. Järvinen 2013, 43). Itseä on muistutettava siitä, ettei täydellistä esimiestä tai johtajaa olekaan, vähempikin riittää. Oma kouluttautuminen jatkossa on tärkeää johtajaksi kasvamisessa ja ei se mitä sanoo, vaan miten sen sanoo – olisi hyvä muistaa.

7.3 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Tieteelliselle tiedolle keskeinen tekijä on luotettavuus. Luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella haetaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä että tuotettu tieto on todenmukaista vaan sen on oltava myös hyödyllistä tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 121 – 122). Tässä kehittämistyössä kehitetty Kuvantamisen työkalupakki on käyttökelpoinen ja tarpeellinen työkalu lähiesimiesten osaamisen johtamiseen. Kehittämistyön prosessi on kirjoitettu mahdollisimman avoimesti ja yksityiskohteisesti. Luotettavuutta lisää myös kehittämistyölle saatu lupa yliopistollisesta sairaalasta ja ohjauksen opettajilta saatu hyväksyntä aiheelle, prosessille ja käytetyille metodeille. Kehittämistyössä käytetyt viittaukset muiden tutkimuksista ja käytetyistä lähteistä on tehty huolellisesti ja asianmukaisesti. Näiden seikkojen toteutumisen voi katsoa lisäävän kehittämisprosessin kokonaisluotettavuutta.

Mittauksen luotettavuuteen vaikuttavat monet asiat kuten mm. sisällölliset, tilastolliset, kielelliset ja tekniset seikat, joten mittaus ei ole niin yksinkertaista kuin voisi kuvitella. Mittaus on ainutkertainen tapahtuma ja jos mittari on huonosti laadittu, ei sitä voi jälkikäteen enää parantaa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on kiinni sekä mittauksen että tiedonkeruun luotettavuudesta. (Vehkalahti 2014 40, 42.) Kehittämistyön kokonaisluotettavuutta huonontaa se että, sekä teemahaastattelun teemat että kyselyn kysymykset olisivat voineet kohdistua tarkemmin työkalupakin työkalujen kehittämiseen. Nyt sekä haastattelu että kysely kohdistuivat ehkä turhan yleisiin asioihin lähiesimies-työssä ja röntgenhoitajien osaamisen kehittämisessä.

Kehittämistyön tärkein päämäärä on saada aikaan muutos, jolloin lopputulosta pidetään yhtä tärkeänä kuin tieteellisyyttä. Kehittämistyö etenee sille tyypilliseen tapansa, mutta tässä projektissa vaikuttavat myös tieteellisyys ja tutkimustyölle ominaiset menetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tehtävä mahdollisimman näkyväksi ja avoimeksi tutkimukseen liittyvät valinnat ja tulkin-
nat. Tällä tutkija voi saada tiedeyhteisön vakuuttuneeksi tutkimuksensa pätevydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Luotettavuudessa on usein kysymys dokumentaatiosta. On pystyttävä osoit-
tamaan mitä on tehty ja miten toimittu. Tässä kehittämistyössä kenttätyövaiheen päiväkirjaan kir-
jaaminen vaihe vaiheelta lisäsi luotettavuuden näyttämistä. Päiväkirjaan merkittiin mitä oli tehty, eri
vaihtoehtoja, ratkaisut ja miten siihen päädyttiin. Tämä tuotiin esille työssä. Tavoitteena oli kehittää
lähiesimiehille työkalupakki röntgenhoitajien ammatillisen kasvun tukemiseen ja tämä tavoite saa-
vutettiin. Avoimuutta on myös tuoda esiin, miten teemahaastatteluaineisto käsiteltiin pelkistetyistä
ilmaisista aina pääluokkiin saakka, sekä kyselyn kysymykset ja teemahaastattelun teemat ovat
esillä. Luotettavuus arvioidaan kehittämistyössä käytetyn menetelmän omilla arviointikriteereillä.
Laadullinen osuus arvioidaan laadullisilla menetelmillä ja kvantitatiivinen omillaan. (Kananen 2012,
161 - 166).

Eettisten ratkaisujen pohdinta on osa kaikkia tutkimuksia, mutta ihmistieteissä niiden pohtiminen
on huomioitava tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19 – 20). Tutkimusaiheen
eettisessä pohdinnassa on selkiytettävä kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi tutkimus tehdään.
Tutkijan on huolehdittava tutkimussuunnitelman laadukkuudesta. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hy-
vää tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127 - 129.)

Eettisyyttä on pohdittu ja otettu huomioon kehittämistyön jokaisessa vaiheessa. Aiheen valintaan
vaikutti oma kiinnostuneisuus asiasta sekä aiheen ajankohtaisuus ja hyödyllisyys sairaanhoitopi-
rissä. Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella hyödyllisyyden eli miten se parantaa tutkimuksen

kohteena olevaa inhimillistä tilannetta. Tässä kehittämistutkimuksessa parannetaan lähiesimiesten osaamisen johtamista kehitetyllä työkalupakilla. Röntgenhoitajien osaamisen kehittämistä parannetaan tuomalla esiin heidän toiveensa lähiesimiehen huomioivan heidän kehittymistään esimerkiksi kiittämällä. Röntgenhoitajien näkemys, heidän parhaiten lisäävän osaamistaan työkavereiltaan oppimalla, tullaan todennäköisesti huomioimaan tulevaisuudessa entistä järjestelmällisemmin ja tarkoituksellisemmin.

Kaikki Kuvantamisen lähiesimiehet haastateltiin, joten monesta asiasta vallitsi yhteinen näkemys, mikä oli tarkoituksenakin selvittää ja näin haastatteluun osallistumisesta ei aiheudu osallistujille seuraamuksia. Ennen haastattelua kaikilta lähiesimiehiltä pyydettiin suostumus haastatteluun. Haastattelutilanteessa kerrottiin haastattelumateriaalin tulevan vain tutkijan käyttöön ja haastattelumateriaali tuhoetaan kehittämistyön valmistuttua. Litterointivaiheessa oli pidettävä huolta että kirjallinen litterointi oli uskollinen lausutulle materiaalille. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 19 – 20.)

