

**HOITOTYÖN DIGITALISOITUMINEN, TYÖN MIELEKKYYS JA
OSAAMISEN JOHTAMINEN**

- Miten johtaa organisaatiota tukemaan yksilöllistä osaamista



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäki, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018

Susanna Wickström

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Susanna Wickström	Vuosi 2018
Työn nimi	HOITOTYÖN DIGITALISOITUMINEN, TYÖN MIELEKKYYS JA OSAAMISEN JOHTAMINEN – Miten johtaa organisaatiota tukemaan yksilöllistä osaamista	
Työn ohjaaja	Katja Valkama	

TIIVISTELMÄ

Digitalisaatio on enenevässä määrin tullut osaksi terveydenhuoltoa. Digitalisaatio on saanut alkunsa länsimaissa tietokoneiden käyttöönoton myötä 1980-luvulla. Pelkästään digitalisaatio ei vaadi uuden oppimista ja sisäistetyn tiedon käyttöön ottamista, vaan myös koko ajan muuttuva maailma. Kuten muiltakin palveluilta, myös terveydenhuollolta vaaditaan kehittymistä ja ajan tasalla pysymistä. Tämä asettaa paineita ja muutuskyykyä palveluntuottajille ja sen henkilöstölle, jonka vuoksi osaamisen johtamisen merkitys kasvaa ja vaatii entistä enemmän huomiota. (HMV Public-Partner Oy 2015, II.)

Tullinkulman Työterveys Oy on ottanut vuodenvaihteessa 2016/2017 käyttöön terveystarkastuksen sähköisen esitietolomakkeen. Esiselvityksen kautta saadaan ennalta tietoa muun muassa asiakkaiden terveystottumuksista ja mahdollisista niihin liittyvistä ohjaustarpeista, joita tällä hetkellä ovat astma, diabetes, mielenterveys, muisti, päihteet, ravitsemus, sydän- ja verisuonisairaudet, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä uni.

Opinnäytetyön tavoitteena on kyselyn avulla saada tietoa työterveyshoitajia kiinnostavista terveyden edistämiseen liittyvistä aihealueista, jotta työterveyshoitajien motivaatiota ja tietämystä voidaan hyödyntää asiakkaiden ohjauksessa. Tarkoituksena on vastata näihin esille nousseisiin valmennustarpeisiin ja selvittää työterveyshoitajien osalta heidän kiinnostusta, osaamista ja halua oppia lisää erilaisista terveyttä edistävästä valmennusaiheista. Jokaiselle yhdeksälle aihealueelle löytyi kiinnostunut työterveyshoitaja. Eniten kiinnostusta herätti ravitsemus, vähiten muisti sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet.

Avainsanat Digitalisaatio, johtaminen, osaamisen johtaminen, sosiaali- ja terveysala

Sivut 75 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Social and health Care Development and Management
Visamäki

Author	Susanna Wickström	Year 2018
Subject	DIGITALIZATION OF NURSING, MEANINGFULNESS OF WORK AND MANAGEMENT OF KNOWLEDGE - How to Lead the Organization to Support Individual Competence	
Supervisor	Katja Valkama	

ABSTRACT

Digitalization has become increasingly integrated into healthcare. Digitalisation has begun with the introduction of Western computers in the 1980's. Digitalisation alone does not require new learning and the introduction of internalized knowledge, but also an ever-changing world. As with other services, healthcare is also required to develop and keep up-to-date. This puts pressure on, and the ability to change, service providers and its staff, which is why the importance of leadership in knowledge is growing and requires more attention. (HMY PublicPartner Oy 2015, II.)

At the turn of the year 2016/2017, Tullkulma's Occupational Health Service has introduced an electronic pre-information health checklist. Through preliminary screening, information is provided, among other things, on the clients' health needs and the possible associated management needs, such as asthma, diabetes, mental health, memory, intoxicants, nutrition, cardiovascular diseases, musculoskeletal disorders and sleep.

The purpose of the thesis is to provide information on topics of interest to health care professionals who are interested in occupational health care so that the motivation and knowledge of occupational health nurses can be utilized in customer guidance. The aim is to respond to these emerging training needs and to find out about their interest, skills and willingness to learn more about various health-promoting training topics for occupational health nurses. For each of the nine themes, an interested occupational therapist was found. The greatest interest was the nutrition, least memory, and musculoskeletal disorders.

Keywords Digitalisation, management, competence management, social and health care

Pages 75 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	DIGITALISAATIO	3
2.1	Digitalisoitunut yhteiskunta eri väestöryhmissä	4
2.2	Digitalisaation vaikutusten ennakointi työelämässä	5
2.3	Uudet työnteon tavat	6
2.3.1	Hoitotyön digitalisoituminen	7
2.3.2	Virtuaalivastaanotto ja -klinikka	9
2.4	Sähköinen terveystarkastus	10
3	TYÖN MIELEKKYYS	12
3.1	Työn mielekkyyden tukeminen	14
3.2	Työhyvinvointi	15
3.3	Työelämän laatu	15
3.4	Organisaation innovaatiotoiminta	16
3.5	Henkilöstövoimavarojen tuottavuus	17
3.6	Kompleksisuus vuorovaikutussuhteissa	22
4	JOHTAMINEN	23
4.1	Organisaation systeemiälykyys	24
4.1.1	Johtaminen ja esimiestoiminta	25
4.1.2	Työyhteisötason toimintakulttuuri	27
4.1.3	Työosaaminen	28
4.1.4	Prosessit	28
4.2	Negatiiviset vaikutussuhteet työyhteisössä	29
4.3	Työkyvyttömyys	31
4.4	Ihmisläheinen johtajuus	32
4.5	Itsensä toteuttaminen	34
4.6	Henkilöstön osaamisen huomioiminen	35
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN	39
5.1	Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit	46
5.2	Visio ja strategia osaamisen johtamisessa	47
5.3	Yksilön osaamisen kehittäminen	50
5.4	Osaamisen arviointi	51
6	TUTKIMUS, -MENETELMÄT JA -TULOKSET	55
6.1	Tarve tutkimukselle	56
6.2	Kvantitatiivinen tutkimus	56
6.3	Aineiston keruu	57
6.4	Kyselylomakkeen koostaminen	57
6.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	58
6.6	Tutkimuksen tulokset	59

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET	66

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu ja kehittyy koko ajan, millä on vaikutuksia sekä ihmisten vapaa- että työaikaan. Erityisesti digitalisaatio on muuttanut käyttäytymistämme ja asioiden hoitoa. Sen myötä monet arkielämän aktiviteetit, kuten viranomaisasiointi ja sosiaalinen kanssakäyminen ovat enenevässä määrin siirtymässä verkkoon. Internetin käytössä ja sen tarjoamien sähköisten palvelujen hyödyntämisessä on kuitenkin yhä suuria eroja ihmisten välillä, minkä vuoksi muun muassa eri väestöryhmät tulee edelleen ottaa huomioon.

Digitalisaatio on mullistanut myös hoitoalan. Paperiset potilastiedot on siirretty suurelta osin digitaaliseen muotoon, ajanvarauskirjat ovat vaihtuneet elektronisiin ajanvarausohjelmiin, röntgenkuvia katsotaan tietokoneen ruudulta jne. Asioiden hoito on osaltaan helpottunut, osaltaan hankaloitunut. Esimerkiksi tiedonsiirto on nopeaa ja tiedonhaku helppoa, mutta tietoteknisten ongelmien kohdalla tieto saattaa olla tavoittamattomissa.

Tieteen ja tekniikan kehitys avaa uusia innovaatiomahdollisuuksia erityisesti palveluihin liittyvissä asioissa ja keksintöjen vauhti kiihtyy edelleen. Tulevaisuudessa ihminen elää yhä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa koneiden kanssa, mikä aiheuttaa muutosta myös ihmisessä itsessään sekä yhteisöjen tilassa ja toiminnassa. Työtä tehdään entistä enemmän eri aikoihin ja eri paikoissa ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkivät organisaatiot voivat olla hajallaan eri puolilla maapalloa. Myös työvoiman rakenne muuttuu. Lisäksi aukioloajat pitenevät, palvelu nopeutuu ja helpottuu. (Manka 2012, 10; ks. myös Laitinen & Stenvall 2012, 91.)

Tietotekniikka tarjoaa monia mahdollisuuksia myös yrityksessä olevan tiedon arkistoinnille, jakamiselle ja muokkaamiselle. Tämän avulla on helppo myös asettaa tietoa esille ja mahdollistaa sitä kautta henkilökunnan parempi tavoitettavuus. Tämä on osa osaamisen johtamista, minkä läsnäolo jokapäiväisessä työssä kasvaa koko ajan. Osaaminen on vielä kohtalaisen uusi asia johtamisen kohteena ja useimmiten puhutaankin yrityksen toiminnan kehittämisestä, jolla usein tarkoitetaan jonkin järjestelmän tai toimintamallin muuttamista joksikin toiseksi. (Viitala 2005, 19.)

Osaaminen on kautta aikojen ollut Suomen kilpailuvalttina ja menestystekijänä. Kansainvälistyvät markkinat ja globaalit osaamisverkostot sekä monipuolistuva ja muuttuva työelämä vaativat kuitenkin kaikilla tasoilla entistä vahvempaa osaamisen kehittämistä. Osaaminen nähdään menestyksen takeena ja osaamisen johtaminen on yksi tulevaisuuden menestystekijöistä. (Sumkin & Tuomi 2012, 5.)

Menestyvässä, hyvin johdetussa organisaatiossa jokainen kokee työnsä arvokkaaksi ja haluaa hyödyntää parhaat kykynsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Prusak Laurence (1997) on mielestäni tuonut hyvin esiin syy, miksi osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa on tärkeää:

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta” (Viitala 2005, 11).

Yritykset ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, minkä vuoksi niiden tarvitsemaa ja käyttämää tietoa on miltei mahdoton kuvata selkeästi. Usein yrityksessä piilevä tieto onkin pirstaloitunutta, vaikeasti paikannettavaa ja jaettavaa, sattumanvaraista, hajautunutta sekä huonosti tai ei ollenkaan hyödynnettynä. Ongelmana usein onkin, että yrityksessä ei määritellä selkeästi, millaista on tieto, jota tarvitaan ja käytetään. Tämän vuoksi osaamisen johtamiseen tulisivat kiinnittää enemmän huomiota, jotta siitä saadaan osa yrityksen jokapäiväistä ja luonnollista toimintaa.

Opinnäytetyön lähtökohtana ja tavoitteena oli selvittää työterveyshoitajia kiinnostavia terveyden edistämiseen liittyviä aihealueita, jonka avulla pystytään paremmin hyödyntämään työterveyshoitajien motivaatiota ja tietämystä asiakkaiden ohjauksessa. Työn mielekkyyden lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi on tärkeää, että työ koostuu itselle mielekkäistä osa-alueista ja työntekijöiden on mahdollista kehittää osaamistaan. Tämän vuoksi työn tarkoituksena onkin vastata sähköisessä terveystieteessä esille nousseisiin valmennustarpeisiin ja selvittää työterveyshoitajien osalta heidän kiinnostusta, osaamista ja halua oppia lisää erilaisista terveyttä edistävästä valmennusaiheista.

Nämä asiat ovat vaikuttaneet opinnäytetyön sisältöön, jossa on tuotu esiin lyhyesti digitalisaation historiaa ja sen jalkautumista hoitotyöhön. Työn mielekkyyttä on käsitelty siitä syystä, että olen halunnut korostaa sitä, kuinka omaan työnkuvaan vaikuttamisella on merkitystä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta. Keskeisimpänä asiana on johtaminen ja erityisesti osaamisen johtaminen.

Pyrkimyksenä on tuoda esiin työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, jotka liittyvät läheisesti toteutettuun kyselyyn ja sen tarkoitukseen. Samalla käsitellyt aihealueet toimivat ikään kuin perusteluna tapahtuneille muutoksille, joita kohtamme työssämme. Jotta pystymme olemaan mukana kilpailussa, meidän on oltava uudistuvia ja mukautuvia maailman kehityksen mukaan. Unohtamatta työntekijöiden hyvää johtamista.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisaatio voidaan nähdä pitkäaikaisena kehityskulkuna, joka sai länsimaissa alkunsa tietokoneiden käyttöönoton myötä 1980-luvulla. Digitalisaatio on noussut viime vuosina kuluttajakäyttäjymisen, liike-elämän ja politiikan nykytrendejä kuvaavaksi käsitteeksi. Yleisellä tasolla digitalisaatiolla viitataan siihen, miten teknologisen kehityksen myötä digitaaliteknikka tulee yhä suuremmissa määrin osaksi arkielämän eri toimintoja. Tämä edelleen käynnissä oleva prosessi on muuttanut esimerkiksi liiketoimintamalleja eri toimialoilla ja laajimmassa merkityksessään digitalisaation myötä koko talous- ja yhteiskuntajärjestelmä on käynyt yhä kansainvälisemmäksi. Sydänmaanlakan (2015, 9) mukaan elämme globaalissa maailmankylässä, jossa eri maiden taloudet ovat kytkeytyneet toisiinsa ja kilpailevat maailmanlaajuisesti siitä, missä työ tehdään. (Koiranen, Räsänen & Södergård 2016, 24.)

Suomalaisen yhteiskunnan digitalisaation juuret ulottuvat 1980-luvulle, jolloin digitaalitekniikka ja siihen liitettävät sovellukset alkoivat hiljalleen siirtyä osaksi arkielämää. Henkilökohtaisten tietokoneiden, Internetin ja sittemmin mobiili-Internetin sekä sosiaalisen median hyödyntämisen yleistymisen ovat luultavasti olleet kuluttajan ja kansalaisen näkökulmasta merkittävimpiä digitalisaation teknologisista innovaatioista. Etenkin matkapuhelimet ja Internet yleistyivät Suomessa nopeasti, sillä vuonna 1990 matkapuhelin löytyi alle 10 prosentista kotitalouksista, viisi vuotta myöhemmin 20 prosentista ja vuonna 2001 jo 89 prosentista. Internetliittymien määrä lisääntyi suomalaisissa kotitalouksissa 1990-luvun lopulla keskimäärin 60–70 prosentin vuosivauhdilla. Vuonna 2015 Internetiä oli käyttänyt jo 93 prosenttia 16–74-vuotiaista suomalaisista. (Koiranen ym. 2016, 26.)

Digitalisaatioprosessi on edennyt yhteiskunnan eri alueilla epätasaisesti. Joillakin toimialoilla kuten mediasektorilla digitalisaatio on edennyt verrattain pitkälle, kun taas esimerkiksi sähköisten asiakasrekisterien ja tietojärjestelmien hyödyntämisessä ollaan ottamassa vasta ensiaskeleita. Julkinen asiointi viranomaisten kanssa on kuitenkin siirtymässä verkkoon kiihtyvää vauhtia. Hallinnolliset rekisterit ja tietokannat ovat digitaalisia ja niiden tehokas käyttäminen edellyttää kaikilta kehityksessä kiinni pysymistä. (Koiranen ym. 2016, 26.)

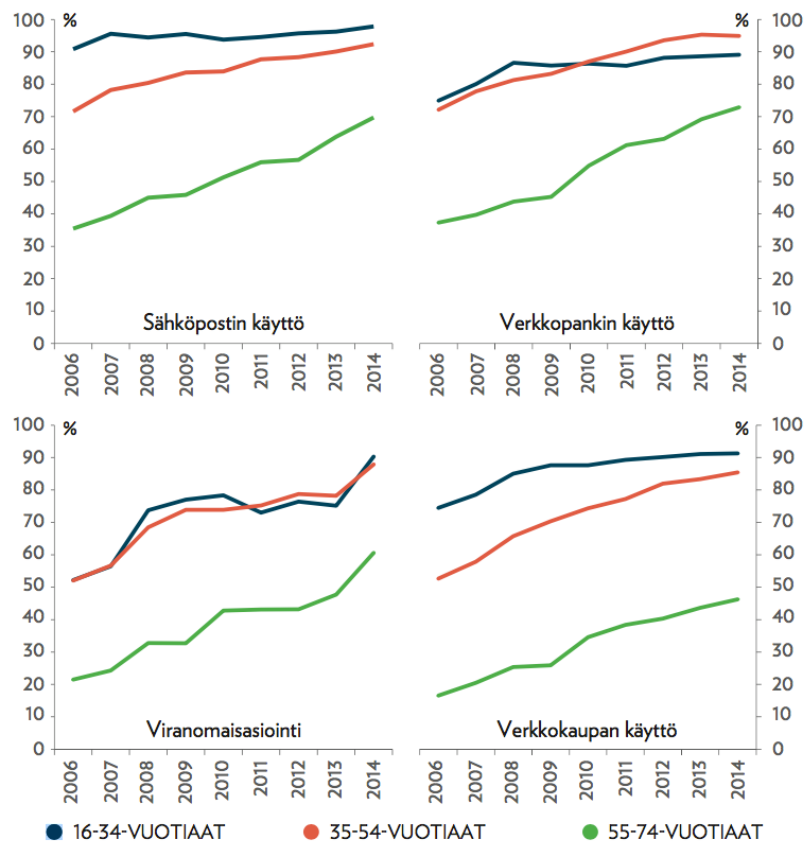
Suomessa Internet alkoi hiljalleen yleistyä 1990-luvun alussa ja suurin yleistymisen kausi sijoittuu 1990-luvun puoliväliin ja 2000-luvun alun välille. Tämän jälkeen kasvu on hidastunut. Tarkasteltaessa eri käyttötappojen levinneisyyttä suomalaisten keskuudessa vuosien 2006 ja 2014 välillä, kaikkein nopeimmin ovat yleistyneet pankkisektorin palvelut ja henkilökohtaiseen viestintään kehitetyt sähköpostipalvelut. Vuonna 2006 vähiten yleisin neljästä käyttötavasta (verkkokauppa, sähköinen pankki- ja viranomaisasiointi sekä digitaalinen viestintä) oli viranomais- ja julkisen

sektorin sähköisten palvelujen hyödyntäminen. Sitten julkisen sektorin sekä viranomaispalvelujen hyödyntäminen sähköisiä palvelukanavia pitkin on kuitenkin yleistynyt ja vuonna 2014 niitä käytettiin jo laajemmin kuin verkkokauppoja. (Koironen ym. 2016, 27.)

2.1 Digitalisoitunut yhteiskunta eri väestöryhmissä

Vaikka tietotekniikan käyttö hoitoalalla lisääntyy koko ajan, on eri väestöryhmät otettava edelleen huomioon. Työterveyshuollossa tämä tulee huomioida esimerkiksi siten, että asiakkaan on mahdollista saada sähköiset lomakkeet tarvittaessa paperiversiona, mikäli asiakas ei jostakin syystä pysty tai halua täyttää lomaketta sähköisessä muodossa.

Internetin eri käyttötarkoituksia arvioitaessa erot eri ikäryhmien välillä ovat edelleen suuria ja sähköisten palvelujen käytössä on merkittäviä eroja eri ikäisten suomalaisten välillä (Kuva 1.). Yleisesti ottaen eniten sähköisiä palveluja käyttävät nuoremmat ikäpolvet, mutta esimerkiksi verkkopankin ja viranomaispalvelujen käytössä keski-ikäiset ovat jo ohittaneet nuoremmat käyttäjät. Vaikka käyttötarkoitusten erot ovat kaikissa tapauksissa kaventuneet viimeisten kymmenen vuoden aikana, hyödyntävät vanhimmat ikäluokat palveluja edelleen merkittävästi vähemmän kuin muut. (Koironen ym. 2016, 27–28.)