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa luottamuksellisuus ja yksityisyys otettiin huomioon, niin ettei vastauksista voinut päätellä henkilöllisyyttä. Litterointivaiheessa huolehdittiin että litteroitava materiaali ja siitä kirjoitettu analyysi olivat linjassa toisiinsa. Liitteeksi laitettiin nähtäville miten materiaalin litterointi eteni pelkistämisvaiheesta pääluokkiin. Tällä haluttiin lisätä luotettavuutta ja tuoda esille miten haastattelusta saatiin muodostettua Kuvantamisen lähiesimiehen osaamisen johtaminen. Seurauksia pohdittaessa oli pyrittävä siihen mihin kehittämistyö oli tarkoitettu eli helpottamaan esimiesten osaamisen johtamista, ei vaikeuttamaan sitä. Analyysivaiheen eettisyyttä pohdittaessa oli mietittävä miten syvällisesti ja kriittisesti analysointi pystyttiin tekemään. Analyysit tehtiin suoraan ja mahdollisimman avoimesti. Materiaalien käsittelyssä on mahdollista olevan epäjohtonmukaisuuksia, mutta tämä johtuu tutkijan kokemattomuudesta. Tutkijan eettinen velvollisuus on tuoda esiin mahdollisimman varmaa ja todennettua tietoa. Tutkimuksen raportoinnissa luottamuksellisuus on huomioitava ja ne mahdolliset seuraukset mitä julkaistulla raportilla mahdollisesti saadaan tutkittaville aiheutettua. Tärkeimmät eettiset periaatteet ihmistieteissä ovat luottamuksellisuus, yksityisyys, tutkimuksesta informoinnin johdosta saatu suostumus ja seuraukset. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 19 – 20.) Tämän kehittämistyön luki läpi kehittämistyön työelämäyhdyskän henkilö. Tällä varmistettiin tutkimukseen osallistuneiden ja yliopistosairaalan anonymius.

Sairaanhoitopiirin Kuvantamisessa oli meneillään perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen projekti ja kehittämistyöni täydensi tätä projektia tuomalla tietoa ja työkaluja osaamisen kehittämiseen.

Sairaanhoitopiirin tavoitteena oli johtamisen kehittäminen, joten kehittämistyöni oli tältä osin ajan-kohtainen. Työntekijöille lähiesimiesten tuki ja kannustus olivat merkittävä tekijä osaamisen kehittämisessä ja siihen motivoitumisessa, joten vaatimukset lähiesimiehiä kohtaan lisääntyivät. Kehitetty työkalupakki oletettavasti tukee ja helpottaa lähiesimiehiä vaativassa työssä. Työkalupakki on luovutettu organisaation käyttöön.

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Vehkalahten mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetilla kerrotaan mitataanko oikeaa asiaa ja se on ensisijaisesti tutkimuksen sisällöllinen kysymys. Validiteetti eli pätevyys on mittauksen luotettavuudessa tärkein tekijä, jos sillä ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetillakaan ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014, 41; Kananen 2012, 167.) **Ulkoisella validiteetilla** tarkoitetaan kvantitatiivisen tutkimustuloksen yleistettävyyttä. Yleistettävyyden tarkoittaa tutkimustulosten pätevän samanlaisessa tilanteessa. Tämä ei yleensä ole ongelma kehittämistyössä, koska tutkimukseen otetaan yleensä mukaan kaikki ne joita tutkimus koskee. Tässä kehittämistyössä kaikki Kuvantamisen röntgenhoitajat otettiin kyselyyn mukaan, joten se nostaa tutkimuksen validiteettia. **Sisältövaliditeetilla** tarkoitetaan käytetäänkö tutkimuksessa oikeita mittareita jotka mittavat juuri tutkittavaa asiaa, puhutaan siis tutkimusprosessin järjestelmällisestä luotettavuudesta. Sisältövaliditeetin näyttäminen on haastavaa. Tässä helpottaa käytettävien mittareiden perustelu ja tarkka dokumentaatio. (Kananen 2012, 168 – 169.)

Tutkija oli kehittänyt osaamistaan eri tavoin sairaanhoitopiirissä työskentelyn aikana. Kysymykset perustuivat omaan kokemukseen ja Kuvantamisessa käytössä oleviin osaamisen lisäämisen mahdollisuuksiin. Avoimien kysymysten lisääminen kyselyyn olisi mahdollisesti tuonut lisätietoa minkälaista tukea röntgenhoitajat odottivat lähiesimieheltään. Toisaalta uskoisi, että eri osaamisen lisäämisen keinot tulivat kyselyssä hyvin esille. Kyselyn kysymyksissä hyödynnettiin oman tietämyksen lisäksi kirjallisuudessa esille tulleita keinoja. Lisäksi kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä nähtävillä. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn kysymykset olisivat voineet paremmin kohdistua työkalupakin kehittämiseen. Nyt saaduilla vastauksilla ei päästy vaikuttamaan työkalupakin kehittämiseen, mutta esimiestyön kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen ne toivat uutta tietoa.

Kanasen (2011, 73) mukaan 20 – 30 prosentin vastausprosentilla kyselyn vastaukset ovat riittävästi tuomaan luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. Tässä kyselyssä vastausprosentin ollessa 36,6, voidaan katsoa tietojen olevan riittävän todenmukaisia. Kyselyn vastaukset olivat hyvin linjassa tutkijan omien kokemusten ja havaintojen kanssa. Tämän vuoksi voidaan vastauksien olevan riittävän luotettavia.