Kuva 1. Internetin eri käyttötarkoitukset ikäryhmittäin vuosina 2006–2014 (Koironen ym. 2016, 27).

Eroja Internetin sähköisten palvelujen käytössä on nähtävissä myös eri koulutusasteiden, tulokvartaalien sekä erilaisilla asuinalueilla asuvien välillä sen suhteen, millaisiin tarkoituksiin Internetiä käytetään. Korkeasti koulutetut, suurissa kaupungeissa asuvat hyödyntävät merkittävästi enemmän Internetin sähköisiä palveluja, kuin esimerkiksi iäkkäät, matalasti koulutetut, matalatuloiset sekä maaseudulla asuvat. (Koiranen ym. 2016, 28.)

Moni teknologian vakiintumista seuraava kysymys on yhä avoinna. Tällä hetkellä kysymysmerkkejä aiheuttavat esimerkiksi ikääntyvien teknologia-valmiudet sekä digitaalisten sisältöjen omistukseen ja jakeluun liittyvät kysymykset. Tietoyhteiskuntakehityksen ja kansallisen kilpailukyvyyn turvaamisen kannalta onkin tärkeää, että kaikki väestöryhmät pysyvät jatkossakin mukana kehityksessä. (Koiranen ym. 2016, 28–29.)

2.2 Digitalisaation vaikutusten ennakointi työelämässä

Digitalisaatio aiheuttaa monilla pelkoa työpaikan menettämisestä. Osalla aloista se on todennäköisempää, mutta esimerkiksi Freyn ja Osbornen (2013) analyysin mukaan parhaiten suojassa teknologisen kehityksen syrjäyttävältä vaikutukselta ovat työtehtävät, joihin sisältyy huomattava määrä luovaa ja soveltavaa ajattelua, tunneälyä tai tarvetta pystyä merkityksellistämään asioita ja ilmiöitä. Myös monet sellaisista työtehtävistä, joihin sisältyy huomattava määrä sorminäppäryyttä, jotka vaativat suuria käden taitoja tai joissa työskennellään ahtaissa tiloissa tai hankalissa työasennoissa, ovat – ainakin toistaiseksi – suojassa teknologisen kehityksen syrjäyttämisaikutuksilta. (Alasoini 2015, 28.)

Digitaalisaation vaikutusten ennakointi työelämässä on vaikeaa kahdesta syystä: teknologisen kehityksen vauhtia on vaikea ennustaa ja teknologinen kehitys ei yksin määrää sitä, kuinka työ ja työtehtävät muuttuvat. Toiseksi digitaalitekniikan kehitys ei ole lineaarista, vaan eksponentiaalista. Tämä johtuu rinnakkain kehittyvien ratkaisujen dynaamisista yhteisvaikutuksista ja tekniikan jatkuvasta halpenemisestä. Ennustettavuutta vähentävät myös siihen liittyvät merkittävät skaalaedut, jotka tekevät keran luotujen digitaalisessa muodossa olevien ratkaisujen monistamisen ja levittämisen helpoksi ja halvaksi. Teknologisten ratkaisujen leviämiseen liittyy myös merkittäviä verkottumisvaikutuksia: mitä useampi käyttää sovellutusta, sitä hyödyllisempi sovellutus on käyttäjälleen. Tällaisten vuorovaikutteisten innovaatioiden osalta innovaatioiden leviämisen tutkimuksessa puhutaan kriittisestä massasta eli sovellutuksen käyttöasteesta, jonka saavuttamisen jälkeen leviäminen tapahtuu itsestään. Teknologisen kehityksen vauhtiin vaikuttavat myös teknologisia innovaatioita täydentävät innovaatiot ja se, millaisia investointeja yritykset ovat valmiita tekemään. Kriittisiä alueita tältä osin ovat mm. henkilöstön koulutus, liiketoimintaprosessit, johtaminen sekä työn ja toimintojen organisointi. (Alasoini 2015, 28–29.)

Lähivuosina muita työelämää muuttavia megatrendejä teknologisen kehityksen ohella ovat mm. talouden globalisaatio, väestölliset muutokset, yhteiskunnallisten arvojen muutokset ja ympäristövastuullisuuden lisääntyminen. Teknologinen kehitys ei ole vain negatiivinen ilmiö, vaan sen tuomia mahdollisuuksia voidaan myös hyödyntää työpaikoilla moninaisin tavoin. Toki näihin tapoihin vaikuttavat muun muassa työvoiman koulutus- ja osaamistaso, ammatillisten järjestöjen rooli ja vaatimukset tai erilaiset muut valtasuhteisiin tai kulttuurisiin arvostuksiin liittyvät seikat, joiden eteen on tehtävä töitä. (Alasoini 2015, 28–29.)

Työtehtävien laadullinen sisältö on yksi esimerkki ristikkäisistä voimista, jotka voivat kohdistua samanaikaisesti digitaalitekniikan käyttötapoihin työelämässä ja vaikeuttaa käyttöönoton vaikutusten ennakointia. Digitalisaation pyrkimyksenä on yksinkertaistaa ja osittaa sellaisia työtehtäviä, joita ei ole mahdollista korvata (ainakaan kokonaan) teknologian avulla. Töiden osittaminen luo parempia edellytyksiä toimintojen myöhemmälle digitoinnille ja mahdollisesti uusia työtehtäviä ryhdytään suunnittelemaan jo alusta pitäen niin, että kokemustiedon karttuessa niiden digitointi tulee mahdolliseksi. Työn yksinkertaistaminen ja osittaminen voi kuitenkin sotia vahvasti työvoiman odotuksia kohtaan esimerkiksi Suomessa, jossa työvoiman koulutustaso on kansainvälisesti verraten korkea ja työntekijöillä on hyviä mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä. Myöskään työnantajan näkökulmasta se ei johda välttämättä työvoiman osaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tämän aiheuttaisi Suomen kaltaisessa maassa työntekijöiden kykyjen ja osaamisen lisääntyvää vajaakäyttöä ja yhteiskunnan tukemien koulutusinvestointien ainakin osittaista epäonnistumista. (Alasoini 2015, 28–29.)

2.3 Uudet työnteon tavat

Uudet työnteon tavat viittaavat työhön, jota tehdään mobiilia digitaalitekniikkaa hyödyntäen entistä moninaisemmin, hajautetummin ja yksilöllisemmin vaihtelevasti erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina sekä osana erilaisia yhteisöjä ja verkostoja. Tämä merkitsee uudenlaisten työaikakulttuurien, työtilaratkaisujen ja työyhteisöllisten muotojen syntymistä. Pääasiallisena soveltamisalueena on tietotyö eli työ, jonka ydinsisältönä on tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. Nämä antavat mahdollisuuden mm. muokata ja tasapainottaa työtä ja työn ulkopuolista elämää tai vapautua perinteisistä työn kontrollin muodoista.

”Työn subjektivoituminen tarkoittaa kehitystä, jossa onnistunut ja tuloksellinen työsuoritus riippuu yhä enemmän tekijästään ja tämän motivaatiosta, sitoutumisesta ja koko persoonan peliin laittamisesta sitä mukaa, kun työ muuttuu tieto- ja palveluvaltaisemmaksi ja rutiinityötä automatisoidaan” (Alasoini 2014, 31). Työn tuottavuuden parantaminen ja suotuisten edellytysten luominen tuloksellisille työsuorituksille aiheuttavat yhä erilaisempien ratkaisujen etsimistä erityyppisissä tehtävissä. Työn subjektivoitumisen voidaan otaksua lisäävän myös työntekijöiden omaa motivaatiota

löytää juuri heille sopivia työnteon tapoja. Näiden leviämistä edistävät myös yleisempi ihmisten arvojen yksilöllistyminen, ihmisten elämäntilanteiden ja -tyylien kasvava kirjo sekä väestön ikärakenteen muutos. Viimeksi mainittu tekijä vaikuttaa kahta tietä:

1. Väestön eliniän pidentyminen ja yleinen terveydentilan paraneminen merkitsevät, että työmarkkinoilla on yhä eri-ikäisempiä ja työkyvyltään erilaisempia henkilöitä.
2. Monissa maissa, kuten Suomessa, väestön ikääntymiseen kytkeytyy myös uhka työvoiman tarjonnan pitkäaikaisesta laskusta ja väestöllisen huoltosuhteen heikkenemisestä.

Näiden vuoksi työllistämiskynnyksen alentamiseksi tarvitaan kummassakin tapauksessa sekä entistä yksilöllisempiä työnteon tapoja että työnteon ehtoja. (Alasoini 2015, 31.) Tämä korostaa jälleen tarvetta kiinnittää entistä enemmän huomiota ihmisten osaamiseen, sen ylläpitämiseen ja siihen kannustamiseen niin, että organisaatio tukee yksilöllistä osaamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Digitalisaatio avaa työelämässä mahdollisuuksia radikaalistikin uudelleenlaisiin ja monensuuntaisiin ratkaisuihin eivätkä digitalisaation vaikutukset työelämässä ole vain mekaanisia, vaan ne kytkeytyvät moniin samanaikaisesti vaikuttaviin taloudellisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin muutoksiin. Avainkysymys on, missä määrin yhteiskuntapoliittisella päätöksenteolla voidaan vaikuttaa siihen, miten näihin mahdollisuuksiin tartutaan sellaisilla tavoilla, jotka edistävät digitalisaation hyödyntämistä työelämässä sekä taloudellisesti, sosiaalisesti että ekologisesti kestäväällä tavalla. (Alasoini 2015, 32.)

Tietoteknisillä ratkaisuilla voidaan hallita ja kiihdyttää organisaation innovaatiotoimintaa uusien tietoteknisten oivallusten ja innovaatioiden syntyessä koko ajan. Osa niistä on tuottavuutta parantavia ja osa heikentäviä. Pääosa tietoteknisistä sovelluksista palvelee olemassa olevien toimintatapojen automatisointia toiminnan tehostumiseksi ja tuottavuuden parane- miseksi. On kuitenkin myös tapauksia, joissa sovellukset rajoittavat yrityksen kehittymistä, kun toimintatapoja ei voi muuttaa tietoteknisten puutteiden vuoksi. Lisäksi digitaalisten sovellusten käyttäminen tilanteeseen sopivalla tavalla vaatii myös totuttelua ja oppimista. Esimerkiksi sähköposti on oikein käytettynä erittäin hyödyllinen, mutta väärin käytettynä saattaa vähentää tehokkuutta merkittävästi mm. sähköpostin toistuvan vilkuilemisen aiheuttamina työn keskeytyksinä. (Kesti 2014, 124.)

2.3.1 Hoitotyön digitalisoituminen

Omassa toiminnassaan terveydenhuolto on hyödyntänyt tietojärjestelmiä jo vuosikymmeniä. 1960-luvun lopussa Suomessa otettiin sairaaloissa käyt-

töön ensimmäiset sähköiset potilastietojärjestelmät ja vuonna 1979 ensimmäinen sähköinen sairauskertomus terveyskeskuksissa. (HMV PublicPartner Oy 2015, II.)

Sähköiset omahoitopalvelut tulevat yleistymään merkittävästi lähivuosina, mikä vaatii laajoja toimintamallien muutoksia ja asiakkaiden sekä ammattilaisten käyttäytymisen muutoksia. Tehtyjen kyselyjen mukaan ihmiset arvostavat hyvää palvelua, mutta arjessa kaikkein eniten hyvää itsepalvelua. Ihmiset haluavat hoitaa asiansa joutuisasti niin, etteivät joudu olemaan sidoksissa jonkun toisen ihmisen noudattamaan prosessikaavioon. Lisäksi palvelun tulisi olla paikasta riippumaton, minkä vuoksi digitalisoiduilla palveluilla on valtava potentiaali. Sitran vuonna 2013 toteuttama kyselytutkimus osoitti, että suomalaiset haluavat lisää sähköisiä terveys- ja hyvinvointipalveluita sekä terveystietokioskin kaltaisia palvelupisteitä. (HMV PublicPartner Oy 2015, II-III, 5.)

Terveydenhuollon digitalisoitumista on odotettu pitkään ja ihmetelty, miksi se ei muiden toimialojen laisesti ole edennyt asiassa samaa vauhtia. Yksi syy tähän on, että terveydenhuollossa sähköisten palvelujen kehittäminen on luonteeltaan kuluera, ei investointi. Vaikka hyödyt eivät näykään saman tuotantokauden aikana, ne kuitenkin tulevat näkymään parin vuoden sisällä. (HMV PublicPartner Oy 2015, III.)

Sitra halusi selvittää sähköisen omahoidon hyötyjen syntyä konkreettisten tapausten avulla. Heidän tavoitteena on ollut olla mukana kehittämässä käyttäjälähtöisiä sähköisiä palveluja terveyden edistämiseen; pyritty löytämään parhaita käytäntöjä, saavuttamaan kansantaloudellista hyötyä, ja luomaan Suomelle edellytykset kansainväliseen edelläkävijyyteen sähköisissä hyvinvointipalveluissa. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö YTHS on yksi sähköisten omahoitoratkaisujen hyödyntämisen edelläkävijöistä Suomessa ja heillä on ollut käytössä sähköinen esitietolomake jo vuodesta 2009. Tämän vuoksi heidän asiakaskuntansa heijastaa tulevaisuuden asiakaskuntaa, minkä vuoksi tutkimus oli luontevaa tehdä yhteistyössä heidän kanssa. (HMV PublicPartner Oy 2015, II.)

Tutkimus osoitti, että muun muassa sähköinen tiedonkeruu terveystarkastuksissa tehostaa merkittävästi toimintaa ja kohdentaa terveystarkastuksia paremmin niitä tarvitseville. Jopa puolet terveydenhuollon esikontakteista (yhteydenotto) voidaan korvata sähköisillä palveluilla ja etävastaanotolla, jotka säästävät terveydenhuollon ammattilaisten aikaa. Lisäksi näin saadaan enemmän aikaa kipeämmin palveluita tarvitseville. Opiskelijoiden tavoitettavuus on merkittävästi parantunut ja säästöjä on tullut merkittävästi. Lisäksi videopohjainen etävastaanotto parantaa palveluiden saatavuutta ja nopeuttaa huomattavasti hoitoprosessia. (HMV PublicPartner Oy 2015, 2.)

Voidaan siis puhua palveluosaamisesta, jolla tarkoitetaan muun muassa asiakkaiden segmentointia, asiakkaiden tarpeiden tunnistamista sekä prosessien hallintaa laadukkaiden palveluiden tuottamiseksi. Henkilökunnalla on mahdollisuus käyttää palveluvalikoimaa joustavasti ja tarjota asiakkaan tilanteeseen parhaiten soveltuva vaihtoehtoinen palvelu, vaikka se ei olisi-kaan sitä, mitä asiakas on odottanut. (Helkiö, Kautonen, Riippa & Rönkkö 2016, 51.)

Maaliskuussa 2015 Hämeenlinnan kaupunki otti ensimmäisenä kuntana käyttöön sähköiset terveystiedot. Palvelussa yhdistyvät kuntalaisen omat terveystiedot, asiantuntijatieto sekä potilastietojärjestelmän tiedot. Palvelussa kuntalainen voi kertoa esimerkiksi kurkkukivustaan tai virtsatieulehduksen oireista kysymysten ja havainnollistavien kuvien avulla. Näiden perusteella tietokone tekee lääketieteellisesti perustellun ensiarvion tilanteesta ja antaa jatko-ohjeet. (Helkkula 2015.)

Digivallankumous eteni kesällä 2015, kun tällöin alkaneessa kokeilussa otettiin käyttöön uudenlaisia digitaalisia mittareita, joiden tulokset pystyttiin tallentamaan omalle terveystilille yhdistämällä tieto terveydenhuoltojärjestelmään. Näitä mittauksia olivat, mm. astmapotilaiden hengityksen puhallusmittaukset, verenpaineen ja -sokerin mittaaminen kotioloissa sekä painon seuraaminen. Palvelu osaa tehdä yksilöllisen terveystietojen analyysin sekä antaa muistutuksia ja hoitosuosituksia asiakkaan tietojen pohjalta. Lisäksi sen avulla voi aloittaa erilaisia terveyttä edistäviä valmennusohjelmia, joiden neuvot pohjautuvat kansallisiin Käypä hoito -suosituksiin. Tavoitteena onkin lisätä asiakkaan mahdollisuuksia hallita omia terveystietojaan, ennaltaehkäistä sairastumista, parantaa hoidon tuloksellisuutta ja säästää terveydenhuollon kustannuksissa korostaen entistä enemmän ennaltaehkäisyä ja kansalaisten omaa aktiivisuutta. (Helkkula 2015; Vahti 2015.)

2.3.2 Virtuaalivastaanotto ja -klinikka

Virtuaalivastaanotto on sähköinen vastaanottokäynti, joka tarjoaa useissa tapauksissa sähköisen vaihtoehdon terveysasemakäynnille. Yhteys hoitajaan ja/tai lääkäriin otetaan puhelimitse tai videon avulla. Tämä mahdollistaa paikasta riippumattoman avun saannin. Tarvittaessa asiakas ohjataan vastaanotolle hoidon kiireellisyyden mukaan. YTHS:n arvioiden mukaan jopa 30 % – 50 % tutkimuksen aikana (helmikuu-toukokuu 2015) tehdyistä hoitotarpeen arviointipuheluista (40 000 kpl) ei vaadi käyntiä yleislääkärin vastaanotolla. (HMY PublicPartner Oy 2015, 6.)

Verkkopohjaisen palvelun kautta asiakas saa lääketieteelliseen tietoon perustuvia, automaattisesti analysoituja neuvoja, hoitosuosituksia ja terveydentilasta esiin nousevia havaintoja, jotka on mahdollista välittää terveydenhoitajalle tai hoitavalle lääkärille. Näin asiakkaasta voidaan saada jo alustava oirearvio, kun terveydenhuollon ammattilaiset voivat tutustua

potilaan kokonaistilanteeseen jo ennen varsinaista yhteydenottoa. (HMV PublicPartner Oy 2015, 3, 6.)

Hämeenlinnassa käytössä oleva virtuaaliklinikka nopeuttaa terveysoireiden arviointia ja oikeanlaiseen palveluun ohjausta. Ihmisille on tarkoitus tarjota luotettavaa terveystietoa tarjoavia tietolähteitä ja helppokäyttöisiä työkaluja, jotka kannustavat terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoon. Ihminen saa omasta terveydestään ja toimintakyvystään alustavan arvion, jossa hyödynnetään ihmisen itse keräämiä terveystietoja sekä potilastietojärjestelmän tietoja, joiden avulla Virtuaaliklinikka auttaa tunnistamaan oireita ja ohjaa ihmisen tarvittaessa eteenpäin joko neuvonnan ja omahoidon palveluiden piiriin tai terveydenhuollon ammattilaisen luo. (Sitra 2014, 2.)

Näin ihmiset saadaan aktivoitumaan itsensä hoidossa ja osallistumaan tasavertaisena kumppanina oman hoitonsa suunnitteluun. Virtuaaliklinikan avulla voidaan myös vähentää ihmisten itsensä diagnosointia Googlen avulla. Siellä tietolähteet eivät ole aina luotettavia eivätkä kohtaa asiakkaan tarpeita. Kun asiakas on täyttänyt tietonsa Virtuaaliklinikan kautta ja saanut omiin terveystietoihin ja oireisiin perustuvan arvion tilanteestaan, asiakkaan hoito nopeutuu. Tällöin hän pääsee hoitajan, lääkärin tai erikoislääkärin vastaanotolle tai laboratoriotutkimuksiin nopeasti, ilman pakollista ensimmäistä käyntiä terveyskeskuksessa. (Sitra 2014, 2–3.)

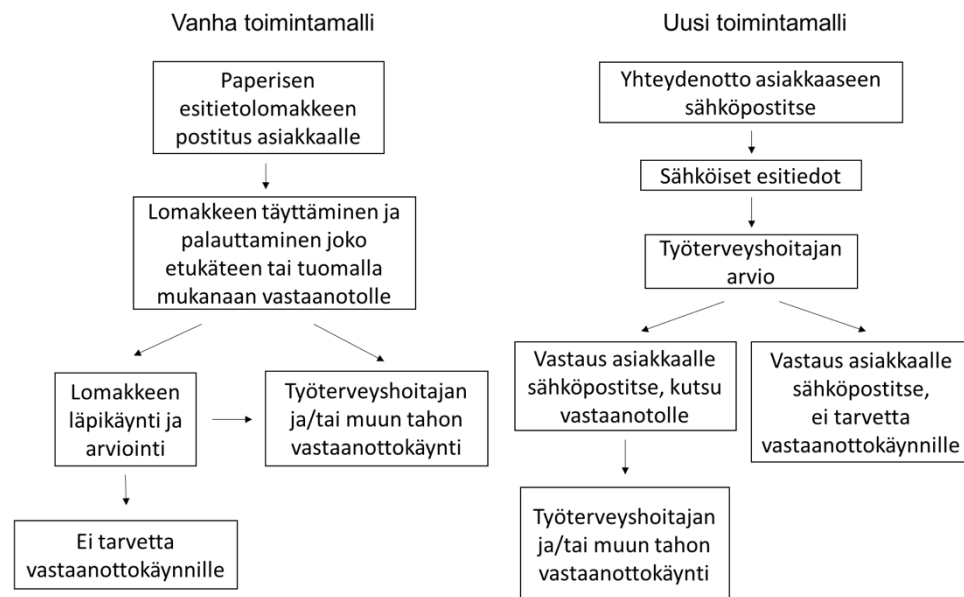
Toimintamalli ei ole vielä kokonaan valmis, mutta ihmisten halu käyttää enemmän sähköisiä palveluja terveydenhuollossa kiihdyttää toimintamallin kehittämistä, laajentamista ja käyttöönottoa. Virtuaaliklinikan avulla ihmiset voivat saada ratkaisun suureen osaan terveyteen tai hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. (Sitra 2014, 3, 5.)

Edellä mainitut asiat tuovat esiin tarpeen kehittyä tietotekniikan osa-alueella myös työterveyshuollon puolella. Tässä opinnäytetyössä on huomioitu Tullinkulman Työterveys Oy:ssä tapahtuneita muutoksia tietotekniikan osalta sekä tuotu esiin muutokseen johtaneita syitä. Seuraavaksi käsiteltävä aihe sähköisestä terveystarkastuksesta ei ole vielä laajassa käytössä, mutta sen yleistyessä jokapäiväiseen käyttöön, se nopeuttaa merkittävästi työskentelyä ja mahdollistaa asiakkaan nopeamman palvelun. Sähköinen terveystarkastus on tässä työssä merkittävässä roolissa sen vuoksi, että työterveyshoitajille tehdyssä kyselyssä kartoitetut aihealueet ovat lähtöisin terveystarkastuksesta esiin tulevista asioista.

2.4 Sähköinen terveystarkastus

Työterveyshoitajat hoitavat itse asiakasyrityksensä työntekijöiden terveystarkastukset ja niihin kutsun sekä esitietolomakkeen toimituksen joko kirjeitse tai sähköpostitse. Tämän jälkeen työntekijä usein tulee vastaanotolle siitä huolimatta, onko se tarpeellista vai ei. Sähköinen terveystarkastus sää-

tää työterveyshoitajien aikaa ja vähentää niiden työntekijöiden vastaanottokäyntejä, joilla ei esitietojen perusteella ole sille tarvetta. Näin aikaa saadaan enemmän heille, jotka ovat vastaanottokäynnin tarpeessa.



Kuva 2. Terveystilan esiselvityksen vanha ja uusi toimintamalli.

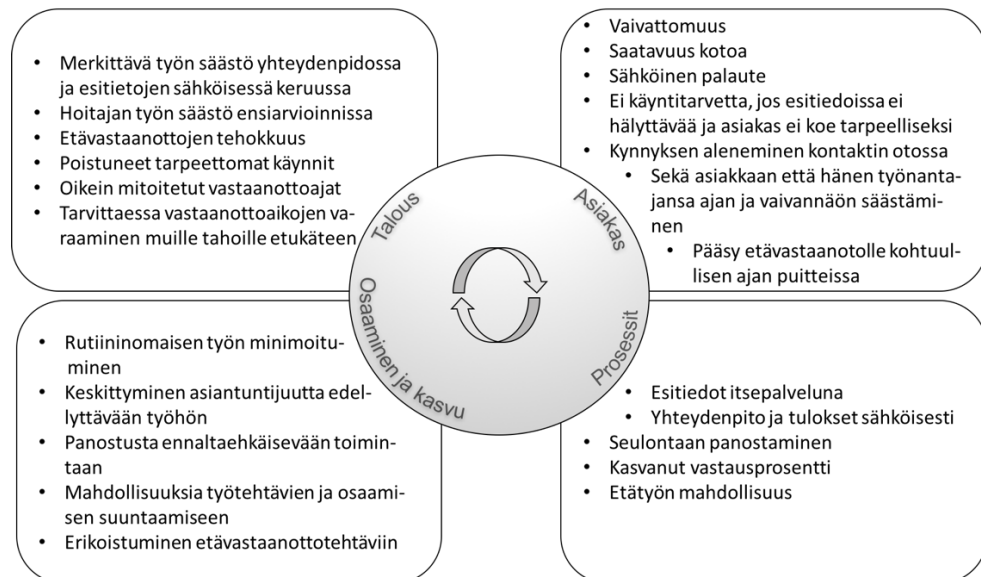
Vanhassa toimintamallissa (Kuva 2.) asiakkaan terveydentilasta saatiin melko suppea kuva. Usein esitietolomake saatiin luettavaksi vasta asiakkaan tuodessa se vastaanottokäynnille. Tästä johtuen asiakas saattoi saapua vastaanotolle, vaikka hänellä ei sille olisi ollut tarvetta. Lisäksi ajoittain oikean pituisen vastaanottoajan varaaminen loi haasteita, etenkin jos asiakas olisi tarvinnut pidemmän ajan.

Uudessa toimintamallissa terveystarkastusten ja työpaikkaselvitysten esiselvitys toteutetaan sähköisenä kyselynä. Yritysassiakkaan kanssa sovitaan toimintakäytännöistä. Kyselyn kohderyhmistä muodostetaan Excel -muotoinen sähköpostilista, jossa kyselyn tuloksia tarkastellaan samoissa ryhmissä. Tullinkulman Työterveys Oy:n asiakaskohtainen tiimi pitää yhteyttä asiakkaaseen ja keskittyy työkykyyn liittyviin asioihin. Kyselyssä esille noussevat valmennustarpeet ohjataan kyseisen aihealueen osalta osaaville valmentajille tai suoraan oikeisiin prosesseihin, kuten tules -prosessi tms. Vastaaja saa välittömän palautteen vastaamisen jälkeen ja yritysasiakkaalle kerrotaan kyselyn kokonaistulokset jatkotoimien suunnittelua varten.

Työterveyshoitaja tekee asiakkaan sähköisesti syöttämien esitietojen perusteella arvon, ohjataan asiakas terveystarkastukseen tai muulle työterveyshuollon vastaanotolle. Niille asiakkaille, joilla esitietojen mukaan ei ole tarvetta vastaanottokäynnille, lähetetään vastaus sähköisesti. Mikäli esitietojen mukaan asiakas on tarpeen kutsua vastaanotolle, hän saa sinne sähköisen vastauksen mukana kutsun.

Kun työterveyshoitaja saa esitietolomakkeen luettavaksi etukäteen, hän pystyy paremmin ennalta arvioimaan vastaanottoajan pituuden, jos kyseessä on esimerkiksi altisteista työtä tekevä asiakas, jonka tarkastus vaatii sekä haastattelun, ohjeistuksen että erilaisia mittauksia ja lähetteitä. Uudessa toimintatavassa oikean pituisen vastaanottoajan varaaminen on siten helpompaa. Lisäksi se mahdollistaa aikojen varaamisen etukäteen eri tahoille, kuten työterveyslääkärille tai –fysioterapeutille. Näin säästetään sekä asiakkaan että hänen työnantajansa aikaa ja vaivannäköä, jos esimerkiksi vastaanottoajat varataan peräkkäin samalle päivälle.

Kuvassa 3. on lueteltuna sähköisen toimintamallin hyötyjä ja vaikuttavuuksia, joita on jo edelläkin mainittu. Hyötyjä ja vaikuttavuuksia on varmasti vielä enemmän, etenkin jos alla olevia osa-alueita aletaan pilkkomaan. Joka tapauksessa kuva osoittaa tiivistetysti sen, kuinka paljon sähköinen toimintamalli selkeyttää henkilökunnan työtä.



Kuva 3. Sähköisen toimintamallin hyödyt ja vaikuttavuus

3 TYÖN MIELEKKYYS

Työelämään kohdistuu nykyisin suuria muutospaineita, jolla on suuri vaikutus sekä organisaation että henkilökunnan toimintaan. Muutokset lisäävät mm. kustannuksia, vaativat uuden oppimista ja vanhoista tavoista luopumista, aiheuttavat muutoksia toimintatavoissa ja lisäävät työmäärää. Organisaation kilpailuetu, joustavuus, nopeus ja ajantasaisuus luovat alituista painetta kehittyä ja olla koko ajan uusimman tiedon ulottuvilla.

Työn mielekkyys on siten tärkeässä roolissa työhyvinvointia ja työelämän laatua ajatellen. Tehdyn kyselyn yhtenä tarkoituksena olikin antaa työterveyshoitajille mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa ja lisätä näin

työn mielekkyyttä. Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään osaamisen arviointia ja työtehtävien organisointia, vaan siinä on huomioitava lisäksi mm. työntekijöiden kiinnostus ja tarpeet koulutukselle, jotta heidän kiinnostus työhön saadaan säilymään ja työ pysymään mielekkäänä. Kauas katsoen tällä on merkitystä myös henkilöstövoimavarojen tuottavuuteen.

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa, sillä muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Toimintaympäristön muutos tuottaa usein pakotteen sekä ihmisille että kokonaisille organisaatioille oppia pois jostakin aikaisemmasta ajattelu- tai toimintatavasta ja samalla haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Oppiminen voi siten olla reaktiota johonkin muutokseen. Toisaalta taas ihmisten osaamisen vahvistuminen tuottaa perustaa muutoksille. Yrityksessä, jossa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla, voidaan selviytyä sujuvasti suuristakin muutoksista. (Viitala 2005, 29–30.)

Nykyisin kompleksisuus katsotaan organisaatioiden, työyhteisöjen ja niiden toimintaympäristön kasvavaksi ja jatkuvaksi kehityspiirteeksi, joka on osaltaan johtanut organisaatioiden ja yhteistyömallien muuttumiseen. Organisaatioiden ja työyhteisöjen keskeisinä kilpailutekijöinä pidetään tehokkuutta, osaamista ja innovatiivisuuden jatkuvaa kehittämistä, joiden mukaan organisaatioiden on oltava systemaattisesti jatkuvasti kehittyviä kyeten samalla kaiken aikaa muuttumaan ja uudistumaan. Muutosvalmiudesta ja –kyvykkyydestä on tullut kilpailutekijä, johon kykenemätön organisaatio on vaarassa kadota kilpailusta kokonaan. (Laitinen & Stenvall 2012, 93.)

Työpaikoilla kärsitään paljon niin sanotusta työn mielekkyysskadosta. Työn mielekkyyden negatiivista kehitystä on selitetty sillä, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kaventuneet. Myös globalisaatio on lisännyt uhkia. Työpaikan pysyvyyden epävarmuus huolestuttaa. Vaikka oma työpaikka tekisi hyvää tulosta, jatkuvuus ei ole välttämättä taattua, koska asioita katsotaan maailmanlaajuisesti. Epävarmuus on suuri rasite työntekijöille heikentäen toiminnan tuloksellisuutta. Tämän lisäksi kiire ja työnteon määrän kasvu näkyvät psyykkisenä kuormituksena. Keskimäärin hieman yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Näistä kuormittavimmaksi työnsä kokevat kuntien terveys- ja sosiaalialan työntekijät sekä opettajat, joista hieman yli seitsemän kymmenestä kertoo olevansa melko tai erittäin kuormittuneita. (Manka 2012, 12–13.)

Business in the Community toteutti toisen kansallisen työntekijöiden mielenterveyskyselyn yhteistyössä YouGovin kanssa, joka oli kolmivuotista yhteistyöprojektia yritysten ja viiden kansallisen kumppanin kanssa. Tutkimus osoitti, että vuonna 2017 60 prosenttia työntekijöistä koki työstä joh-

tuvia mielenterveysongelmia tai työn on koettu olleen edesauttajana josakin vaiheessa työuraa. Vuonna 2016 lukema oli 62 prosenttia. (Business in the Community 2017, 1.)

Kiire synnyttää stressiä, joka on osittain positiivistakin. Liiallisena se kuitenkin aiheuttaa mm. ammatillisen itsetunnon heikkenemistä, kyynisyyttä, masentuneisuutta, unihäiriöitä ja vakavimmillaan jopa uupumuksen. Pitkittyessään työstressi ei pahimmillaan aiheuta pelkkää uupumusta, vaan sillä voi olla lisäksi kohtalokkaita vaikutuksia terveyteen jopa kaksinkertais-tamalla sydän- ja verisuonitautikuoleman riskiä. Tällainen stressi aiheutuu, kun työ koetaan samanaikaisesti sekä vaativaksi että vähän palkitsevaksi (mahdollisuudet vaikuttaa työhön omaan työhön ovat hyvin vähäiset). Kun mukana ei ole stressituntemusta, henkisesti tai fyysisesti vaativat tehtävät eivät yksinään lisää riskiä. Työstressin terveysriski saattaa aiheutua myös rapautuvista elintavoista. Kovassa kiireessä henkilön motivaatio hoitaa itseään laskee, jolloin kiinnostus terveellisiin elintapoihin, kuten ruokavalioon ja liikuntaan jää vähälle. Erityisesti miehet, jotka ovat yksineläviä, tupakoivia, stressaantuneita ja psyykkisesti kuormittuneita, saavat paljon muita helpommin sydän- ja verisuonitauteja tai tyyppin 2 diabeteksen. Tämän vuoksi mm. työterveyshuollossa tulee kiinnittää erityishuomiota henkilöihin, joilla ilmenee edellä mainittuja riskitekijöitä. (Manka 2012, 14.)

3.1 Työn mielekkyyden tukeminen

Työstään innostunut ihminen saa ihmeitä aikaan, sillä motivaatio tehdä työtä ei tule järkiratkaisuna, vaan aidosta tunteesta. Keskeistä työn mielekkyyden kokemuksessa on ihmisen itsensä tuntema työn hyöty, joka yhdistyy aitoon kiinnostukseen ja keskittyneeseen tekemiseen ympäristössä, jossa ihminen kokee olevansa arvokas osa kokonaisuutta. (Järvinen 2014, 31, 35.)

Järvinen (2014, 249–250) tuo kirjassaan esiin kolme mielekkään uravision rakennusainetta: ”Mitä minä haluan tuntea?”, ”Mitä haluan tehdä?” sekä vaikuttavuuden. Ihminen itse luo elämäänsä ja tuo työtiloihinsa työn mielekkyyden. Sitä ei voi kukaan muu toisen puolesta rakentaa ja toiselle antaa. Sitä, mikä ei tunnu itsestä hyvältä, ei kannata asettaa tulevaisuuden kartalle. On kuitenkin syytä muistaa, että kaiken mitä ihminen tavoittelee, on oltava käytännönläheistä ja ymmärrettävää.

On myös syytä muistaa, että mielekkään työn kokeminen muuntuu ja muokkaantuu elämän käännteiden mukaisesti. Sataprosenttisesti tyydyttävää työtä tuskin on, sillä ihminen muuttuu matkan varrella kasvaen, kehittyen, oppien ja kyllästyen. Siksi omia tuntemuksia on tutkittava koko ajan. Jotta työ pysyy mielekkäänä, on myös johdon tiedettävä työntekijän kiinnostuksen kohteista ja asiantuntemuksesta. Tämän toteutumiseksi johdon ja työntekijän välillä on oltava hyvä ja toimiva vuorovaikutussuhde. (Järvinen 2014, 36.)

Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, työn tekeminen tuntuu helpommalta ja kun se yhdistyy läsnä olevaan tekemiseen, on ihminen tuottavimmillaan. Mielekäs toiminta liittyy siihen, mitä ihminen tekee ja miten hän toimii joka päivä ja mitkä ajatukset valtaavat mielen. Erityisesti se on sitä, kuinka hereillä ihminen on itsensä suhteen ja kuinka tietoisesti hän sovitaa sisäistä maailmaansa ulkoisiin paineisiin. Ja lisäksi kuinka taitavasti hän pystyy navigoimaan päivittäisten kiireiden viidakossa säilyttäen mielenmalttinsa. (Järvinen 2014, 255.)

Silloin ollaan lähellä mielekkyyden maksimointia, kun ihmisellä on vahva sisäinen kokemus siitä, että hän pystyy antamaan parastaan tehden muihin vaikuttavaa merkityksellistä työtä, ja kun hän osaa lisäksi hakeutua ja kehittyä haluamaansa suuntaan. Johdon tulisi tukea koko henkilöstöä tarkastelemaan työtään sekä itseään sen tekijänä. Toiveena olisikin kyseenalaistaa, keskustella ja olla aloitteellinen, jotta oma työ tuntuisi niin mielekkäältä kuin mahdollista. (Järvinen 2014, 37.)

3.2 Työhyvinvointi

Lakisääteinen työsuojelu alkoi Suomessa jo yli 100 vuotta sitten, jolloin kyse oli teollisuustyöntekijöiden työolojen parantamisesta ja tapaturmien ja vaarallisten tilanteiden vähentämisestä eli fyysisen turvallisuuden turvaamisesta. Työhyvinvoinnin tutkimus alkoi lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tuolloin tutkimuksen kohteena oli yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, jota edelsivät kielteiset tuntemukset, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Kuormittavia tekijöitä olivat mm. myrkylliset aineet, melu, kylmä ja fyysisesti raskas työ. Myöhemmin teoriaan liitettiin lisäksi psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. (Manka 2012, 44.)