Reliabiliteettia määritellään eri tavoilla. Kananen (2012, 167) määrittelee sen pysyvyydeksi ja Vehkalahti (2014, 41) luotettavuudeksi. Molemmat määrytykset tähtäävät samaan lopputulokseen eli reliabiliteetti kvantitatiivisessa tutkimuksessa kertoo miten tarkasti tutkittavia asioita mitataan. On tavoittelemisen arvoista saada reliabiliteetti mahdollisimman korkealle tasolle. Mitä vähemmän mitaukseen sisältyy virheitä, sitä parempi reliabiliteetti on. Toistettavuus on reliabiliteetin keskeinen osa, mikä asettaa haasteita kehittämistoiminnassa, aineistojen ollessa pieniä. (Vehkalahti 2014, 41; Kananen 2012, 67.) Reliabiliteetti ei automaattisesti takaa että tutkimus olisi validi. Mikäli käytetään väärää mittaria, on tulos väärä myös toistettaessa. (Kananen 2012, 167.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuuden arvioinnissa vakuuttavuuden käsitettä. Luotettavuusarvioinnin tekeminen laadullisessa tutkimuksessa on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja se jää arvion varaan. Haasteellisuuden syynä on se että tutkimuksen kohteena on ihminen tai ihmiset. He eivät käyttäydy aina samalla tavalla ja voivat muuttaa mielipidettä ja toimintaansa ilman syytä, joten pysyvyyden osoittaminen on vaikeaa. Sattumalla on vaikutusta ihmisiä tutkittaessa. Luotettavuutta tarkasteltaessa arvioidaan sitä onko tutkimuksen kaikki vaiheet tehty oikein. Luotettavuutta on pohdittava jo suunnitteluvaiheessa, sillä aineiston keruun ja analyysin jälkeen siihen ei voi enää vaikuttaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti, ei voida suoraan soveltaa laadullisessa tutkimuksessa. Dokumentaatio on yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki tehdyt ratkaisut ja valinnat perustellaan, kirjataan ylös ja tuodaan ne esiin raportissa. Tällä mahdollistetaan menetelmien ja työn arvioitavuutta. Tähän sisältyy myös se että etukäteen perehdytään eri menetelmiin ja niiden soveltuvuuteen. Näin vähennetään väärin valintojen ja virheiden tekemiseltä. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen vaan siirrettävyyteen. Siirrettävyydellä tarkoitetaan että vastaavanlaisessa tapauksessa tutkimustulos pitää, eli se on sama. Tämän edellytyksenä on että dokumentaatio on hyvin tehty, jotta tulosta halut-

taessa soveltaa, voidaan tutkimusasetelmasta päätellä vastaako tutkimustilanteet toisiaan. Kehittämistyön kannalta tavoitteen saavuttaminen on positiivinen asia. (Kananen 2012, 172 – 176; 2014, 145 – 147.)

Tässä tutkimuksessa lähiesimiesten vastausten analysointi pelkistetyistä ilmaisuista yläluokkiin ja vielä pääluokkiin ovat tutkimuksen liitteenä. Tämä lisää luotettavuutta, koska analysoinnista voidaan nähdä miten oli päädytty pääluokkiin. Toinen luotettavuutta lisäävä seikka oli tutkimuspäiväkirjan pitäminen työkalupakin kehittämisen aikana. Saman tutkimustuloksen saaminen samoilla haastattelun teemoilla on vaikeaa. Lähiesimiestyötä on kehitetty kehittämistyön prosessin aikana, joten vastaukset haastattelussa olisivat todennäköisesti erilaiset nyt kuin haastatteluhetkellä. Tutkimustuloksen siirrettävyys on epävarma, johtuen lähiesimiestyön kehittymisestä. Käytettävän mittari validiteetti eli haastattelun teemat olisivat voineet olla paremmin valideja auttamaan työkalupakin kehittämisessä. Nyt teemat olivat laajoja ja koskivat koko lähiesimiehen osaamisen kehittämistä. Mikäli teemat olisivat enemmän ja tarkemmin käsitelleet varsinaisia työkaluja, olisi mahdollisesti kehitetystä työkalupakista tullut parempi.

7.4 Jatkokehittämisehdotukset

Lähiesimiestyö on vaativaa ja sen onnistumisella on iso merkitys työyhteisölle. Lähiesimiestyö ansaitsee tulla edelleen kehitettäväksi. Se tarvitsee tarkempaa tutkimusta ja siihen perustuvia työkaluja ja konkreettisia keinoja, miten lähiesimies voi kehittää ja olla edesauttamassa osaamisen kehittämistä osastollaan. Tällä hetkellä näyttää siltä että erilaiset verkko-oppimismateriaalit ja niihin liittyvät tentit yleistyvät. Hyvä että osaamista kehitetään, mutta verkko-oppimiset ja tentit koetaan aika helposti pakoksi ja niistä aiheutuu stressiä. Mielestäni olisi hyödynnettävä enemmän röntgenhoitajien osaamista ja haastettava heitä kehittämään omaa ja koko osaston osaamista edelleen. Kun asiaan perehtynyt röntgenhoitaja opettaisi työkavereitaan, uskon tiedon otettavan vastaan positiivisesti, ja se olisi todennäköisesti helpommin toteutettavissa kuin verkko-opinnot ja röntgenhoitajia vähemmän stressaavia.

Lähiesimiestyö kaipaa erilaisia sähköisiä työkaluja. On ajan haaskausta jos jokainen lähiesimies rakentelee erilaisia seurantataulukoita työtään helpottamaan. Erilaisista, jo olemassa olevista jär-

jestelmistä tulisi suoraan saada tietoa oikeassa muodossa ulos, jotta sitä voisi hyödyntää heti. Lähiesimiestyössä olevia sähköisiä järjestelmiä pitäisi kehittää niin että ne keskustelevat keskenään. Toinen mahdollisuus olisi että kehitettäisiin kokonaan uusi järjestelmä, missä olisivat kaikki tärkeimmät lähiesimiesten tarvitsemat työkalut samassa järjestelmässä. Olisi tutustuttava lähiesimiesten käytössä oleviin sähköisiin järjestelmiin ja kehitettävä järjestelmiä enemmän lähiesimiestyötä tukeviksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aarnikoivu, H. 2010b. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: Balto print.