Työntekijän reaktioihin perustuva stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön eli työn ja työolojen aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Jotkut tutkijat puhuivat stressin sijaan ”kuormituksesta”. Tuolloin tutkimuksen kohteena olivat siis yksilön sijasta ympäristön piirteet. (Manka 2012, 44.)

3.3 Työelämän laatu

Henkilöstövoimavarat ovat henkilöstömäärän ja työajan ohella yksi tuottavimmista. Henkilöstökäytännöistä koulutus ja henkilöstön kehittäminen parantavat työelämän laatua, kun taas vastaavasti erilaiset rakenteelliset ja strategiset muutokset aiheuttavat häiriöitä heikentäen työelämän laatua. Mm. henkilöstömäärän lisääminen liikevaihdon parantamiseksi aiheuttaa työelämän laadun huononemista ja rakenteellisen ajan käytön lisääntymistä, koska uudet työntekijät pitää perehdyttää työhön.

Organisaatorakenne muuttuu, mikä aiheuttaa kehittämistarpeita henkilöstön keskuudessa ja heikentää aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä eli työelämän laatua. Työelämän laatu heikkenee entisestään, mikäli perehdyttäminen laiminlyödään. (Kesti 2014, 45–46.)

Työelämän laatu rakentuu henkilöstön ja organisaation hyvinvoinnista. Ratkaisevaa on, mitä tapahtuu ja mitä työntekijä kokee ollessaan työn ääressä. Se, kumpi edeltää toista - onko ensin taloudellinen organisaation hyvinvointi, jonka seurauksena organisaatio voi panostaa henkilöstön hyvinvointiin vai pitääkö ensin saada henkilöstö voimaan hyvin, jolloin henkilöstö tekee taloudellisesti menestyvän organisaation - aiheuttaa tutkijoiden välillä erimielisyyksiä. (Kesti 2014, 47.)

Työntekijän sisäinen motivaatio on tärkeä osa työhyvinvointia. Sisäinen motivaatio ruokkii innostuneisuutta, luovuutta ja sitoutumista eli ominaisuuksia, joista tulevaisuuden arvon sanotaan muodostuvan. Jos työntekijä käy töissä pelkän palkan vuoksi, työmotivaatio on ulkoinen ja sen motiivoiva vaikutus on lyhytkestoinen. (Manka 2012, 23.)

Kustannussäästöjä tehdään tällä hetkellä monessa paikassa. Useinkaan ei kuitenkaan ymmärretä, että henkilöstömäärän vähentäminen heikentää jäljelle jäävän henkilöstön työhyvinvointia aiheuttaen työelämän laadun heikkenemistä ja kehittämistarpeita. Lisäksi tämä vähentää toimintakapasiteettia. (Kesti 2014, 46.)

Työelämän laatu on laaja kokonaisuus, jota voidaan hallita ja kehittää. Tämä tapahtuu jakamalla se kyvykkyyksiin (inhimillisiä menestystekijöitä, joiden avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan valitsemaansa strategiaa), joita halutaan edistää. Työelämän laatu voidaan jakaa viiteen avainkyvykkyteen: johtamiseen, esimiestoimintaan, toimintakulttuuriin, osaamiseen ja prosesseihin, joista tärkeimpiä ovat esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja prosessit. Ne ovat aina läsnä ja vaativat jatkuvaa kehittämistä kollektiivisesti työyhteisön jäsenten ja esimiehen yhteistyönä. Kun organisaatio ajautuu kriisiin tai organisaatiossa toteutetaan strategisia muutoksia, johtaminen nousee tärkeimmäksi kyvykkyydeksi. Tilanteet, joissa organisaatio uudistaa toimintaansa joko rakenteellisesti tai toiminnallisesti, tai kun otetaan käyttöön uusia tuotteita, palveluja sekä työvälineitä, osaamisen tärkeys korostuu ylitse muiden. Kyvykkyyksien kehittämisen tulee olla systemaattista, tehokasta ja jatkuvaa, sillä niiden kehittäminen on haasteellista, koska käytettävissä olevat ajalliset resurssit ovat rajalliset. (Kesti 2014, 101.)

3.4 Organisaation innovaatiotoiminta

Organisaatioiden lisääntynyt muutosnopeus ja tulevaisuuden ennustamisen vaikeutuminen aiheuttavat uusien työkalujen tarvetta nopeuttamaan kollektiivista innovaatioprosessia. Tämä vaatii systemaattista prosessia,

jonka tulokset henkilöstön ideoista saadaan esille ja jalostettua strategiseksi toimenpiteiksi niin, että innovaatiot liittyvät sekä tehokuuden parantamiseen että uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tämä on yhtä tärkeää kuin tuoteinnovaatiot, joita on yleensä pidetty arvokkaampina. Työyhteisön tehokkuutta parantavat ideat kuitenkin edesauttavat tuoteinnovaatioiden syntyä, sillä työyhteisön itsearvostuksen lisääntyessä henkilöstön luovuus paranee, jolloin myös tuotantoprosessit tehostuvat (Kesti 2014, 122–123.)

Luovuus on edellytys innovatiivisuudelle, joka voidaan nähdä kykynä luoda ideoita ja soveltaa niitä käytäntöön. Kaikki ideat eivät aina johda innovaatioihin juuri sillä hetkellä, mutta mahdollisesti myöhemmin, kun aika on kypsä. Jokaisen työntekijän täytyy tuntea olevansa tärkeä osa kokonaisuutta, koska luovuus syntyy vahvasta yhteenkuuluvuuden tunteesta. Innovatiivinen ja vahva organisaatio muodostuu seuraavista elementeistä, jotka tukevat työntekijöiden itsearvostusta:

- Organisaatio toteuttaa arvoja, joissa toteutuu yksilön kunnioittaminen sekä fyysisesti että emotionaalisesti.
- Työyhteisöön pitää luoda vahva yhteinen identiteetti, jossa uskalletaan kertoa ongelmista ja osataan ratkaista ristiriitoja yhdessä. Lähiesimiesten toiminnan tulee olla vuorovaikutteista ja valmentavaa. Valtaa ja vastuuta jaetaan tasapuolisesti kykyjen ja halujen mukaan. Toimintakulttuurin ollessa ennakoiva, vältetään tuottavuutta heikentäviltä konflikteilta.
- Kun edellä olevat tekijät ovat kunnossa, organisaatio voi edetä korkeimman tuottavuuden kolmannelle tasolle. Tässä korostuvat päämäärä ja kompetenssit, jotka vaativat valveutunutta johtamista. Johdon pitää ymmärtää inhimillisten voimavarojen merkitys menestykselle, koska oikeat johtamis- ja ohjausjärjestelmät vakiinnuttavat hyvät toimintatavat, joilla henkilöstön innovatiivisuus saadaan jalostettua toiminnaksi. Oikeilla toimintatavoilla taas voidaan lisätä henkilöstön luovuutta valjastaen se tuottavuuden kestäväksi virtalähteeksi. (Kesti 2014, 123.)

3.5 Henkilöstövoimavarojen tuottavuus

Kirjassaan *The Human Value of the Enterprise* (2001) Andrew Mayo määrittelee tuloksellisen työn osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmänä. Jos yksikin tekijä jää puuttumaan, ei tuloksellisuus toteudu. (Tuomi & Sumkin 2012, 28.)

Jo 1960 -luvulta lähtien on tutkittu inhimillistä ja aineetonta pääomaa osana organisatorista kokonaisuutta. Tutkimuksen kohteena oli henkilöstöön liittyvä pääoma, jossa inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmiseen aineettomasti liittyvää kompetenssien tai kyvykkyyksien kokonaisuutta, joka inhimillisen toiminnan kautta voi välittyä organisaation voimavaraksi. (Kesti 2014, 10.)

Henkilöstövoimavarat saadaan tuottamaan kehittämällä pitkäjänteisesti henkilöstön innovatiivisuutta, sitoutumista ja työhyvinvointia. On tärkeää lisätä tietoisuutta henkilöstövoimavarojen merkityksestä liiketoiminnassa. Aineettoman pääoman (organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten toimintatapoihin, sisältyvä osaamispääoma) tehokkaalla käytöllä on arvioitu olevan 50-90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineellisella pääomalla (rakennukset, koneet ja laitteet) tulos on vain 10-50 prosenttia. Mikä tahansa organisaatio voi kehittyä henkilöstönsä avulla huipputuottavaksi, kunhan organisaation liiketoiminta-ajatus on kunnossa. Lisäksi johdon on tärkeää ymmärtää, että myös työn ilo synnyttää tuloksellisuutta. (Kesti 2014, 8; Manka 2012, 29.)

Aineettomalla pääomalla Manka (2012, 30) tarkoittaa seuraavaa:

- *Sosiaalista* pääomaa, mikä ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisinä sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteina organisaation sisällä. Lisäksi se ilmenee organisaation ulkopuolelle suuntautuvina yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välisinä vuorovaikutussuhteina.
- *Henkistä* pääomaa, mikä ilmenee työntekijöiden asenteina, osaamisena, psykologisena pääomana sekä fyysisenä ja psyykkisenä terveytenä.
- *Rakennepääomaa*, mikä ilmenee organisaation toimintatapoina ja menetelminä. Seemanin, De Longin, Stuckyn ja Guthtierin (2000) puhuvat pääomastasta, mikä sisältää kaiken sen organisaatiossa olevan tiedon, joka jää jäljelle, kun työntekijät lähtevät kotiin. (Viitala 2005, 35–36.)

Organisaatiolla on siten valtava tietopääoma, josta osa on niin sanottua hiljaista tietoa. Henkilökunnalla on näkemyksiä, ajatuksia, tietoa ja kokemusta erilaisista asioista, joista osan oppii vain työtä tekemällä. Tämän tiedon siirtäminen eteenpäin on tärkeää sekä muiden työntekijöiden että organisaation kehityksen vuoksi. Vaikka hiljainen tieto on yksilöllistä, sosiaalisen kanssakäymisen myötä siitä tulee yhteisöllinen tietovaranto. Useat tutkimukset puoltavat näkemystä, että menestyvät organisaatiot kykenevät kehittämään toimintaansa monipuolisesti henkilöstön hiljaista tietoa hyödyntäen. Oikein johdettuna henkilöstön hiljainen tieto on organisaation tuottavuuden parantamisen virtalähde. (Kesti 2010, 67; Kesti 2014, 62, 92.)

Organisaation aineeton pääoma on monin tavoin kytköksissä työhyvinvointiin. Pelkkä työntekijän terveys ei riitä hyvään työsuoritukseen, vaan siihen tarvitaan aloitetykyisyyttä, innostusta ja sitoutumista. Inhimillistä tuottavuutta pystytään lisäämään työhyvinvointia edistämällä, jolloin johtamisen tulee olla oikeudenmukaista ja johdonmukaista, osaamisen kehittävää, organisaatorakenteen työssä onnistuvista edistävää, toimintatapojen vuorovaikutteista sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä huolehtivaa. On kuitenkin muistettava, että pelkästään

yksilöterveyden edistämisellä tähän ei päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisöä koskevaksi kokonaisuudeksi. (Manka 2012, 30.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Kustannukset pienentyvät, kun sairauspoissaolot, työtapaturmat ja ennenaikaiset eläkkeelle jäämiset vähentyvät. Tuloksellisuutta parantavat työtyytyväisyys sekä hyvä motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu. Organisaation osaaminen ja oppiminen kehittyvät ja innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia työn ja asiakaspalvelun kehittämiseksi sekä uusille tuote- ja prosessi-ideoille. Lisäksi henkilöstön sitouttaminen vaikuttaa myönteisesti työn laatuun ja kustannustehokkuus puolestaan paranee tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntymisen myötä. Henkilökunnan osallistaminen ei kuitenkaan ole riskitöntä, koska liiketoiminnan logiikan ymmärtäminen voi lisätä sitoutumista, mutta aiheuttaa samalla huolta tulevaisuudesta, jos yrityksen tilanne on vaikea. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on usein merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta. (Lammintakanen 2011, 238–239; Manka 2012, 31.)

Jokaisella työntekijällä on ajatuksia ja ideoita työn tekemisen parantamiseksi. Henkilöstön kyvyt ja niiden hyödyntäminen paranevat kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä ja toteuttamalla yhdessä valittuja toimenpiteitä. Tämä vaatii henkilöstön ja johdon tiivistä yhteistyötä ja halua rakentaa toimenpiteitä yhdessä. Kannustavalla esimiestyöllä on suuri merkitys. Kilpailukykyä ja tuottavuutta parantavia innovaatioita syntyy, kun henkilöstövoimavarojen johtamisessa rakennetaan systemaattisesti henkilöstön itsearvostusta lisääviä kyvykkyyksiä. Työvoimaa kouluttamalla, paremilla työmenetelmillä, johtamiskulttuuria kehittämällä sekä tehokkaampien koneiden avulla ja tuotantologistiikkaa parantamalla saadaan tuottavuus kasvamaan. (Juuti 2015, 101; Kesti 2014, 8, 48, 62.)

Yksi tärkeä mahdollistava tekijä henkilöstövoimavarojen hyödyntämisessä on toimiva it-järjestelmä. Tämän avulla saadaan luotettavaa tietoa organisaation HR-resursseista ja liiketoimintamittareista sekä opitaan tuntemaan paremmin oman organisaation moninaisia syy-seuraussuhteita ja voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia. Henkilöstön luovuutta ja oppimista kiihdytetään ensisijaisesti tietotekniikan avulla. Menestyvässä organisaatiossa jokainen kokee työnsä arvokkaaksi ja haluaa hyödyntää parhaan kykynsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kesti 2014, 8–9.)

Digitalisaation muutoksen myötä terveydenhuollon tuottavuuden ja kustannustehokkuuden odotetaan paranevan. Samalla toivotaan syntyvän myös uutta palvelutoimintaa samanaikaisesti, kun tavoitteena on purkaa vanhoja järjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään eivätkä enää palvele kansalaisia ja yrityksiä. (Kaivo-Oja 2016, 86.)

Henkilöstön kouluttaminen on investointi, johon panostetaan sekä rahaa että työntekijöiden aikaa. Koulutuksen tuottoa on vaikea arvioida, mutta koska kyse on henkilöstön työosaamisen ylläpitämisestä ja uusien asioiden oppimisesta, on takaisinmaksua vaikea määrittää. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan kuitenkin seurata mm. seuraamalla koulutuksen myötä työyhteisössä tapahtuvia muutoksia. Koulutuksen vaikuttavuus näkyy myös siinä, kuinka koulutuksessa käynyt työntekijä kertoo koulutuksen antineen muille, mikä aiheuttaa samalla keskustelua mahdollisista hyödynnettävistä asioista. Varsinainen muutoksen toteuttaminen vaatii kuitenkin usein koko työyhteisön ja etenkin esimiesten osallistumista uuden osaamisen hyödyntämisessä. (Kesti 2014, 129.)

Henkilöstön kouluttamiseen tulee panostaa koko ajan, etenkin silloin kun henkilöstön vaihtuvuus on suuri tai organisaation henkilöstömäärä kasvaa. Osa koulutuksista suuntautuu osaamisen ylläpitämiseen, osa uusien tuotteiden ja palvelujen käyttöönottoon ja strategisten investointien tuoton varmistamiseen. Koulutus on luonteva tapa nostaa vaatimustasoa ja löytää kehittämistarpeita. Tämän hyödyntäminen on lopulta kiinni siitä, miten organisaatio kykenee uudistumaan ja kehittymään käytännössä eli hyödyntämään uutta osaamista. Parhaassa tapauksessa koulutettu henkilö voisi heti hyödyntää oppimaansa omassa työssään, aktivoiden myös muita työntekijöitä siihen. Vaarana kuitenkin on, että koulutettu henkilö yrittää muuttaa vallitsevia toimintatapoja, mutta kokee sen liian vaikeaksi ja ajautuu tekemään asiat entisellä tavalla. Tässä tapauksessa koulutus on ollut niin sanotusti hukkainvestointi. Pahimmillaan uuden osaamisen hyödyntämisen vastustaminen aiheuttaa koulutetun henkilön turhautumisen tilanteeseen, mikä johtaa tämän hakeutumiseen muualle töihin. Tämän seurauksena poislähteneen tilalle pitää rekrytoida ja perehdyttää uusi henkilö. (Kesti 2014, 129–130.)

Pelkkä henkilökunnan kouluttaminen ei siis riitä, vaan ratkaisevaa on se, mitä tapahtuu koulutuksen jälkeen. Yhtenä vaihtoehtona varmistaa koulutuksen positiivinen vaikuttavuus on, että koulutettu henkilö järjestää lyhyen esityksen koulutuksen tärkeimmästä annista omalle ryhmälle. Esityksessä tuodaan esiin koulutuksen myötä nousseet asiat, joilla voitaisiin mahdollisesti parantaa työyhteisön toimintaa ja työn tekemisen tuottavuutta. Yhteinen käytäntö motivoi kaikkia koulutuksissa kävijöitä sekä seuraamaan koulutuksen antia että havainnoimaan työyhteisön kehittämistarpeita parantaen samalla työyhteisön laadullista vuorovaikutusta. Perusajatuksena onkin, ettei organisaation osaaminen useinkaan kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta, vaan vasta kun osaaminen on jaettua ja muuttuu tiimien ja ryhmien kautta yhteiseksi osaa-miseksi. (Kesti 2014, 130; Tuomi & Sumkin 2012, 31.)

Työministeriön teettämässä tutkimuksessa (Ylöstalo 2005) tunnistettiin henkilöstövoimavarojen avulla menestyvälle organisaatiolle seuraavia tunnusomaisia tekijöitä:

- Jäsenillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet
- Jäsenillä on paljon vastuuta sekä omasta että ryhmän määrällisistä ja laadullisista tavoitteista
- Jäsenillä on monipuolista osaamista ja kykyä tarvittaessa jakaa tehtäviä keskenään
- Hyvä vuorovaikutus ryhmän sisällä sekä sen ulkopuolisiin tahoihin
- Hyvistä tuloksista palkitaan
- Dialogiin perustuva valveutunut esimiestoiminta.

Edellä mainitut tekijät saattavat olla itsestään selviä asioita, joita haluamme kaikki edistää, mutta todellisuudessa organisaation ei kuitenkaan ole niin helppo omaksua näitä hyviksi todettuja pelisääntöjä ja toimintatapoja. (Kesti 2014, 92–93.)

Monissa organisaatioissa on yleistä, että ylhäältä saneltua kehittämistä tehdään liikaa ja toimenpiteet kohdistuvat pääosin asioihin, jotka eivät paranna tuottavuutta ja edistä kannattavuutta. Johdon määräämät kehittämistoimenpiteet eivät välttämättä ole optimaalisia, sillä henkilöstön näkemystä ei ole kuunneltu eikä otettu huomioon kehittämistoimenpiteiden valinnassa. Usein optimaaliset tuottavuutta parantavat kehittämistoimenpiteet ovat paljon yksinkertaisempia ja halvempia toteuttaa, kun ne tehdään henkilöstön näkemysten mukaan. (Kesti 2014, 65.)