Aura, S., Jordan, S., Saano, S., Tossavainen, K. & Turunen H. 2016. Transfer of learning: Radiographers' perceptions of simulation-based educational intervention. Radiography, in press, doi:10.1016/j.radi.2016.01.005, Sisäinen lähde. Viitattu 7.3.2016, <http://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2048/science/article/pii/S1078817416000079?np=y>

Ahonen, G., Hussi, P. & Pirinen, H. 2010. Y- sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. Artikkel. Viitattu 21.5.2015, <https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Riika: Vastapaino.

Booth, L., Henwood, S. & Miller, P. 2016. Reflections on the role of consultant radiographers in the UK: What is a consultant radiographer? Radiography, volume 22, issue 1, 38 - 43. Sisäinen lähde. Viitattu 7.3.2016, <http://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2048/science/article/pii/S1078817415000577>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2012. Ennakointiselvitys yksityisten sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista. Johtamistaidon opisto. Vipuvoimaa EU:lta. Viitattu 7.5.2015, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86897/Ennakointiselvitys%20yksityisen%20sosiaali-%20ja%20terveysalan%20tulevaisuuden%20osaamis-%20ja%20johtamishaasteista.pdf?sequence=1>.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, 2012. Strategia. Viitattu 27.3.2016, <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteko/hallinto/strategia/Documents/HUS%20strategia%202012-2016.pdf>.

Hetemäen johtoryhmän loppuraportti. 2014. Viitattu 13.9.2014, <http://valtioneuvosto.fi/etusivu/ra-kenneuudistus395285/tiedostot/hetemaen-ryhman-loppuraportti/fi.pdf>.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa. – Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmisielen ymmärtäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut Risto Heikkinen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut Risto Heikkinen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut T. Makkonen. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

Kanste, O. 2014. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Näyttöön perustuva hoitotyö. Sairaanhoidaja - lehti. Viitattu 10.3.2015, <https:sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa>.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Terveyshallinnon ja – talouden laitos. Kuopio: Kopijyvä.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. T. Lintunen (toim.) Helsinki: Sanoma Pro Oy,

Kuronen, T. 2002. Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatioissa. Viitattu 11.9.2014, http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Kuronen_gradu02.pdf

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994 559/1994 § 18. Viitattu 1.3.2015, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#L3P18>

Lammintakanen J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 237–258.

Lesley, J. Forsyth, J. & Maehle, V. 2010. Consultant radiographers: Profile of the first generation. Radiography, volume 16, issue 4, 279 - 285. Sisäinen lähde. Viitattu 7.3.2016, <http://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2048/science/article/pii/S1078817410000556?np=y>

Lockwood, P., Pipe, K. & Pittock, L. 2014. CT head reporting by radiographers: Result of an accredited postgraduate programme. Radiography volume 21, issue 3, e85 – e89. 4. Sisäinen lähde. Viitattu 7.3.2016, <http://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2048/science/article/pii/S1078817414001540?np=y>

Lunden, A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen – mitä osastonhoitajat tekevät. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.5.2015, <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83732/gradu06036.pdf?sequence=1>

Luotolinna – Lybeck, H. Röntgenhoitajan tulevaisuuden osaaminen. Teoksessa P. Nygren & R. Nurminen (toim.) Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 114, Turku: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 70 – 91.

Viitattu 12.5.2015, <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi/filemanager/productfiled/1102file1Upload.pdf>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M – T. 2006: Laadukas perehdyttäminen. Osa 1. Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 25 (2006): 2, 6. artikkeli. Viitattu 9.5.2015, <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/h/0359-6680/25/2/laadukas.pdf>

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M – L. 2009: Laadukas perehdyttäminen. Osa 2. Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 28 (2009): 2, 7. artikkeli. Viitattu 9.5.2015, <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/h/0359-6680/28/2/laadukas.pdf>

Moore, L. 2010. Work-based learning and the role of managers. Nursing management, 2010 17 (5), 26–29.

Mustakangas, T. 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Viitattu 18.2.2015, <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>.

Myry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Työelämän kehittämissuunnitelma Tykes, Helsinki: Tekes

Oulun ammattikorkeakoulu, 2016. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 24.1.2016, <http://www.oamk.fi/fi/koulutus/yamk-tutkintoon-johtava-koulutus/sosiaali-ja-terveysalan-ylempi-amk/>

Pahkin, K. 2015. Hyvä muutosjohtaminen – askel kohti uudistumiskykyistä organisaatiota. Pro terveys 42. vuosikerta 6, 7.

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, 2015. Strategia. Viitattu 27.3.2016, <file:///C:/Users/Susanne/Downloads/Uusi%20painettu%20strategiajulkaisu.pdf>

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, 2010. Strategia. Viitattu 4.1.15, https://www.ppsph.fi/instance/prime_product_julkaisu/npp/embeds/18664_PPSPH_strategia_2010-15.pdf

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 10.3.2015, <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Salminen, J. 2014: Uuden esimiehen kirja. – Tulevaisuuden johtajalle. 1. painos. Helsinki: Kopioniini Oy.

Seitovirta, J. 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoitajien haastattelututkimus. Viitattu 16.9.2014, http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120317/urn_nbn_fi_uef-20120317.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste) 2012–2015. Julkaisuja 2012:1. Viitattu 14.9.2014, http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1578410#fi

Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu laitos 2012. Vantaa: Hansaprint Oy

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012: Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Työterveyslaitos, 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 10.3.2015, <http://www.ttl.fi/partner/johdamsverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx>.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, 2014. Strategia. Viitattu 27.3.2016, <http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/tyks-sapa/Documents/Strategia%202015%20-%202016%20doc.pdf>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes. Viitattu 24.9.14, <http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos 2006. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Walta, L. 2012: Potilaan hoitaminen diagnostisessa radiografiassa ja sen kuormittuvuus röntgenhoitajan arvioimana – tavoitteena inhimillinen ja turvallinen kuvantamistapahtuma. Väitöskirja. Viitattu 8.5.2015, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/76839/AnnalesC337Walta.pdf?sequence=1>

Wilskman, K. 2014. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Näyttöön perustuva hoitotyö. Sairaanhoitaja - lehti. Viitattu 10.3.2015, <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>

Yilder, J. 2006: Leadership and power in medical imaging. Radiography. Volume 12, issue 4, 305 – 313.

Ylilääkäri, vastualueen johtaja & tulosalueen ylihoitaja, XX sairaala: Haastattelu 16.1.2015.

LIITTEET

Suostumuslomake haastattelun tallentamiseen	Liite 1
Teemahaastattelun runko	Liite 2
Kyselyn saatekirje	Liite 3
Kysely röntgenhoitajille	Liite 4
Röntgenhoitajienkyselyn vastaukset	Liite 5
Kuvantamisen lähiesimiehen osaamisen johtaminen	Liite 6

Hyvä lähiesimies,

Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kehittää röntgenhoitajien perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on saada aikaa käyttökelpoisia apuvälineitä, työkaluja, lähiesimiesten käyttöön.

Tarvitsen tietoja ja kehittämisideoita Sinulta koska haluan tutkimuksella selvittää miten koet lähiesimiehenä tämän hetken perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen sujuvan sekä minkälaisia työkaluja tähän tarvitset.

Työni tilaaja on XX yliopistollinen sairaala. Haastattelen Kuvantamisen lähiesimiehet ja haastattelut tallennetaan joko nauhoituksena tai videointina materiaalin käsittelyn helpottamiseksi. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Ennen haastattelua tulet saamaan teemahaastattelun rungon, johon pyydän perehtymään ennen haastattelua. **Pyydän sinulta lupaa haastattelun tallentamiseen nauhoitettuna ja/tai videoituna sekä mahdollisten lisäkysymysten esittämiseen tutkimuksen aikana.**

Suostun haastattelun tallentamiseen nauhoitettuna ja/tai videoituna sekä annan luvan mahdollisten tarkentavien lisäkysymyksien esittämiseen:

Pvm	Nimi	Nimen selvennys
-----	------	-----------------

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Susanne Kivistö, Puh.

Röntgenhoitaja, Yamk – opiskelija

Lähiesimiesten teemahaastattelun teemat Viitalaa (2006,325) mukaillen.

- 1 Pohjakoulutus? Työvuodet esimiehenä? Alaisten määrä?
- 2 Miten organisaatiossa on määritelty mitä asioita osaamisessa esimiesten tulisi
 - tavoitella?
 - ymmärtää?
 - huolehtia?
- 3 Mitä organisaatio odottaa esimiehiltä osaamisen johtamisessa?
- 4 Miten esimiehiä on valmennettu vastaamaan osaamisen johtamisen haasteisiin?
 - Miten heitä on koulutettu vastaamaan osaamisen johtamisen haasteisiin?
 - Millaista mentorointia on tarjolla?
 - Miten lähiesimiehiä on autettu kantamaan vastuuta?
 - Miten kokevat omat kykynsä ja valmiutensa johtaa osaamista?
 - Mitä toiveita lähiesimiehillä on asiasta?
- 5 Millaisia työkaluja organisaatiossa on luotu osaamisen johtamisen käytäntöön, minkälaisia työkaluja heillä on käytössä??
 - Millaiset kehityskeskustelujärjestelmät, miten se toimii?
 - Millaiset kehittämis-, ja osaamiskartoitusjärjestelmät ovat käytössä?
 - Miten toimivia lomakkeet, ohjeet sekä tietojärjestelmät ovat?
- 6 Miten osaamisen kehittäminen esimiesten ja heidän esimiesten välisissä kehityskeskusteluissa on esillä?
 - Millaista tukea esimiehet antavat heille tässä asiassa?
 - Miten he keskustelevat keskenään näistä asioista?
- 7 Miten osaamisen kehittäminen tulee esille lähiesimiesten keskinäisissä keskusteluissa?
 - Miten tähän on aikaa järjestetty?
- 8 Miten osaamisen johtaminen on huomioitu osana suoritusarviointia?
 - Miten esimiehiä palkitaan tässä asiassa?
- 9 Tiedetäänkö toteuttaako joku esimiehistä osaamisen johtamista niin että se näkyisi osaamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden kukoistuksena?
 - Miten hän sen saa aikaan?
 - Miten toiset voisivat oppia häneltä jotakin?
- 10 Miten lähiesimiehet edistävät röntgenhoitajien työhön perehtymistä ja osaamisen kehittämistä?

Hyvä röntgenhoitaja,

Sinulla on nyt mahdollisuus vaikuttaa perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen röntgenhoitajan työssä kyselyyn vastaamalla. Tällä tutkimuksella on tarkoitus kehittää röntgenhoitajien ammatissa kehittymistä ja osaamisen lisäämistä.

Tarvitsen tietoja ja kehittämisideoita juuri Sinulta. Haluan tutkimuksella selvittää miten olet röntgenhoitajana lisännyt osaamistasi röntgenhoitajaksi valmistumisen jälkeen ja mitä toivot lähiesimieheltä (oh, aoh) perehdytyksessä ja osaamisesi kehittämisessä.

Työni tilaaja on XX yliopistollinen sairaala. Lähetän kyselyn XX Kuvantamisen röntgenhoitajille. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Kyselyyn pääset alla olevan linkin kautta.

Varaa kyselyyn vastaamisen aikaa noin kymmenen minuuttia ja rauhallinen, häiriötön paikka.

Linkki:

Kyselyyn vastaaminen on mahdollista XXXX viikon ajan XX. XX.2015 saakka.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Susanne Kivistö, Puh.

Röntgenhoitaja, YAMK – opiskelija

Kyselytutkimus Kuvantamisen röntgenhoitajille.

- 1** Ikä
- 2** sukupuoli
 - a. mies
 - b. nainen
- 3** Työkokemus röntgenhoitajana vuosina: 0-5, 6-10, 11–15, 16–20, 21–30, 31->

Valitse seuraavista parhaiten ajatuksiasi kuvaava väite

- 4** Kuinka opit röntgenhoitajan työssä vaadittavaa osaamista parhaiten työelämässä (valmistumisen jälkeen)?