Työyhteisön toivomien parannusten vähättely sen vuoksi, että sillä ei nähdä selkeää yhteyttä liiketaloudellisiin tuloksiin, saattaa olla organisaation kehittämisen esteenä. Mm. henkilökunnan säännöllisten palaverien poistaminen henkilökunnan vastustelusta huolimatta ei välttämättä ole hyvä ajatus, vaikka johto näkisi palaverit työajan hukkaamisena ja tuloksettomana aikana. Palaverit kuitenkin mahdollistavat työntekijöiden ajatuksen vaihdon ja ideoinnin sekä hiljaisen tiedon jakamisen. Palaverien poistaminen heikentää me-henkeä ja puutteellinen yhteistyö lisää hukkaa ja turhaa työtä. Jopa toistuvien virheiden korjaamista, koska asiaa ei ole ollut mahdollista kysyä kollegalta. (Kesti 2014, 67.)

Miten sitten mitata tehokkuutta? Onko tehokas työntekijä sellainen, jonka kalenteri on täynnä varauksia ja ylitöitä on paljon? Vai osoittaako se tehokkuuden, että saa jotakin työpäivän aikana aikaiseksi? Länsimaissa korostuu tapa mitata asioita määrällisin mittarein, kuten tunteina ja euroina. Työn laatua ja aikaansaamista on kuitenkin vaikea osoittaa tavanmukaisilla mittareilla, jonka vuoksi käyttöön pitäisi saada uusia arviointitapoja. Näitä tapoja voisivat olla esimerkiksi itsearviointi ja ryhmäpohdinta, mikä edellyttää luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Manka 2012, 26.)

Tutkijoiden Spreitzer ja Porath mukaan työssään loistavat ihmiset suorittavat 16 prosenttia paremmin kuin kollegansa ja kokevat 25 prosenttia vähemmän työuupumusta. Lisäksi he ovat 32 prosenttia sitoutuneempia organisaatioon ja 46 prosenttia kollegojaan tyytyväisempiä työhönsä. Näiden lisäksi he ovat myös vähemmän pois töistä ja käyvät vähemmän lääkärillä, mikä tuo säästöjä terveydenhuollon ja työajan kustannuksissa. Ei siis ole turhaa investoida työntekijöiden työhyvinvointiin. (Järvinen 2014, 39.)

3.6 Kompleksisuus vuorovaikutussuhteissa

Kompleksisuus tarkoittaa sellaisen kokonaisuuden (järjestelmän) ominaisuutta, joka koostuu monesta, toisiinsa vaikuttavasta osasta, joiden vaikutukset ovat vaikeasti selitettäviä. Kompleksisuus on johdettu latinan sanasta *kompleksi*, jolla tarkoitetaan yhteen kudottua. Muutosvalmius koskee sekä organisaatorakenteita että niiden toimintaympäristöjä, mutta yhä enemmän se on alkanut koskea organisaatioiden sisäistä dynamiikkaa, jota aikaansaavat varsinkin ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Esimerkiksi strategioilla tähdätään tyypillisesti hallittuun tulevaisuuden rakentamiseen, jotka kuitenkin harvoin toteutuvat sellaisenaan. Yksi vaikuttava tekijä on se, että organisaatioissa ihmisten vuorovaikutussuhteissa kehittyä aina yllättävällä tavalla tulkintoja strategioista. (Laitinen & Stenvall 2012, 93–94.)

Kompleksisuuden voi katsoa koostuvan detaljikompleksisuudesta tai dynaamisesta kompleksisuudesta. Detaljikompleksisuus viittaa monimutkaiseen systeemiin, jossa käytös kuitenkin on yksinkertaista. Esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen on yksinkertainen toimenpide, mutta siitä tehtävät tulokset ovat systeemin monimutkaisuuden vuoksi ennakoimattomia. Lisäksi saatuja tuloksia voidaan tulkita eri näkökulmista, kuten ammatillisen toiminnan tai tulostavoitteiden saavuttamisen kannalta. Dynaaminen kompleksisuus viittaa yksinkertaiseen systeemin rakenteeseen, jossa käytöksen lopputulosta ei voi ennustaa. Tästä esimerkkinä kehityskeskustelu, jonka rakenne on yksinkertainen, sillä siinä esimies ja alainen käyvät luottamuksellisen keskustelun muun muassa työntekijän tehtävistä, suoriutumisesta ja kehittämistarpeista. Vuorovaikutussuhteiden vuoksi jokainen kehityskeskustelu on erilainen, vaikka samat henkilöt kävisivät keskustelun uudelleen. (Laitinen & Stenvall 2012, 94.)

Kytkeytyneisyys ja vuorovaikutus viittaavat kykyyn tarkkailla ja havainnoida organisaation ulkopuolista maailmaa. Elementtiensä kautta kompleksinen systeemi on lopulta yhteydessä sekä toisiinsa että ympäristöönsä. Emergenssi eli ilmaantuminen viittaakin prosessiin, jonka seurauksena ilmenee jotakin merkittävää, uutta ja ennalta arvaamatonta. Adaptaatio taas viittaa kompleksisen systeemin kykyyn sopeutua ympäristöönsä ja sen haasteisiin etenkin oppimisen ja kokemuksen prosessien avulla. Kompleksisen adaptiivisen systeemin teorian mukaan organisaation vuorovaikutus, reagointi ja ymmärryksen muodostaminen tapahtuvat prosessissa, jolle ovat tyypillisiä muuntelu (variaatio), vuorovaikutus (interaktio) ja valinta

(selektio). Muuntelu on systeemin sopeutumisen edellytys, mikä vastaa systeemin tarpeisiin selviytyä uusissa olosuhteissa ja luoda uutta järjestystä. Muuntelu tukeutuu yllättäviin yhdistelmiin ja valintaan, joissa erilaiset ja yllättävät yhdistelmät tuottavat systeemille palautteen avulla tietoa, mikä toimii ja mikä ei, millainen yhdistelmä mahdollistaa sopeutumista ja mikä ei. Valinta on seurausta saadusta palautteesta, jossa toimimattomat, epäkelvot strategiat hylätään ja toimivia ratkaisuja seurataan ja vaalitaan. (Laitinen & Stenvall 2012, 94–95.)

Edellä olevat asiat tuovat jälleen esiin sen moninaisuuden, miten useat eri asiat vaikuttavat toimintaamme ja muutoksiin. Tämä on osasy syy mm. siihen, miksi Tullinkulman Työterveys Oy:ssä sähköinen terveystarkastus on otettu käyttöön. Kysely on ollut jo käytössä toisessa hoitotyön organisaatiossa, jossa siitä on saatu käyttökokemuksia, nähty sen hyviä ja huonoja puolia sekä tutkimuksia sen tuomista hyödyistä. Tämän perusteella on todettu tarve kehittää omaa toimintaa ja lähteä tekemään tarvittavia muutoksia. Tässä prosessissa organisaation johdolla on suuri rooli ja vastuu informoida ja perehdyttää henkilökuntaansa tarpeen mukaan.

4 JOHTAMINEN

Johtamisella tarkoitetaan organisaation johtamista, jossa johtoryhmän toiminnalla on suuri vaikutus organisaation muihin kyvykkyyksiin. Johtamisessa korostuu hyvä arvojohtaminen, jossa työntekijät kokevat, että heistä ja organisaation tulevaisuudesta välitetään. Yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä on organisaation kulttuurin vahvistaminen, jotta sen ryhmät kykenevät jatkuvasti kehittymään ja suhtautumaan lähtökohdiltaan positiivisesti liiketoiminnan jatkuviin muutoksiin. Johdon tulee määrittää organisaation visio ja strategia sekä luoda edellytykset organisaation jatkuvalle kehittymiselle. Päätöksillään johto vastaa siitä, että organisaation rakenne on tilanteeseen sopiva ja henkilöstön osaaminen on tasapainossa strategisten tavoitteiden kanssa. (Kesti 2014, 135–136.)

Pietiläisen ja Kestin (2012, 161) mukaan on olemassa yhdeksän johtamisen ominaisuutta, joilla johto kykenee hyödyntämään ja tukemaan henkilöstövoimavaroja muuttuvassa toimintaympäristössä:

1. Henkilöstöstä välittäminen
2. Visiointi tulevaisuuteen
3. Tavoitteiden ja haasteiden asettaminen yhdessä esimiesten kanssa
4. Työyhteisöjen lähiesimiesten kannustaminen ja tukeminen
5. Henkilöstöä osallistava strateginen suunnittelu
6. Pitkäjänteinen organisaation kehittäminen
7. Innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta tukeva palkitseminen
8. Investoinnit tuotekehitykseen
9. Organisaation maineen edistäminen.

Henkilöstö kaipaa haasteita joihin sitoutua. Suomessa johtamisessa kaivataan enemmän valmentavaa otetta kuin valtasuhteeseen perustuvaa käskevää johtamista. Johtajan tulee ansaita arvostus viisaudella ja diplomatialla, ei hierarkialla. Yksi keskeinen tehtävä organisaation sisällä ja sidosryhmissä on kytkeä eri toimijat yhteen, jolloin he yhdessä tuottavat organisaatiolle tärkeää lisäarvoa. (Kesti 2014, 137.)

Johtamiseen liittyy myös sisäisten ja ulkoisten uhkien tunnistaminen, jotta niihin voidaan varautua ennakoivasti ja ne voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi ennen kuin ne realisoituvat heikkouksina. Tähän johto kuitenkin tarvitsee ulkopuolisten asiantuntijoiden verkoston ja hyvät luottamukselliset suhteet esimiesten kanssa, jotta tieto saadaan ajoissa johdon käyttöön. (Kesti 2014, 137.)

Valveutunut johto uskaltaa nähdä tosiasiat ja muuttaa tarvittaessa strategiaa ja painotuksia, ajamatta organisaatiota kriisiin. Organisaation tulee vastata sovittuihin tavoitteisiin, jotka kannattaa jakaa saavutettavissa oleviin osatavoitteisiin. Tällöin esimiehet voivat paremmin sopia strategian toteuttamisesta ryhmänsä kanssa. Strategian tulee luoda sopivasti painetta organisaation jatkuvaan kehittämiseen, jotta vältytään henkilökunnan turhautumiselta ja aliarvostuksen tuntemuksilta. Kehittämiskielteisyys johtaa herkästi lahjakkaimpien ja muutoshaluisten työntekijöiden hakeutumiseen muualle. (Kesti 2014, 137–138.)

Tyypillinen näkökulma on myös oletus siitä, että muutokset toteutuvat ja ovat johdettavissa hallitusti. Muutoksia voisi esimerkiksi toteuttaa tiedottamalla huolellisesti muutosten perusteet sekä motivoimalla ja innostamalla työntekijät muutoksen toteutukseen, jota voidaan nimittää systemiseksi muutosjohtamiseksi. Muutokset toteutuvat harvoin hallitusti ja ne ovat tyypillisesti ennustamattomia ja yllätyksellisten tekijöiden synnyttämiä. (Laitinen & Stenvall 2012, 96, 98.)

Yksi tärkeimmistä johdon tehtävistä onkin vahvistaa organisaation kulttuuria, jossa työyhteisöt kykenevät jatkuvasti kehittymään ja suhtautumaan lähtökohdiltaan positiivisesti toiminnan jatkuviin muutoksiin. Hyvä johtaja tai esimies tarkkailee henkilöstönsä mielipideilmapiiriä ja tarvittaessa aktivoi vuorovaikutusta työyhteisöryhmien kehittymiseksi tasapainoisesti. Senge (2006) puhuu tasapainottavasta palautteesta, jolla ohjataan työyhteisöä ajoissa välttämään suurempia ongelmia, koska havaittuihin ristiriitihin puuttuminen ajoissa helpottaa johtamista vaikeimpien konfliktien syntymisen välttämiseksi. (Pietiläinen & Kesti, 2012, 162.)

4.1 Organisaation systeemiälykyys

Kuten taulukosta 1. näkyy, organisaatio on monimutkainen systeemi, joka koostuu inhimillisistä menestystekijöistä. Ryhmän jäsenten tulee kokea saavansa yhtä paljon huomiota kuin koko ryhmä kollektiivisesti. Kun yksilö kokee olevansa oleellinen osa ryhmää, jossa on hyvä ryhmähenki ja jonka

toiminta on tärkeää, hän saa enemmän positiivisia tuntemuksia. Ryhmässä on myös voitava turvallisesti esittää omia näkemyksiä ja kysymyksiä sekä mieltä vastauksia kysymyksiin. Organisaatio on älykäs systeemi, joka parhaimmillaan edistää työyhteisöryhmien suorituskkyä tai pahimmillaan aiheuttaa suorituskvyn heikentymisen. Organisaation vahvat toimintatavat kykenevät hyödyntämään henkilöstövoimavaroja kilpailukyvyn lähteenä ja on näin kykenevä tarvittaessa uudistamaan toimintaansa. Organisaation systeemiälykkyys voidaan koota viidestä kyvykkyydestä, jotka ovat johtaminen, esimiestoiminta, työyhteisötason toimintakulttuuri, työosaaminen ja prosessit. (Kesti 2014, 133–135.)

Taulukko 1. Heikon ja vahvan organisaatiosysteemin tunnusmerkkejä (Kesti 2014, 134).

Heikko organisaatiosysteemi	Vahva organisaatiosysteemi
Johto on kiinnostunut työntekijöistä ja osoittaa sen antamalla neuvoja työn tekemiseen tai puuttuu asioihin, kun esiintyy ongelmia.	Johto välittää työntekijöistä ja osoittaa sen kiertämällä työpaikalla, ei puutu yksityiskohtiin vaan on kiinnostunut työntekijöiden työviihtyvyydestä ja organisaation hyvinvoinnista.
Johto vaatii esimiehiltä tuloksia.	Johto vaatii esimiehiltä toiminnan jatkuvaa kehittämistä.
Esimies ohjaa tekemistä.	Esimies luo edellytykset onnistumiseen.
Jokainen tekee töitä omalla tavallaan.	On yhdessä sovitut hyvät toimintatavat.
Yksilöt kehittävät itseään.	Yksilöt jakavat osaamistaan ryhmässä.
Johtaminen on etäistä tai yksityiskohtiin puuttuvaa.	Johtaminen näkyy hyvänä arvojohtamisena sisältäen kiinnostusta ja välittämistä.
Työntekijät ovat välinpitämättömiä asioista, jotka eivät liity heidän työhönsä. Tämä asenne voi näkyä huolimattomuutena ja vastuutomuutena.	Työntekijät hoksaavat asioita, jotka edistävät organisaation toimintaa, ja tämä näkyy innovatiivisuutena ja haluna ottaa vastuuta.

Systeemiälykkyiden avulla voidaan paremmin ymmärtää organisaation tilanne ja nähdä havaittujen ongelmien syy-seuraussuhteet ja kenties ennakoita tulevien haasteiden voittamista. Tasapainossa oleva organisaatiosysteemi on jatkuvasti kehittyvä ja sitä on helppo ohjata johdon toivomaan suuntaan. (Kesti 2010, 159–160.)

4.1.1 Johtaminen ja esimiestoiminta

Esimiestoiminta on työyhteisöryhmätason lähiesimiestoimintaa. Esimies on tärkeässä roolissa jakamassa valtaa ja vastuuta työntekijöille sekä tuke-
massa ryhmän kehittymistä. Esimiehen tulee toimia niin sanotusti valmentajana, jonka tavoitteena on edistää alaisten osaamisen jatkuvaa kehittymistä ja sen tehokasta hyödyntämistä. Valmentamiseen sisältyy kaksi tärkeää ulottuvuutta: voimaannuttaminen (empowerment) ja mahdollistaminen. Voimaannuttava esimies vahvistaa alaisissa pystyvyyden ja toiminta-

vapauden tunnetta. Mahdollistava esimies poistaa esteet alaisten kehittymiseltä ja organisoii resursseja sekä muita mahdollistavia asioita. Esimiehen toimintaa pidetään esimerkkinä ja seurataan jatkuvasti sekä tietoisesti että tiedostamatta. (Kesti 2014, 135; Viitala 2005, 310.)

Parhaat edellytykset tiedon johtamiselle saadaan, kun esimies toimii kannustavalla ja positiivisella johtamisotteella. Esimiehen tulee rakentaa hyvää me –henkeä, jossa jokainen henkilö tuntee tulleensa kohdelluksi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Yhteistyössä ryhmä voi tuottaa enemmän, kuin mitä sen yksilöt tuottaisivat erikseen. Jotta ryhmän jäsenten osaaminen tunnetaan, esimiehen tulee tuntea jäsenten vahvuudet ja kyvyt. Näin esimies pystyy lisäksi kannustamaan yksilöä sopivalla tavalla ja tukemaan hänen kehittymistään. Esimies vastaa työyhteisön työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta, joiden lisäksi esimiehen rooliin kuuluu työtehtävien jakaminen eli työn organisointi sekä tavoitteiden sopiminen. Puhutaan niin sanotusta transformatiivisesta eli uudistavasta johtajuudesta, jonka keskeisiä piirteitä ovat karismaattisuus, inspiroivuus, älyllinen stimuloiminen ja ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä. Johtajaan liitetään piirteitä, jotka ovat hyvin ihanteellisia, kuten ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava. (Kesti 2014, 138; Viitala 2005, 304.)

Esimiehenä työntekijöiden kuunteleminen ja tunteminen on tärkeää, jotta esimies osaa johtaa ryhmäänsä oikein. Eri ryhmissä esimies saatetaan kokea eri tavalla: toisessa hyväksi, toisessa huonoksi. Esimerkiksi kokemattomista työntekijöistä koostuvassa ryhmässä arvostetaan esimiehen laajaa osaamista ja siihen perustuvaa ohjausta, kun taas toinen ryhmä saattaa kokea opastamisen luottamuksen puutteena. Jossain ryhmässä pitää siis panostaa enemmän työn organisointiin, kun toisessa työn organisointi hoiuu itseohjautuvasti muutamalla kannustavalla sanalla. (Kesti 2014, 138.)

Esimiestoiminnan onnistumisen yksi tärkeä tekijä on niin sanottu Pygmalion –efekti, jota kutsutaan myös opettaja-odotusarvo –vaikutukseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmä oppii tuplasti paremmin, jos opettaja uskoo ryhmän ja yksilöiden oppimiskykyyn. Esimiehen on hyvä tunnistaa tämä psykologinen ominaisuus myös omassa esimiestyössään, sillä se vaikuttaa siihen, miten esimies on kiinnostunut alaisen edistymisestä. Jos esimies aavistaa, että tuloksia on syntynyt, hän kysyy herkemmin edistymisestä kuin tilanteessa, jossa hän epäilee asian olevan vielä hoitamatta. Tässä tilanteessa henkilö, joka kaipaa enemmän kannustusta ja tukea, saa sitä vähemmän kuin henkilöt, joilta asiat sujuvat paremmin. (Kesti 2014, 138–139.)

Organisaatio koostuu toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite. Mikäli yhteinen tavoite on epäselvä, toiminta on joukko yksilösuorituksia. Yksilöt tekevät työtä, josta saavat vastineeksi palkkion, joka koostuu rahasta ja luontaiseduista. Työsuhde tarjoaa kuitenkin paljon näitä merkittävämpiä motivaatiotekijöitä, jotka eivät näy työsopimuksessa. Tutkimusten (Goleman) mukaan emotionaalisesti älykäs työyhteisö

kykenee haastavassa työssä nostamaan suorituskyvyn yli kymmenkertaiseksi verrattuna työyhteisöön, jossa työskennellään vailla esimiehen ja ryhmän tukea ja kannustusta. (Kesti 2014, 133.)

Esimiehellä tulee olla kyky antaa sekä positiivista että negatiivista palautetta. Esimiehen tulee kuitenkin kiinnittää asioiden kommentointiin erityistä huomiota, koska psykologisten tutkimusten mukaan ihmisten selviytymisvaistoihin kuuluu, että negatiiviset asiat ottavat meiltä kolminkertaisen huomion. Tähän liittyykin sanonta: ”Jokaista esimiehen negatiivista kommenttia kohti vaaditaan viisi positiivista, jotta päästään suorituskyvyssä samalle tasolle kuin mistä lähdettiin” (Kesti 2014, 133).

Kun fyysistä tai emotionaalista turvallisuutta uhkaavia tekijöitä ilmaantuu, ne saavat suuren huomion, mutta silloin kun perusasiat ovat kunnossa, niitä ei noteerata. Tämän vuoksi kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin on tärkeää panostaa, johon johtamisella on merkittävä vaikutus. (Kesti 2014, 133.)

4.1.2 Työyhteisötason toimintakulttuuri

Tavoitteena on ennakoiva eli proaktiivinen toimintakulttuuri, jossa voidaan rakentavasti tunnistaa ja käsitellä erilaisia ristiriitoja jo hyvissä ajoin, ennen kuin ne ovat kasvaneet ongelmiksi. Ennakoivuus vaatii hyvää sosiaalista ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa uskalletaan keskustella avoimesti ja työtovereita arvostaen. (Kesti 2014, 139.)

Organisaation se osa, joka näkyy työyhteisötasolla ryhmän yhteishengenä ja ryhmien välisenä yhteistyönä kutsutaan me –hengeksi. Kun työyhteisö on toimiva, jokainen voi kokea arvostusta omasta työstään ja haluaa jakaa osaamistaan muille. Tämä on tärkeää mm. hiljaisen tiedon jakamisessa. Hyvässä toimintakulttuurissa hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia monipuolisesti, kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja osaamista jaetaan mielellään. (Kesti 2014, 135, 139.)

Organisaation yhteistyön taso näkyy etenkin muutostilanteissa, joissa jokin asia joudutaan hoitamaan odottamatta. Hyvässä yhteishengessä työntekijät eivät lähde vastarintaan, vaan ottavat enemmän vastuuta ja uskaltaavat laajentaa omaa työnkuvaa tarvittaessa. Toimivassa työyhteisössä hyväksytään muutosten mahdollisuus ja pyritään yhdessä hoitamaan asia. Uuden oppiminen huomioidaan organisoimalla töitä niin, että saadaan aikaa uusien tehtävien oppimiseen. Lisäksi hyvässä yhteishengessä jokainen työntekijä voi luottaa siihen, että työtoverit tukevat ja antavat tarvittaessa apua, jonka seurauksena yksilöt kykenevät kantamaan enemmän vastuuta. (Kesti 2014, 139.)

Suorituskyvyn ylläpitäminen on haasteellista, kun työyhteisö koostuu motivoituneista ja osaavista yksilöistä, joiden toiminta on hitsautunut tehokkaasti yhteen. Mm. ryhmän toiminta saattaa hidastua, jos tiimiin palkataan

uusi työntekijä, jolla on vaikeuksia sopeutua tehokkaaseen työrytmiin. Huipputehokas tiimi on kuin urheilujoukkue, jossa jokaisen yksilön pitää tavoitella samaa päämäärää ja jokaisen tulisi mielellään olla lähellä samaa suorituskykytasoa kuin muut. (Kesti 2014, 139.)

4.1.3 Työosaaminen

Työosaaminen on osaamista, johon sisältyy työn tekemiseen ja työtehtäviin liittyvä tietotaito ja osaaminen. Moniosaamista hyödynnetään organisaatiossa parhaimmillaan silloin, kun työntekijät tunnistavat erilaisia rooleja ja niihin liittyviä osaamistarpeita. Osaamisessa tulikin kyetä tunnistamaan eri roolien vaatimukset, jolloin osaamista voidaan tietoisesti lisätä näissä ominaisuuksissa. Yksi tapa tarvittavan osaamisen tunnistamiseksi on miettiä, mitkä ovat prosessin asiakkaan tarpeet ja niitä vastaavat osaamisen vaatimukset. Osaamisen tunnistamisessa ei kuitenkaan kannata mennä liian pikkutarkkoihin yksityiskohtiin, jotta ei aliarvioida henkilökunnan hiljaista tietoa. (Kesti 2014, 135, 140.)

Osaamista parannetaan sekä sisäisellä että ulkoisella koulutuksella, josta osa kohdistuu nykyisen osaamistason ylläpitämiseen ja osa uuden oppimiseen. Nykyisen osaamistason ylläpitäminen on tärkeää, jotta tieto pysyy ajan tasalla ja muistetaan ehkä joitakin unohtuneita asioita. Uuden oppiminen taas nostaa omaa ja organisaation vaatimustasoa, jolla synnytetään halua uudistua ja kehittää toimintaa samalla kilpailukyvyn parantuessa. Pelkkä osaamisen lisääminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan lisäksi hyvää esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, jossa uskalletaan kyseenalaistaa nykyinen toiminta ja toteuttaa tarvittavat uudistukset. (Kesti 2014, 140.)

Myös erilaisuus on edellytys kehitykselle. Systeemin eri osat voivat adaptoitua toimimaan itsenäisesti siten, että ne vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla kuhunkin tilanteeseen. Ihmisten erilaisuus tulisi nähdä myönteisenä, jossa johtajan tulisi tukea ihmisten ainutlaatuista kehittymistä eikä pyrkiä samankaltaistamaan eri työntekijöitä kuuliaisiksi organisaation jäseniksi. (Laitinen & Stenvall 2012, 95.)

4.1.4 Prosessit

Prosessit ovat työtavoista ja –menetelmistä koostuvia kokonaisuuksia, joista koostuu organisaation toimintatavat. Prosesseihin kuuluu myös organisaation toiminnan tukiprosessit, joiden avulla parannetaan organisaation oppimista, kehittymistä ja tiedonkulkua. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinnolliset toiminnot kuten palkanmaksu, perehdytysprosessi ja systemaattiset HR –käytännöt, johon kuuluu mm. kehityskeskustelut ja varhaisen välittämisen malli. Näiden avulla sekä ylläpidetään työssä jaksamista että parannetaan työelämän laatua. Näin saadaan lisäksi

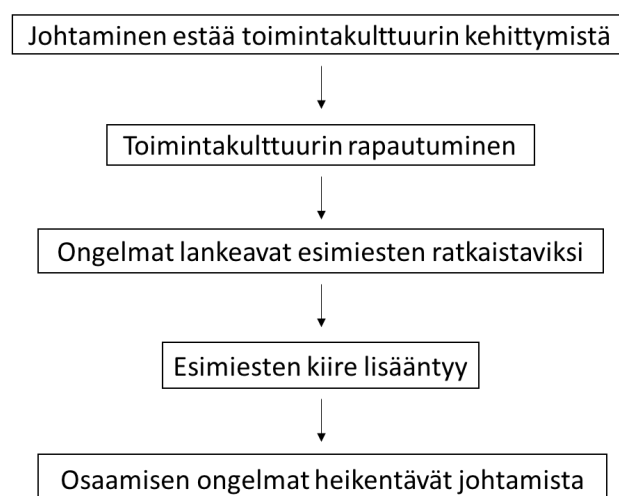
määrällistä ja laadullista tietoa henkilöstövoimavaroista ja voidaan panostaa asioihin, joilla on paras vaikuttavuus työelämän laatuun. (Kesti 2014, 135, 141.)

Prosessimainen toimintatapa mahdollistaa koko organisaation toiminnan hyvällä tehokkuustasolla, koska osaaminen voidaan valjastaa vakiintuneisiin rutiineihin. Kun tunnistetaan eri vaiheet ja niihin liittyvät erilaiset työroolit, saadaan prosessien avulla kokonaisuus hallintaan. Työroolit mahdollistavat moniosaamisen hyödyntämisen ja auttavat esimerkiksi työhön perehdytyksessä. Kun prosessit ja roolit ovat organisaatiossa kaikkien tiedossa, tapahtuu työtehtävien jakaminen sekä osaamisen kehittäminen paremmin. (Barr & Dowding 2016, 226; Kesti 2014, 141; Rauramo 2012, 147.)

Prosessit vaativat niistä vastaavat henkilöt, joiden tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia prosessien jatkuvasta kehittämisestä. He keräävät tietoa prosessien toimivuudesta pyrkien parantamaan niitä havaittujen tarpeiden mukaan. Prosessivastaavat tekevät läheistä yhteistyötä esimiesten kanssa kertomalla heille osaamispuutteista ja muista kehittämistarpeista. Tällöin esimiesten on helpompi sopia laadullisista tavoitteista ja suunnitella yksilöllistä osaamisen kehittämistä kunkin työntekijän rooliin liittyen. Kokonaisuudessaan prosesseista ja organisaatiosta saatava tieto auttaa johtoa ymmärtämään organisaation toimintaa ja kehittämään sitä niin, että tulokset paranevat. (Kesti 2014, 141.)

4.2 Negatiiviset vaikutussuhteet työyhteisössä

Kuten on positiivisia vaikutussuhteita, on myös negatiivisia. Ne käynnistyvät usein tiedostamatta, kun esiintyviin ongelmiin ja ristiriitoihin ei löydetä ratkaisua. Sekä positiivinen että negatiivinen vaikutussuhde on usein hyvin pienestä kiinni. Tämä korostuu etenkin kriisitilanteessa, jossa sovittu tavoite ei ole jostakin syystä toteutunut. Negatiivinen kierre etenee kuvan 3. mukaisesti:



Kuva 3. Negatiivisen kierteen eteneminen. (Kesti 2014, 147–148.)

Epäjohdonmukaiset tai epäoikeudenmukaiset johdon päätökset rapauttavat yhteishenkeä, jolloin henkilöstö tekee herkästi tulkintoja johtajien tekemistä valinnoista ja heikko viestintä mahdollistaa virheelliset tulkinnat. Johtamisella saatetaan vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöjen toimintakulttuuriin esimerkiksi puuttamalla asioihin ja antamalla määräyksiä ohi esimiesportaana, jolloin osa ryhmästä voi kokea saavansa vähemmän arvostusta kuin muut. (Kesti 2014, 147.)

Toimintakulttuurin rapautuminen vaikuttaa negatiivisesti prosesseihin aiheuttaen huonoa me-henkeä, josta seuraa sisäistä kilpailua käynnistäen erilaisia puolustusmekanismeja, jotka estävät prosessien toimintaa. Sovittuja tehtäviä ei tehdä kiireeseen vedoten, vaikka todellinen syy on alhaisessa motivaatiossa. (Kesti 2014, 147.)

Prosesseissa ilmenevät ongelmat lankeavat usein esimiesten ratkaistaviksi, koska he vastaavat ryhmänsä suorituskyvystä ja kantavat siten vastuun prosesseissa esiintyvistä ongelmista. Tämä kuitenkin aiheuttaa sen, että esimiehen huomio kiinnittyy suurimmaksi osaksi tähän aiheuttaen ylimääräistä stressiä. Kiireen lisääntyminen johtaa herkästi hyvien HR –käytäntöjen laiminlyöntiin, jolloin ei ole aikaa mm. käydä kunnollisia kehityskeskusteluja. Osaamisen kehittyminen pysähtyy ja ongelmien ratkaisemiseksi parhaat osaajat herkästi ylikuormittuvat. Jatkuva kehittäminen hidastuu entisestään, kun parhaat osaajat ratkovat organisaation tekemiä virheitä. Lopulta myös johtajien mahdollisuudet parantaa organisaation kilpailukykyä heikkenevät innovatiivisuuden vähentyessä, jolloin investoinnit vähenevät tai suuntautuvat asioihin, joilla ei ole niin hyvää tuottoa. (Kesti 2014, 147.)

Ongelmat töissä aiheuttavat stressiä, joka saattaa heikentää työn laatua ja työsuoritusta. Stressin vaikutukset ilmenevät työpaikalla kolmella tasolla: yksilössä, ryhmässä tai koko organisaatiossa. Taulukosta 2. käy ilmi, millä tavoin stressi heikentää suorituskykyä eri tasoilla. Ei siis voi ajatella, että yksittäisen henkilön tilanne ei vaikuttaisi koko organisaatioon jollakin tavalla. Jos tilanteeseen ei puututa ajoissa, asian selvittäminen myöhemmin saattaa olla monikertaisesti hankalampaa. (Manka 2012, 36.)

Taulukko 2. Stressin oireet eri tasoilla (Manka 2012, 36).

Reaktio	Yksilö	Ryhmä	Organisaatio
Affektiivinen	Jännittyneisyys, masennus, viha	Yliherkkyys ihmissuhteissa	Tyytymättömyys
Kognitiivinen	Avuttomuus päätöksenteossa	Vihamielisyys, epäluulo, projektio	Kyynisyys, epäluottamus johtoon
Fyysinen	Vastustuskyvyn heikkeneminen yms.		
Motivatioaalinen	Innottomuus, aloitekyvyn puute	Välinpitämättömyys muita kohtaan	Työmotivaation / moraalinen heikkeneminen
Käyttäytyminen	Yliaktiivisuus, syömishäiriöt, päihteet	Sosiaalinen eristäytyminen	Suorituksen heikkeneminen, poissaolot

Ei ole kuitenkaan suoraviivaista, kuinka työympäristön kuormittavuus vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta ryhmän tai organisaation tilanteeseen. Eri yksilöt reagoivat eri tavoin samankaltaisessa kuormittavassa tilanteessa. Lisäksi vaikutukset saattavat muuntua yksilön käyttämien stressinhallintakeinojen ja työyhteisöstä saatavan sosiaalisen tuen vaikutuksesta. Stressitekijöiden vaikutukset siis joko lievenevät tai voimistuvat yksilön stressinhallintakeinojen tai työyhteisön sosiaalisen tuen laadun mukaan. Vaikutukset työntekijään voivat olla merkittäviä ja elämänlaatua heikentäviä, pahimmillaan työkyvyn vieviä. (Manka 2012, 36, 44.)

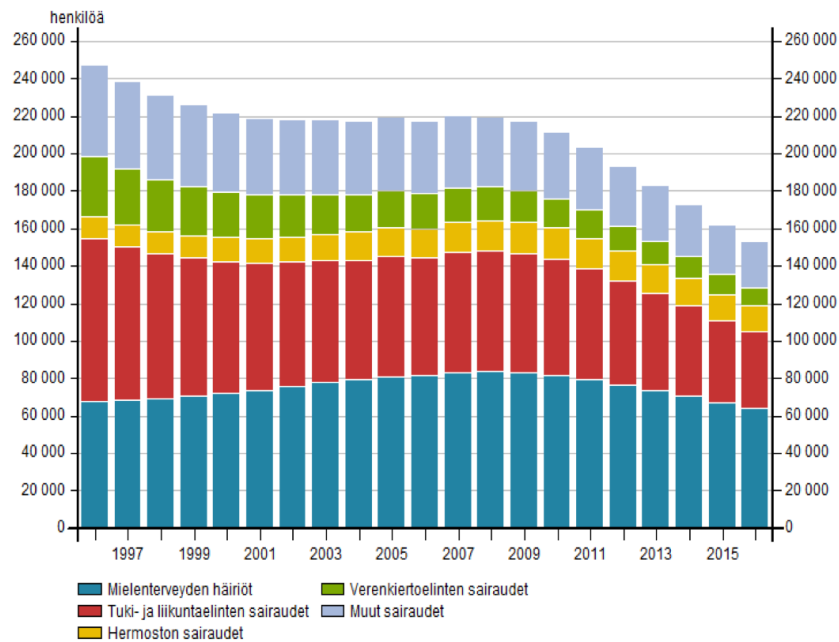
4.3 Työkyvyttömyys

Pahimmillaan tilanne kärjistyy työntekijän joutuessa työkyvyttömyyseläkkeelle. Tämä on erittäin suuri menoerä isoille ja keskisuurille yrityksille, koska ne joutuvat kustantamaan vähintään osan syntyvistä työeläkemaksuista. Kustannukset ovat sitä suuremmat, mitä nuorempana työntekijä jää eläkkeelle. Mielenterveyden ongelmat ovat erityisesti nuorilla yleisin enenaikaiselle eläkkeelle jäämisen syy. (Manka 2012, 37.)

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2015 –tutkimuksesta käy ilmi, että tekemättömästä työstä aiheutuu Suomessa vuositasolla jopa viiden miljardin euron kustannukset. Tekemättömän työn kustannukset syntyvät sairauspoissaolokustannuksista, työntekijän eläkelain (TyEl) mukaisista työkyvyttömyysmaksuista, tapaturmavakuutusmaksuista sekä työterveyden omavastuun mukaisista kustannuksista. (Varma 2015.)

Lisäksi tutkimus osoitti, että työkykyä johtamalla edelläkävijäyritykset ovat onnistuneet vähentämään tekemättömän työn kustannuksia jopa 38 prosenttia. Kuitenkin tästä huolimatta tutkimusraportissa tekemättömän työn keskimääräiset kustannukset ovat nousseet hieman edelliseen vuoteen verrattuna. Kustannusten lasku johtui pääosin työkyvyttömyyseläkekustannusten alenemisesta. Yritysten työkykyjohtamisessa, työterveyshuoltoyhteistyössä ja yhteistyössä eläkevakuuttajien kanssa on panostettu pitkään sairauslomalla olleiden työntekijöiden työhön paluun tukemiseen työjärjestelyin ja työkokeiluilla. Tehty työ on ollut tuotoksellista. (Varma 2015.)

Taulukko 3. Työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkettä saaneet 1996-2016 työkyvyttömyyden pääasiallisen syyn mukaan (Findikaattori 2017).



Vuoden 2016 lopussa työeläkejärjestelmästä sai työkyvyttömyyseläkettä 153 000 henkilöä. Heistä 19 800 eli 13 prosenttia sai osatyökyvyttömyyseläkettä. Työkyvyttömyyden aiheuttaneen sairauden suurimmat ryhmät olivat mielenterveyden häiriöt (42 %), tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (27 %), hermoston sairaudet (9 %) sekä verenkiertoelinten sairaudet (6 %) (Taulukko 3.). Vuodesta 2000 lähtien mielenterveyden häiriöiden osuus on ollut suurin. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on laskenut selvästi vuosien 2004–2014 aikana, minkä jälkeen nykyinen taso näyttää va- kiintuneen. (Eläketurvakeskus 2017; Findikaattori 2017.)

4.4 Ihmisläheinen johtajuus

Ihmisläheisellä johtajuudella tarkoitetaan arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittavaa suhtautumista alaiseen. Ihmisläheinen johtaja kuuntelee, kyselee ja on aidosti kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä sekä tuntee heidät persoonina. Ihmisläheinen johtajuus perustuu ymmärtävään ja tulkinalliseen ihmiskäsitykseen, jolloin yksilöä kohdellaan ajattelevana, valitsevana ja toimivana ihmisenä, jonka ajatellaan olevan tietoinen ympäristöstään ja itsestään sekä kyvykäs vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Suunnitelmallisella henkilöstövoimavarojen johtamisella on positiivisia vaikutuksia tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. HRM (engl. Human Resource Management) –toiminnoilla ohjataan muun muassa palkitsemista, koulutusta ja urakehitystä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 203–204.)