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Perehtymällä alan kirjallisuuteen					
Perehtymällä intran koulutustarjontaan					
Osallistumalla koulutuksiin XX:n ulkopuolella					
Osallistumalla XX:n sisäisiin koulutuksiin					
Oppimalla työkavereilta					
Työnkierrolla					
Osallistumalla moniammatilliseen projektiin					
Toimimalla vastuuhoidtajana jossakin työtehtävässä					
Opiskelemalla lisää YAMK:ssa/yliopistossa tms.					
Näkemällä ja tekemällä					

5 Tulevaisuudessa voin kehittää parhaiten omaa osaamistani röntgenhoitajan työssä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Alan kirjallisuuteen perehtymällä					
Perehtymällä intran koulutusmateriaaleihin					
Osallistumalla XX:n sisäisiin koulutustilaisuuksiin					
Työkavereilta oppimalla					
Työnkierrolla					
Projektissa moniammatillisen työryhmän jäsenenä					
Vastuuhoitajana toimimisena					
Osallistumalla koulutuspäiville XX:n ulkopuolella					
Opiskelemalla YAMK:ssa/yliopistossa tms.					

6 Odotan saavani esimieheltä tukea työssä kehittymiseeni

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sanallista kannustusta työn ohessa					
Rahallista palkkiota					
Työaikaasi asioiden opiskelemiseen					
Kehityskeskusteluissa palautetta työn hoitamisesta					
Pääsen osallistumaan koulutuspäiville					
En odota mitään					

7 Olen kehittänyt osaamistani röntgenhoitajaksi valmistumiseni jälkeen

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lukemalla alan kirjallisuutta					
Perehtymällä intran koulutustarjontaan					
Osallistumalla XX:n järjestämiin koulutuksiin					
Osallistumalla XX:n ulkopuolisiin koulutuksiin					
Työkavereilta oppimalla					
Osallistumalla projektiin					
Pitämällä luentoa koulutustilaisuudessa					
Työnkierrolla					
Työskentelemällä eri röntgeneissä XX:n ulkopuolella					
En mitenkään					

8 Haluan kehittää osaamistani, koska

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Haluan osata enemmän					
Työskentely on helpompaa ja sujuvampaa osaajaa					
Vanha osaaminen ei pelkästään riitä					
Saada vastuullisempia työtehtäviä					
Palkka mahdollisesti nousee					
Haluan edetä urallani					
En mitenkään					

9 Osaamiseni kehittämiseksi haluaisin

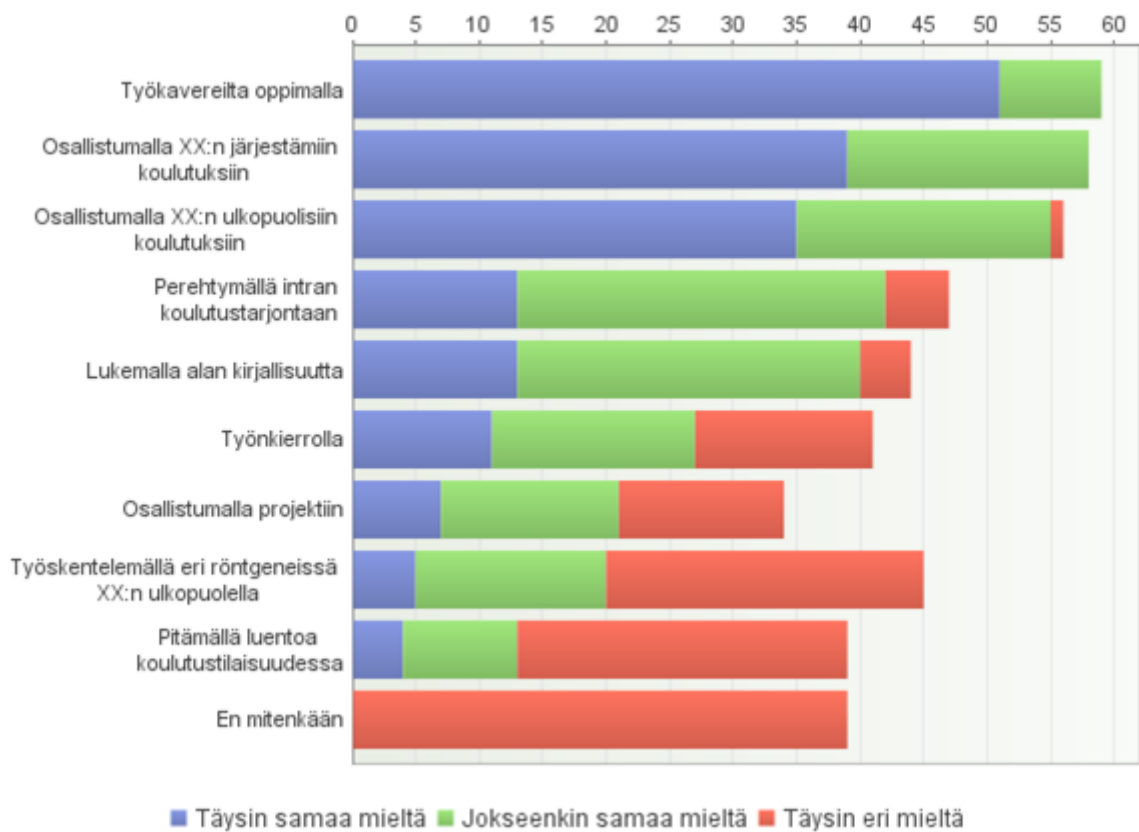
	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kokeilla työnkiertoa					
Osallistua projekteihin					
Pitää luentoja koulutustilaisuudessa					
Osallistua koulutustilaisuuksiin					
Toimia tiiminvetäjänä					
Jatkaa opiskeluja					
Lisää palkkaa					
En mitään					