”Henkilöstö pitäisi nähdä resursseina, ei vain menoina ja numeroina” (Syväjärvi & Vakkala 2012, 205). Harvardin malli on yksi ensimmäisistä henkilöstöjohtamisen mallinnuksista, joka tarttui tähän tavoitteeseen. Harvardin mallissa henkilöstövoimavaroja pidetään sosiaalisena pääomana, jolloin osaamisen, asenteiden ja vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen suhtaudutaan investointina tulevaisuuteen kytkien henkilöstöjohtaminen keskeiseksi osaksi yleisjohtamista. Henkilöstö toimi tärkeimpänä sidosryhmänä, jolloin on olennaista kehittää palautejärjestelmiä ja vaikutusmahdollisuuksia. Johdon vastuu henkilöstön johtamisessa korostuu, jolloin johtajien odotetaan rakentavan henkilöstövoimavarojen johtamisen painotuksia sidosryhmien odotusten ja tilannetekijöiden perusteella. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 205.)

Sädevirta (2004) toteaa, että harvardilainen ajattelu toimivasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta kiteytyy neljän C:n vaikutuksiin, joita ovat commitment (sitoutuminen), competence (kompetenssi), congruence (yhteensovittaminen) ja cost-effectiveness (kustannusvaikuttavuus). Näiden neljän C:n tulokset nähdään vaikuttavan pitkällä aikavälillä tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja ympäröivän yhteisön hyvinvointiin. Lisäksi malli huomioi tilannekohtaiset tekijät sekä henkilöstön intressit, joiden tulisi vaikuttaa henkilöstöpolitiikkaan eli henkilöstön virtaamaan, palautejärjestelmiin ja työjärjestelyihin. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 205.)

Harvardin näkökulman tavoitteena on ihmisläheisyyden edistäminen johtamisessa. Mallin ihmis- ja johtamiskäsitys pohjautuu rationaalisuuteen ja suunnitelmallisuuteen sekä johtajakeskeisyyteen. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä ja haasteena on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen työyhteisössään. Ei pelkästään ulkoisesti, vaan myös sisäisesti, jolloin jokaisella työntekijällä, myös esimiehellä, on oikeanlainen suhtautuminen ja motivaatio työhön ja työyhteisöön. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 205.)

Johtaminen on jatkuvaa, kehittyvää ja muuttuvaa ihmissuhdetyötä sekä viestintää ja vuorovaikutusta, joka vahvistaa inhimillistä, sosiaalista ja psykologista pääomaa. Johtamisen arvoina korostuvat avoimuus, luottamuksellisuus, kommunikaatio, sitoutuminen, osallisuus ja joustavuus. Nämä tukevat toisiaan myös sisällöllisesti, jolloin johtaminen merkitsee ihmisten kohtaamista arjen kokemuksellisissa ja autenttisissa tilanteissa. Ihmisläheinen, psykologinen johtajuus elää hetkessä ja ratkoo ongelmia tilannekohtaisesti ja vuorovaikutteisesti, kuitenkin samalla tavoitteista ja rajoista kiinni pitäen. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 205–206.)

Ihmisläheisen johtajuuden perusta on kokemuksissa, havainnoissa ja tulkinnoissa, joissa keskeisiä ovat ihmisten kokemukset. Näille annettaviin merkityksiin vaikuttavat muun muassa persoonalliset taipumukset, yleinen suhtautuminen ympärillä tapahtuviin asioihin ja elämäkokemus. Työyhteisön toiminnan kannalta kokemuksellisuus näkyy esimerkiksi sitoutuneisuudessa, motivaatiossa sekä arkisessa vuorovaikutuksessa. Kokemukselli-

suuden näkökulmasta johtamisen tulisi olla samaan aikaan sekä yhteisöllistä että lähellä ihmistä arvostaen ihmisiä omana itsenään. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 206.)

Jokaisen organisaation henkilöstöjohtamisessa tarvitaan suunnitelmallisuutta, strategisuutta ja resurssien tarkastelua. Olennaista on synnyttää johtamista, joka on samanaikaisesti suunnitelmallista ja hallittavaa sekä ihmislähtöistä ja ihmisyyttä kunnioittavaa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 206–207.)

4.5 Itsensä toteuttaminen

Itsensä toteuttaminen on mielekästä tekemistä, jossa ihmisen kyvyt, taidot, tiedot ja persoonallisuus ovat monipuolisesti käytössä. Tällöin ihminen saa aikaa jotain hänen mielestään arvokasta. Itsensä toteuttaminen on muuttuva ja elävä prosessi, jossa haetaan ja hiotaan työskentelyn tavoitteita ja keinoja. Se on luonteeltaan dynaamista ja jatkuvasti kehittyvää, johon pyrkiminen ohjaa ihmisen oppimista suuntaan, jossa erinomaisuus on todennäköistä. Ei siis ole epäselvää, etteikö itsensä toteuttamisella olisi positiivisia vaikutuksia sekä ihmisen työssä viihtymiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Itsensä toteuttaminen ei koske ainoastaan ihmistä itseään, vaan myös hänen ympärillään olevia henkilöitä. (Järvinen 2014, 227.)

Itseään toteuttava ihminen ei ensisijaisesti koe tarvitsevansa palkkiota tekemisestään, koska välitön palkkio on itse tekeminen. Esimerkiksi palkan korotus saattaa olla mieluinen tunnustus tehdystä työstä, mutta se ei vaikuta syvään itsensä toteuttamisen kokemukseen. Ihminen saattaa olla jopa valmis tinkimään ulkoisista eduista, jos saa todellisen onnen itsensä toteuttamisesta. (Järvinen 2014, 228.)

Jokaisesta työstä on mahdollista löytää itsensä toteuttamisen elementtejä, kun ihminen itse tiedostaa minkälaisia tunteita hän haluaa työn saavan hänessä aikaan. Työelämässä itseään toteuttava ihminen luo uutta ja jaksaa paremmin vastoinkäymisistä huolimatta, koska hänen työllään on tarkoitus. (Järvinen 2014, 228–229.)

Amy Wrzesniewski puhuu työn muokkauksesta (job crafting), millä hän tarkoittaa ihmisen halua muokata työtään siten, että se vastaa paremmin hänen taitojaan ja kiinnostuksenkohteitaan. Vahvan kutsumuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeen omaavat ihmiset tarttuvat todennäköisemmin mahdollisuuksiin kehittää omaa työtään. Kun tälle annetaan mahdollisuus ja se toteutuu, työtyytyväisyys lisääntyy automaattisesti. Ratkaisevaa on johtajuuden merkitys sekä mahdollistajana että estäjänä. Itsensä toteuttaminen tuo työskentelyyn ihmeitä aikaan saavaa intoa ja energiaa, jonka vuoksi sen merkitys johtamistyössä on nostettava arvoonsa. (Järvinen 2014, 229–231.)

Arvostus ei ole vain yksisuuntaista, vaan ihminen on kuin peili, joka heijastaa sitä ympärilleen. Tämä toki vaatii sen, että ihminen itse kasvattaa sekä itsensä että toisten arvostuksen tunnetta. Kun ihminen tietää, mitä haluaa tuntea, voi pohtia, mitä haluaa tehdä. Tähän vaikuttavat muun muassa ihmisen kiinnostukset, aiemmat kokemukset ja senhetkinen osaaminen. Koska nämä ovat koko ajan muuttuvia tekijöitä, tavoitteiden ja toiveiden tutkiskelua tulee tehdä aktiivisesti. Jotta työpaikalla osataan hyödyntää työntekijän osaamista, tulee myös johdon olla ajan tasalla henkilöstön osaamisesta. Tämän päivittäminen onnistuu esimerkiksi jokavuotisen kehityskeskustelun yhteydessä. (Järvinen 2014, 249; Lammintakanen 2011, 252.)

4.6 Henkilöstön osaamisen huomioiminen

Yleisen uskomuksen mukaan johtamisella on yhteyttä yrityksen toiminnan tuloksiin. Kausaaliyhteyksiä ei ole kuitenkaan helppo osoittaa, koska tuloksiin vaikuttaa aina monimutkaisella tavalla iso joukko tekijöitä. Tieteellisesti konkreettista näyttöä on kuitenkin saatu muun muassa Prabhun ja Robsonin (2000) tutkimuksessa, joka vahvisti, että johtajuuden piirteillä, ja siinä erityisesti osaamisen kehittymistä tukevilla piirteillä, on yhteyttä yrityksen suorituskykyyn. Seurantatutkimus oli kolmivuotinen, jossa he selvittivät johtajuuden ja kilpailukyvyn välistä yhteyttä 289 englantilaisyrityksessä. (Viitala 2005, 25.)

Hiamin (2002) mukaan olisi tarpeen kehittää perintäistä ylhäältä alas johtamista siten, että henkilöstön osaaminen ja innovatiivisuus saadaan paremmin esille ja hyödynnettyä organisaatiossa. Perinteinen käsky ja kontrolli –johtaminen ei motivoi työntekijöitä parhaaseen suoritukseen eikä edistä henkilöstön innovatiivisuutta. Mikäli luovuuden esteet ovat voimakkaammat kuin mahdollistavat tekijät, organisaation innovatiivisuus heikenee. Lisäksi Hiam korostaa positiivista ja kannustavaa organisaatiokulttuuria, jossa ongelmat ovat kehittämismahdollisuuksia. (Pietiläinen & Kesti 2012, 168.)

Työntekijöillä on paljon osaamista ja kokemusta, jota tulisi hyödyntää enemmän organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Tarvitaan kuitenkin uusia toimintamalleja edistämään kompetenssien kehittymistä ja ongelmien rakentavaa ratkaisemista työpaikoilla. Kilpailu on koko ajan kasvavaa ja kilpailukyvyn parantaminen vaatii henkilöstön osaamisen, kokemuksen ja luovuuden hyödyntämistä, sillä nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti organisaation taloudellisiin suorituskykykymittareihin. Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaatioiden tärkeimpiä (ja samalla heikoimmin hoidettuja) johtamiskompetensseja. (Pietiläinen & Kesti 2012, 182.)

Usein tutkimuksin on osoitettu, että kohdennetuilla, monipuolisilla organisaation kehittämistoimenpiteillä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksipuolisilla ratkaisuilla. Optimaaliset kehittämistoimenpiteet ovat moninai-

sia ja tilannesidonnoisia, jonka vuoksi työyhteisön ulkopuoliset asiantuntijat eivät voi niitä määrittää. Tästä johtuen niiden täytyy pohjautua työyhteisön jäsenten hiljaiseen tietoon ja luovuuteen. Kehittämistoimenpiteet aiheuttavat kustannuksia ja vievät aikaa, jonka vuoksi on tärkeää, että kehittäminen on tehokasta sekä ajankäytöllisesti että saavutettujen tulosten valossa. (Pietiläinen & Kesti 2012, 182.)

French ja Bell (1990) korostavat organisaation uudistumisprosessia ja ongelmien ratkaisemista koskevissa kyvykkyyksissä kyvyn varmistaa osaamisen levittäminen laajasti koko organisaatioon. Tämän vuoksi on tärkeää, että johto tietää henkilökunnan osaamisen ja osaa hyödyntää sitä niin, että muutkin voivat oppia. Tiedon jakaminen on tärkeää ja sitä tulisi tapahtua vastavuoroisesti. Henkilöstön kehittäminen ei usein saa riittävää huomiota johdolta. Suomalainen työelämä menettää arvaamattoman paljon tietoa ja taitoa, kun työpaikan osaamista ei osata tai voida ottaa käyttöön. Menestyvissä työpaikoissa tilanne on usein parempi. Tutkimusten mukaan psyykinen toimintakyky muuttuu yksilön kehittymisen myötä ja kokemuksen kautta opitaan yleensä hallitsemaan paremmin omia voimavaroja. Myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen paranee. Elinikäinen oppiminen on suuri haaste, koska nykyisin ei enää riitä nuoruudessa saatu peruskoulutus, vaan sitä on täydennettävä läpi koko työuran. (Pietiläinen & Kesti 2012, 183; Rissa 2007, 26.)

Henkilöstön osaamisen huomioiminen on organisaation kannalta tärkeää, koska kunnianhimoiset ja lahjakkaat työntekijät ovat valmiita pistämään itsensä likoon asettaen vastavuoroisesti korkeita odotuksia organisaation toiminnalle. He toivovat työn tarjoavan haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Johdon on tärkeää muistaa työntekijöiden tunnustus ja palautteenanto suoriutumisestaan sekä kehittymisestään. Tämä edellyttää myös hyvää johtamista. Haasteena tässä kuitenkin on usein vallitseva ja vahvaksi vakiintunut toimintakulttuuri, mikä ei mahdollista jatkuvasti uudistuvan ainutlaatuisuuden vaalimista. Huomio kohdistuu herkästi harvoihin ja valittuihin jättäen henkilöstön syvät rivit huomiotta. (Järvinen 2014, 40.)

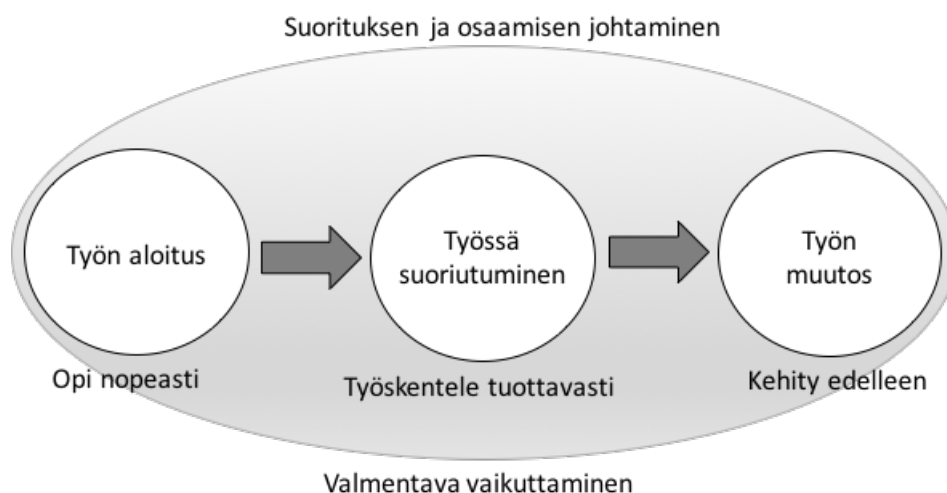
Jeffrey Pfeffer (1998) on esittänyt yhden tunnetuimmista hyvien HR-käytäntöjen luetteloista, joka koostuu seitsemästä kohdasta:

1. Työsuhteen varmuus
2. Uusien työntekijöiden valikoiva rekrytointi
3. Itseohjautuvat tiimit ja hajautettu päätöksenteko
4. Palkkausjärjestelmä, joka on suhteutettu organisaation tulokseen
5. Henkilöstön laaja kehittäminen
6. Statuserojen ja esteiden järjestelmällinen vähentäminen
7. Organisaation taloutta ja tulosta koskevan tiedon laaja levittäminen organisaation sisällä. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 121.)

Listassa oleva henkilöstön laaja kehittäminen nostaa jälleen esille sen, kuinka tärkeää johdon on huomioida ja hyödyntää henkilöstön osaaminen osana organisaation muuta toimintaa.

Henkilöstön ja johdon vuorovaikutus on tärkeää, koska tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda esiin intohimonsa ja halunsa osallistua haasteisiin. He kaipaavat mahdollisuutta osallistua heistä itsestään tärkeiden haasteiden ratkaisemiseen, johon johdon tulisi antaa mahdollisuus. Lisäksi he tarvitsevat tunnustusta hyvin tehdystä työstä, sillä he haluavat tuntea olevansa merkityksellisiä toimijoita organisaatiossa. Esimiehen rooli on tässä oleellinen, mutta on tärkeää muistaa, että on epärealistista olettaa, että jokainen esimies pystyisi tunnistamaan analyttisesti jokaisen alaisensa kehittymispotentiaalin ja –toiveet sekä kanavoimaan nämä organisaation strategiaa toteuttavalla tavalla. Työntekijän omalla käytöksellä on tässä suuri vaikutus. Kun hänelle annetaan lupa kehittyä ja hänen pyrkimystään tuetaan, valtaosa työntekijöistä kehittyy luontaisesti ja pakottamatta itsensä ja organisaation kannalta oikeaan suuntaan. Kyse ei ole vain yksilöllisyydestä, vaan kyse on mitä suurimmassa määrin yhteisöllisyydestä ja siitä, että kaikilla on oikeudenmukainen, tasavertainen ja yksilöllinen mahdollisuus loistaa työssään. (Järvinen 2014, 46–48; Leiviskä 2011, 109, 111.)

Uudistuminen on läsnä työelämän kaikissa käänteissä, minkä vuoksi työelämässä on osattava tunnistaa ja ennakoida kehittymisen paikat tukien ihmisiä keskustelemaan avoimesti uudistumisen toiveistaan auttaen heitä kantamaan vastuu omasta kehittymisestään ja työelämästään. (Järvinen 2014, 52.)



Kuva 4. Työelinkaaren johtaminen (Järvinen 2014, 53).

Kuva 4. kiteyttää uudistumisen saumat. Kun ihminen rekrytoidaan haettuun paikkaan, hän oppii nopeasti, sopeutuu ympäröivään työn kulttuuriin ja imee itseensä työyhteisön vaikutteita. Laadukkaalla perehdytyksellä on tässä vaiheessa keskeinen merkitys. Vähitellen uuden työn aloitus tasoittuu normaaliksi työn arjeksi, jossa työssä suoriutuminen ja tuottava työn-

teko ovat huomion kohteena. Uudistuminen liittyy tässä vaiheessa kaikkeen siihen, mikä saa ihmisen tekemään työnsä hyvin. Oli se sitten uusien taitojen opiskelua tai toiminnan tehostamista. (Järvinen 2014, 52.)

Lopulta muutos työssä on väistämätön, jolloin työ voi loppua kokonaan, työnkuva muuttua tai henkilö irtisanotaan. Työn muutoksen tarve voi lähteä liikkeelle myös ihmisestä itsestään, ihmisen sisäisestä kehittymisen ja etenemisen tarpeesta. Organisaation tuottavuuden kannalta on olennaista, että sen voimavarat ja työntekijöiden vahvuudet valjastetaan täysipainoisesti yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Tulisi löytää ratkaisu siihen, miten jokainen yksilö kokisi voivansa tehdä mielekästä työtä, jossa pääsee toteuttamaan osaamistaan. Tämän vuoksi henkilöstön toiveet kehittyä ammattilaisina ja kehittää työtään on otettava vakavasti. (Järvinen 2014, 52–53.)