10 Uskon osaamisen kehittyvän parhaiten

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työnkiertoa kokeilemalla					
Osallistumalla projekteihin					
Osallistumalla koulutustilaisuuksiin XX:n sisällä					
Osallistumalla koulutustilaisuuksiin XX:n ulkopuolella					
Tiiminvetäjänä toimimalla					
Jatkamalla opiskeluja					
Jos on jokin sovittu tavoite osaamisen kehittämiseksi					
Työkavereilta oppimalla					
Opiskelemalla itsekseni					
Mentoroinnilla					
Intran koulutustarjonnalla					
Näkemällä ja tekemällä					

1. Röntgenhoitajien hyödyntämät keinot osaamisen kehittämiseen tutkinnon jälkeen

Vastaajien määrä: 60



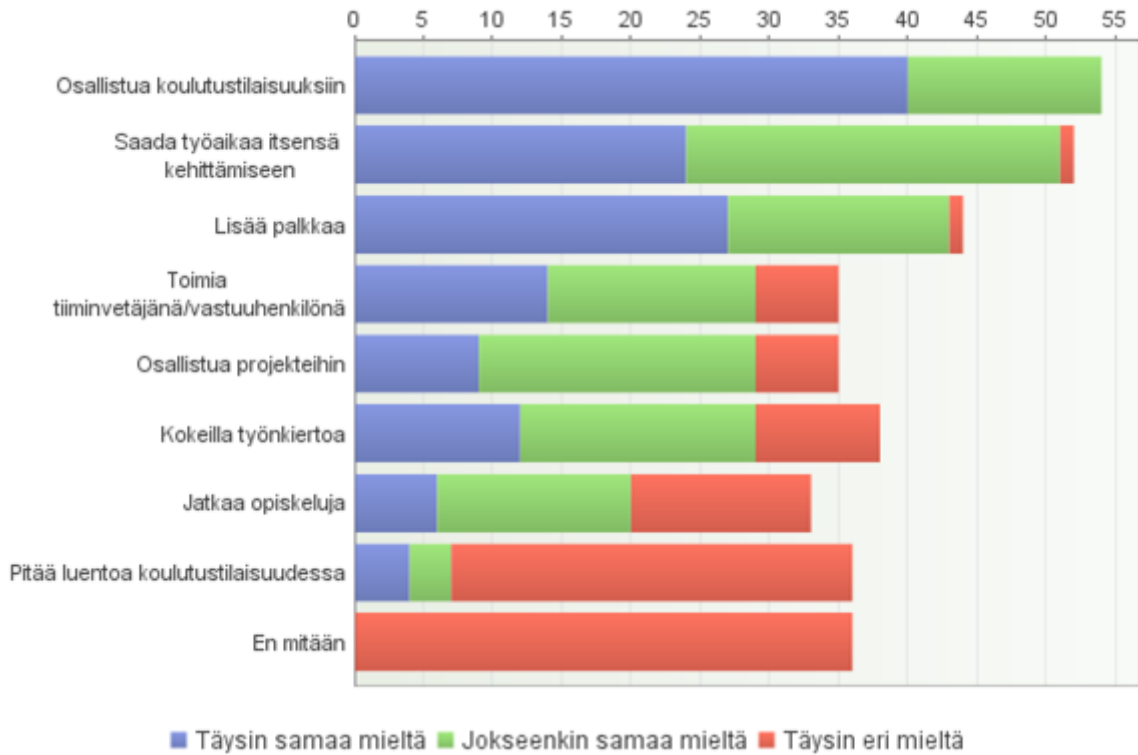
2. Röntgenhoitajien motiivit osaamisen kehittämiseen.

Vastaajien määrä: 60



3. Röntgenhoitajien toiveet osaamisen kehittämiseksi.

Vastaajien määrä: 59



KUVANTAMISEN LÄHIESIMIEHEN OSAAMISEN JOHTAMINEN

LIITE 6

Kuvantamisen lähiesimiehen osaamisen johtaminen			
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
tunnettava henkilökunnan osaaminen, lähtötilanne tiedettävä, voidakseen suunnitella tulevaa, huomioida osaaminen työvuorotaulukossa, työntekijän huomioiminen, kuuleminen, työn sujumisen seuranta osaamisenkartoitus kaikilla käytössä, jossakin tarkempi ja kuitattava	osaaminen tunnettava (vaikuttaa työn sujumiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun)	Tunnettava henkilökunnan osaaminen	Huolehtimalla osaamisen kehittämisestä ja työn sujumisen seuraaminen = KUVANTAMISEN LÄHIESIMIEHEN OSAA- MISEN JOHTAMINEN
huolehtimalla riittävästä työnkierrosta osaamisen kehittämisessä ja säilyttämisessä, arkiruutiini	huolehtimalla osaamisen säilyttämisestä ja vahvistamisesta		
suunnitelmallisuus lomalistoisissa ja tasapuolisuus, suunnitelmat eivät aina toteudu, kehityskeskusteluissa esille tulleiden asioiden huomioiminen tulevaisuuden suunnittelussa	tulevaisuuden ennakointi (oltava eri vaihtoehtoja)	Huolehdittava osaamisen kehittämisestä	

LIITE 5

Kuvantamisen lähiesimiehen osaamisen johtaminen			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
ei yhtenäistä tapaa kontrolloida kk esille tulleita, kehitettäviä asioita, työntekijäkin voi muistuttaa, kehityskeskustelulomakkeet vaihtelevat tilanteen mukaan perehdytyksen seuranta taulukolla ja keskustelemalla, perehdyttämisen aikataulu yksilöllinen, mahdollistaa uuden oppiminen, mahdollistaa perehdyttäminen, mahdollistamalla mentoroinnin ennakointi työvuorosunnittelussa vaihtelee/yksilöllistä	tavat hyödyntää kehityskeskusteluita vaihtelee perehdyttämällä tulevaisuuden ennakointi vaihtelee (järjestäminen, seuranta, yksilöllinen aikataulu)	Huolehdittava osaamisen kehittämisestä	Huolehtimalla osaamisen kehittämisestä ja työn sujumisen seuraaminen = KUVANTAMISEN LÄHIESIMIEHEN OSAA- MISEN JOHTAMINEN
mahdollistaa osaamisen lisääminen koulutuksella ja vastuualueella, mahdollistetaan työnkierto	mahdollistaa oppimaan uutta		
rajapintoja paljon röntgenosastolla	yhteistyö eri tahojen kanssa		
ohjeet ajan tasalla	ohjeistukset kunnossa		
työhyvinvoinnista huolehtimalla, hyvä kohtelu, selkeät pelisäännöt, tasapuolisuus asioiden kertaaminen aika-ajoin	työhyvinvoinnista huolehtiminen	Huolehdittava työhyvinvoinnista	
esimies on motivoitunut kehityskeskustelujen käymiseen	esimiehen oma motivaatio	Oltava motivoitunut	

Työkalut			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
strategia ohjaa, osaamisen johtamiseen ei selkeää kirjallista ohjetta, toteuttaminen vaihtelee, perustuu keskusteluihin, muistio koetaan riittämättömäksi määritelmän puuttuessa käsitykset vaihtelevat tieto sirpaleina, vaikea löytää ei-kirjallinen määritelmä ei saavuta kaikkia osaamisen kehittämisen keskustelut YH:n kanssa	selkeät kirjalliset ohjeet puuttuvat	Johtamistyön kirjalliset ohjeet puuttuvat	Strategiasta johdetut ohjeet esimiestyöhön (strategian hyödyntäminen)
johtamistyön kriteerit löytyvät kun miettii miksi esimiehet ovat töissä, mikä se meidän työnantaja on ja mitkä ovat sen tavoitteet: se on lähtökohta.	kirjalliset kriteerit johtamistyölle puuttuvat		
työnkierto lisääisi osaamisen johtamista mentorointi helpottaisi työn tekemistä, oh:t saaneet ryhmässä työnohjausta työkaluja osaamisen johtamiseen olemassa	työkaluja valmiuden lisäämiseen		

Työkalut			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
osaamisen johtaminen haastavaa, erilaisia ihmisiä ja uusia tulee koko ajan runsas osa-aikatyötä tekevien osuus hankaloiittaa osaamisen säilyttämistä ja perehdyttämistä	osaamisen johtaminen haastavaa	Johtamistyön kirjalliset ohjeet puuttuvat	Strategiasta johdetut ohjeet esimiestyöhön (strategian hyödyntäminen)
esimiestyöhön perehdyttämistavoitteet esimiestyöstä puuttuvat kriteerit ja osaamistason talon yleinen perehtymiskortti esimiehelle linkkeineen helpottaisi esimiehen omaa osaamisen kehittämistä	esimiehiltä puuttuu perehdytyskortti		
työkalut puuttuvat, selvä tapa puuttuu	järjestelmällinen työkalupakki puuttuu		
suunnitelmallisuus helpottaa töiden sujumista	suunnitelmallisuus		
aoh:n epävarmuuden tunne osaamisen johtamisessa pienellä osastolla saatava aikaa osaamisen johtamiseen tarvittaessa, osa luonteeltaan luovia ja innovatiivisia ajankäytön ongelma, tietokone vie aikaa sos. kanssakäymiseltä, aikaa suunnitteluun ja pohtimiseen eri kokoonpanoissa	(ajan ja mahdollisuuden saaminen suunnitteluun) esimiehen ajankäyttöhaaste		
kiitos ja arvostus palkintona ja koulutuksiin pääseminen palkinto	palkitseminen		

Työkalut			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
oman hlökunnan ja työn tekemisen tunteminen mahdollistaa oh:n työn tekemisen, rh:n työn tunteminen lisää tietoa osaamisesta kokemus tuo varmuutta	henkilökunnan ja heidän tekemän työn tunteminen	Yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen	Hyvä yhteistyö ja tiedonkulku
Yh:n antamissa tehtävissä pvm milloin tehtävä, asia myös tulee tehdyksi: aikataulu, oh-kokouksissa tietoa, yh jakaa lomakkeita kokouksissa oh:n omat kehityskeskustelut	YH:n tuki		
tiedonkulun varmistamisen vaikeus, muistioiden runsaus hankaloittaa tiedonkulkua	tiedonkulku haasteena		
palaverit yl ja oh välillä parantavat töiden suunnittelua, tiedon jakaminen oh ja aoh välillä, vertaistuen ja esimiehen tuki tärkeää	hyvä yhteistyö osastonylilääkärin, osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitajan välillä		
Shp:ssä ei järjestä esimieskoulutusta itse tai pakollisia varsinaisia koulutuksia ei ole, Shp:n pakollinen kouluttautuminen vähäistä, yhtenevä koulutus kaikille esimiehille takaisi tasaisemman ja paremman esimiestyön	Shp:n vaatima vähäinen pakollinen esimieskoulutus	Yhtenevää koulutusta lisättävä	Esimieskoulutus strategian mukaista
osallistuminen erilaisiin johtamis/esimieskoulutuksiin, Kuvantaminen tukee	vapaaehtoinen esimieskoulutus, Shp mahdollistaa		

Kyvyt			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
herkkyyttä kuunnella, aistia (vaihtelee) mitä osastolla tapahtuu	herkkyyys yksilöllistä		
esimiehen oma motivaatio, halu ja tahto oppia tuntemaan hlökunta luottamuksen ansaitseminen/saavuttaminen	sisäinen motivaatio yksilöllistä	Oltava motivoitunut	Motivoituneisuus
itsearviointin vaikeus, vaihtelee epävarmuus omista kyvyistä	itsearviointin vaikeus, vaihtelee		
esimiehillä omat persoonansa, ovat yksilöitä	omalla persoonalla työn tekeminen	Oltava oma itsensä	
päätöksien tekeminen työntekijän motivointi yksilöllistä	esimiestyön tekeminen yksilöllistä		Hyvä itsetuntemus
omasta jaksamisesta huolehtiminen	huolehtia omasta jaksamisesta	Huolehdittava omasta jaksamisesta	