Suorituksen ja osaamisen johtamisen prosessit sekä vallitseva johtamiskulttuuri joko estävät tai mahdollistavat työn ja henkilöstön uudistumiseen liittyvää vuorovaikutusta. Työelinkaaren johtamisen kannalta on keskeistä, että ihminen saa uudistumisen ajatuksille valmentavaa kannustusta juuri silloin, kun hän sitä tarvitsee. Johdon on annettava henkilöstölle lupa uudistua ja uudistaa osana työelinkaaren johtamista ja hallintaa. Ihmisille tulisi antaa mahdollisuus uudistua, kehittyä ja edetä kohti omaa erinomaisuutta tietäen sen olevan ajan mittaan tuottavaa. Vuorovaikutuksessa ja työntekijöiden ajatusten kuulemisessa esimies on isossa roolissa. Voidakseen toimia oikein esimies tarvitsee kuitenkin taustatukea omalta organisaatioltaan. Koko organisaatiossa on pyrittävä suuntaan, jossa ihmisten todellinen kehittyminen kohti loistoa mahdollistuu. (Järvinen 2014, 54.)

Parhaimmillaan esimies toimii fasilitoivana yhteistyön rakentajana yrityksen strategian ja yksilön henkilökohtaisen kehittämisstrategian välillä. Vastuunsa kantava esimies rohkaisee työntekijöitään etsimään ja luomaan mielekkyyttä työhönsä, vaikka hän ei vielä konkreettisesti tietäisikään, mitä se yrityksen kannalta tarkoittaa. Jokainen on ensisijaisesti oman työnsä mielekkyyden johtaja. Jokaisen työntekijän pitäisi kokea työn sisältö mielekkääksi ja oma päämäärä yhteneväksi ryhmän päämäärän kanssa. On yksilön vastuulla tunnistaa lahjakkuutensa ja vahvuutensa sekä pystyä hahmottamaan mielekkään työn kriteerit omalta kohdaltaan ja osata suunnata toimintansa siten, että mielekkyys mahdollistuu. Yksilön vastuulla on tuoda esiin avoimesti omassa työ- ja henkilökohtaisessa elämässään tapahtuvat, työhön vaikuttavat muutokset sekä toiveet toisenlaisesta tulevaisuudesta. Vastuu työn mielekkyyden mahdollistamisesta on siis organisaation jokaisella tasolla. (Kesti 2014, 138; Järvinen 2014, 60–61.)

5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Peter Sengeä pidetään organisaation oppimisen teorian kehittäjänä, josta osaamisen johtaminen juontaa juurensa. Sengen perusajatuksena on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta vain oppivien jäsentensä avulla voi organisaatio oppia. Osaaminen ja työn johtaminen ovat sekä yhteisen osaamisen vahvistamista että osaamisen yhdistämistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13, 33.)

Ennen osaamisen johtamista on kuitenkin tiedettävä, mitä on osaaminen. Osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, jossa tieto on hyvin perusteltu tosikäsitys, taito tekemisen kautta kehittyvää ja kokemus tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. Osaaminen on siis toimintaa, mikä muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta ja työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä eli siis osaamisesta ja tekemisestä. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.)

Osaaminen on osa henkilöstövoimavaroja, joka koostuu henkilöstövahvuudesta ja –rakenteesta, henkilöstön yksilöllisistä ominaisuuksista (osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, ikä- ja sukupuolijakauma) sekä organisatorisista tekijöistä (johtamiskäytännöt, organisaation osaamisen hyödyntäminen). Lisäksi henkilöstövoimavaroissa erotetaan yleensä toisistaan laatu (osaaminen), määrä (lukumäärä, työajan käyttö, sairastavuus) ja tila (työilmapiiri ja työtyytyväisyys). (Lammintakanen 2011, 247.)

Organisaation rakenteen avulla voidaan vaikuttaa siihen, millaisia yhdistelmiä saadaan olemassa olevasta osaamisesta. Rakenteiden avulla voidaan saattaa erilaisia osaajia yhteen, oppimaan toisiltaan tai yhdessä. Rakenne luo määrämuotoista ja spontaania yhteistyötä, joka on edellytys osaamisen yhdistämiselle. Joustavasti muodostettavien ryhmien tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvä osaamisten kombinaatio niihin löydetään, kuinka korkeatasoista osaamista kullakin ryhmän jäsenellä on, kuinka taitavia ryhmän jäsenet ovat tekemään yhteistyötä, millaisen luottamuksen ryhmän jäsenet saavuttavat toisiinsa nähden, kuinka selkeä on ryhmän tavoite ja minkälaiset aika- ja muut resurssit ryhmälle annetaan. Yksi resurssista on johdon tuki. (Viitala 2005, 220–221.)

Osaamisen johtaminen on organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Organisaation osaamista vaalitaan ja kehitetään organisaation kaikilla tasoilla, mikä vaatii arviointia, määrittelyä, suunnittelua, suuntaamista ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen ei siis ole pelkästään osaamiskartoitusten tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutustoimintaa, vaan se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan olemalla laaja johtamisen kokonaisuus. (Viitala 2005, 14.)

Dave Ulrichin (1998) mukaan osaamisen johtamiseen ei sisälly pelkästään tietojen ja taitojen hyödyntäminen, vaan siihen sisältyy myös henkilökunnan motivaatio ja sitoutuminen. Ihmisissä oleva osaaminen siirtyy yrityksen hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita sen käyttämiseen ja kehittämiseen sekä sitoutuneita hyödyntämään sitä yrityksen hyväksi. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovatkin kasvava menestystekijä sosiaali- ja terveysalalla. (Lammintakanen 2011, 239s; Viitala 2005, 103.)

Osaamisen johtamisen kiinnekehta on organisaation tulevaisuuden tahtotila, sillä jos organisaatio ei tunne suuntaa, ei voi suunnitella reittiäkään. Ensin organisaatiossa on selkiytettävä näkemystä siitä, missä aiotaan olla markkinoilla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Tämä vaatii tarpeen arvioida nykyistä toimintaa sekä tarvetta selkiyttää tavoiteltavaa tilaa tulevaisuudessa. Nykytilan tunnistaminen ja tulevaisuuden suunnan valinta ovat siten keskeiset kiintopisteet, joiden varassa yrityksen kokonaisvaltaisen osaamisen johtaminen on mahdollista. (Viitala 2005, 15.)

Liiketalouden kirjallisuudessa on puhuttu suorituskyvyn johtamisesta (performance management) jo 1970-luvulta lähtien. Käsitteen tulkinta on ollut vaihtelevaa puhujasta, asiayhteydestä ja organisaatiosta riippuen, mutta kaiken kaikkiaan se kytkeytyy aina yhteen ja samaan päämäärään: organisaation tuloksellisuuden parantamiseen panostamalla siellä toimivien ihmisten suorituksiin, jonka johtamisessa on nähty perinteisesti kaksi keskeistä kiintopistettä: tavoitteet ja palkitseminen. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä korostuu yksilöiden suorituskykyyn merkittävästi vaikuttava osaaminen, ei niinkään epäselvät tavoitteet. Tällöin ei palkitsemisestakaan ole hyötyä. Tämän vuoksi yksilöiden suorituskyvyn johtamisen ratkaisevin osa onkin usein osaaminen ja sen kehittäminen. (Viitala 2005, 91.)

Hyvä suorituskyky edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja -välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia. Käsitteellinen suorituskyvyn tilasta saadaan arvioimalla työn tuloksia. (Viitala 2005, 91.)

Long ja Vickers-Koch (1995) ovat jaotelleet yrityksen erityyppiset osaamiset neljään ryhmään:

1. **Tulevat** eli miten turvataan tulevaisuuden kilpailuetu
2. **Kriittinen osaaminen** eli niitä osaamisia, joiden varassa asiakkaiden lisäarvo tarjotaan tällä hetkellä ja jonka varassa kilpailuetu saadaan pidettyä.
3. **Perusosaaminen** eli osaaminen, jota on kaikilla alalla toimivilla yrityksillä ja jotka ovat välttämättömiä, mutta eivät riitä kilpailuedun saavuttamiseen.

4. **Tukeva osaaminen** eli osaamista, jonka avulla muu osaaminen saadaan kanavoitua asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi. Näitä ovat esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöfunktion osaaminen. (Viitala 2005, 85.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Organisaatiossa ei ole osaamista ilman siellä työskenteleviä ihmisiä. Ihminen rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemukentässään sekä sosiaalisessa ympäristössään. Tämä tuo haasteita osaamisen johtamiseen, joihin ei ole olemassa nopeita ja helppoja ratkaisuja. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän jakaa, kykenee ja tahtoo. (Viitala 2005, 16–17.)

Osaamisen johtamiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat:

- Toimija itse, hänen toimintansa ja työnsä kohde
- Välineet, joiden avulla tehtävää suorittaa
- Yhteisö, jossa toiminta tapahtuu
- Säännöt, joita toiminnassa on noudatettava
- Organisatorinen työnjako ja järjestelmä, jotka luovat toiminnalle puitteita. (Viitala 2005, 19.)

Jotta yrityksen osaamisperustaa pystytään vahvistamaan, vaatii se johtajalta tietoa osaamisen ilmiöistä ja sen kehittamisestä sekä riittävät IT- ja suunnittelutyökalut. Lähtökohtaisesti kaikki on kuitenkin kiinni siitä, mahdollistaako tämän kaiken yritys, jossa hän toimii. Yrityksessä vaikuttaa aina joukko sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia sääntöjä, jotka vaikuttavat asioihin. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen saattaa olla ongelmallista, mikäli yrityksen palkitsemisjärjestelmä ei palkitse osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2005, 20–21.)

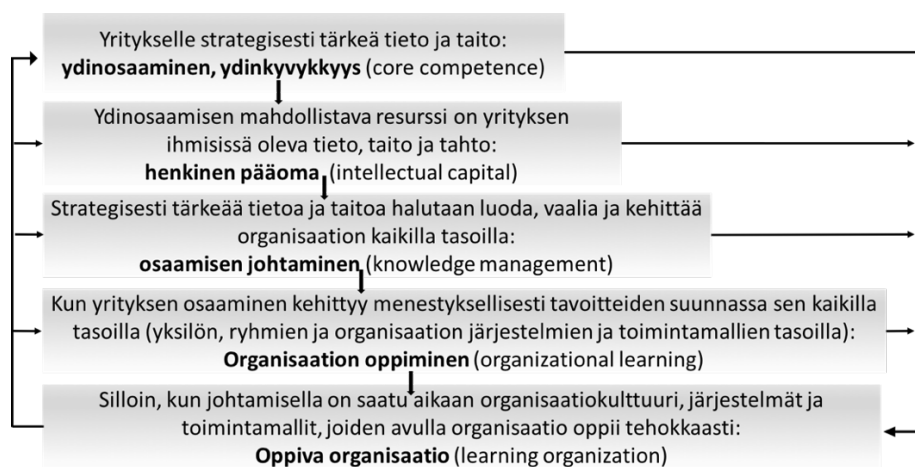
Kun yrityksen kulttuuri on osaamisen tietoista vaalimista tukevaa, yritykseen liittyy muun muassa seuraavia tunnusmerkkejä:

- Osaamisen johtaminen on osa yrityksen johtamistoimintaa
- Osaaminen huomioidaan samalla tavoin kuin muutkin yrityksen menestymisen perustekijät
- Osaaminen ja sen edistämiseksi tehtyjen tekijöiden tehokkuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena
- Osaaminen ja sen edistäminen huomioidaan palkitsemisjärjestelmissä
- Esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu osaamisen johtamiseen ja se on luonnollinen osa heidän työtään. (Viitala 2005, 21–22.)

Koska toimintaympäristöt ovat jatkuvasti muuttuvia, tulisi osaamisen olla yrityksissä tietoisien johtamisen kohteena. Käytännössä se tulisi nostaa ylimmän johdon neuvottelupöytiin samanlaisen huomion kohteeksi kuin muutkin asiat yrityksessä. Vastuu yrityksen tarvitseman osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla yrityksen palveluksessa olevilla ihmisillä, sillä heidän panoksenaan yritykseen ovat sekä työsuoritus että sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen yrityksen tahdissa. (Viitala 2005, 23.)

Jokainen työntekijä vastaa omasta ammattitaidostaan ja sen kehittymisestä sekä ajan tasalla pitämisestä. Esimiesten tehtävänä taas on vastata siitä, että heidän johtamissaan yksiköissä tämä on mahdollista. Tärkein vastuutaho kuitenkin on ylin johto, koska sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa yrityksen toiminnan. (Viitala 2005, 23–24.)

Oppiva organisaatio (learning organization) on ihannetila, jota kohden organisaatiota tulee kehittää ja jota esimiehen tulee osaltaan tavoitella. Oppivassa organisaatiossa maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksina ja lähteinä kaikki sidosryhmäsuhteet: työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja jopa kilpailijat. Vaikka yksittäiset jäsenet ovat mekanismeja, joiden kautta organisatorinen oppiminen yleensä tapahtuu, tietämys, jonka yksityishenkilöt hankkivat, olisi sisällytettävä organisaation oppimiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön tietämystä tulisi sisällyttää organisaatioon niin, että sen muut jäsenet voisivat käyttää sitä, vaikka yksilö jättäisi organisaation. Tietämys voidaan sisällyttää erilaisin menetelmin, mm. tietovälineisiin, ruttiineihin, sosiaalisiin verkostoihin ja transaktiiviseen muistijärjestelmään. Oppiva organisaatio siis pyrkii oppimaan kaikesta kokemastaan sekä siitä, miten organisaatio kerää, prosessoi ja käyttää informaatiota. Organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävä ilmapiiri, jossa edistetään kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua sekä kokemusten prosessointia. Kuvassa 5. on esitettyä osaamisen johtamisen eri näkökulmien väliset loogiset yhteydet. (Argote 2011, 440; Viitala 2005, 37, 50.)



Kuva 5. Osaamisen johtamisen eri näkökulmien väliset yhteydet. (Viitala 2005, 37.)

Organisaation oppiminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimiseen. Näihin voidaan vielä lisätä verkoston toiminnan taso, koska organisaatioiden menestys on yhä useammin riippuvainen siitä, miten koko yhteistyöverkosto oppii. Yritys on yleensä monimutkainen systeemi, johon liittyy joukko yksilötason osaamista, joiden kombinaatiot mahdollistavat yrityksen toiminnan ja kehittymisen. (Viitala 2005, 57.)

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidestä peruselementistä: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Organisaation oppiminen tapahtuu johtamalla tarvittavaa osaamista määrätietoisesti ja aktiivisella otteella. Kehittäminen on johdon vastuulla ja organisaation toiminnan tulisikin pohjautua strategiaan, jonka prosessin aikana määritellään osaaminen, jota organisaation tulee kehittää. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–14.)

Osaamislähtöisessä työn muotoilussa työtehtävien sisältö määritellään niin, että kunkin osaajan tiedot ja taidot pääsevät mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja samalla kehittyvät. Esimerkiksi rutiininomaisissa tehtävissä työn rikastaminen ja laajentaminen ovat keinoja tähän. Työn laajentamisella tarkoitetaan, että siihen lisätään uusia toimintoja laajentaen kokonaisuutta. Työn rikastamisessa työntekijä ottaa varsinaisen työn lisäksi suuremman vastuun työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. (Viitala 2005, 223.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä tarkoituksenaan turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parempana taloudellisena tuloksena. Laajimmillaan osaamisen johtaminen toteutuu kokonaisvaltaisena ilmiönä sisältäen kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet. (Viitala 2005, 38.)

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri on niin sanotusti koneisto, joka ylläpitää osaamisen johtamisen ajattelua ja siihen perustuvan tekemisen prosessia. Se sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Alla lueteltuna osaamisen johtamisen infrastruktuurin sisältämiä asioita:

1. Organisaatorakenne ja työn organisointitavat
2. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
3. Osaamisen kehittämisjärjestelmä, kuten henkilöstön ja työyhteisöjen kehittäminen ja perehdyttäminen, jotka sisältyvät HR-toimintoihin
4. Osaamista tukevat muut HR-toiminnot, kuten palkkaus, rekrytointi, urasuunnittelu ja hyvinvoinnista huolehtiminen
5. Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä niitä tukevat järjestelmät

6. Tietohallinta- ja järjestelmät
7. Osaamisriskien hallinta. (Viitala 2005, 193.)

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri suuntaa huomiota, rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista. Se toimii muistina kaikesta, mitä tapahtuu ja on tapahtunut ja auttaa myös uusia työntekijöitä toimimaan toimintamallin mukaisesti. Infrastruktuurin muodostamisessa on tärkeää hyödyntää koko henkilökunnan tietoa, koska muun muassa hiljainen tieto on tärkeä osa yrityksen osaamista, mikä tulisi pystyä siirtämään eteenpäin. (Viitala 2005, 194.)

Tärkeä osa osaamisen johtamisen systematiikkaa on asioiden toistuvuus ja niihin liittyvien tehtävien velvoittavuus. Yrityksessä on selkeästi päätettävä, mitä toimenpiteitä siellä ryhdytään tekemään ja sovitut asiat sisällytetään asianomaisten henkilöiden tehtäväkuviin. Tarpeen mukaan henkilökunnalle järjestetään koulutusta. (Viitala 2005, 196.)

Osaamisen johtamisen toimintamallin selkeyttämiseksi alla listaus huomiioon otettavista asioista. Toimintamallia voidaan hyödyntää myös osaamisen arvioinnissa, josta lisää myöhempanä.

- Vision ja strategian määrittely
- Systemaattinen vision ja strategian vaatimien osaamisten määrittely
- Olemassa olevan osaamisen arviointi
 - Yrityksen tasolla
 - Prosessien, toimintojen, yksiköiden ja/tai ryhmien tasolla
 - Yksilöiden tasolla
- Osaamisen kehittämistarpeiden määrittely
 - Yrityksen tasolla
 - Prosessien, toimintojen, yksiköiden ja/tai ryhmien tasolla
 - Yksilöiden tasolla
- Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelmien laatiminen
- Organisaation osaamisen kehittymiselle olennaisten tekijöiden määrittely ja tilan arviointi
 - Kehittämissuunnitelmien laadinta näiden tekijöiden kehittämiseksi
- Kehityskeskustelut
- Osaamispääoman riskianalyysien ja riskienhallintasuunnitelmien laatiminen
- Osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottaminen ja onnistumisen arviointi. (Viitala 2005, 226.)

Se, mitä osaamisen johtaminen yrityksessä tarkoittaa, vaatii johtoryhmässä tietoa, tietoisuutta ja keskustelua osaamisen roolista ja sen johtamisen periaatteista yrityksessä. Jotta yrityksen henkilökunta ymmärtää mitä halutaan tavoitella, johtoryhmässä tulisi määritellä ne yrityksen piirteet, joiden kehittämistä ja vaalimista pidetään tärkeinä. On tärkeää myös

määritellä, kuka yrityksessä vastaa osaamisen kehittämisestä, vaalimisesta ja uudistamisesta. Jotta osaamisasia saadaan tutuksi ja luonnolliseksi osaksi työyhteisöä, johtoryhmässä on suunniteltava, mitä kanavia ja foorumeita käyttäen yrityksessä työskentelevien tietoisuuteen saatetaan myönteisellä ja innostavalla tavalla osaamisen tärkeys ja siihen vaikuttavat asiat. Kuvassa 6. on tarkemmin kuvattuna osaamisen johtamisen järjestelmä ja se missä kukin toimii ja vaikuttaa. (Viitala 2005, 59.)

Ylin johto	Tilanne: vision ja strategian päivitys <ul style="list-style-type: none"> • Strategisten osaamisten määrittely • Osaamisen arviointi ja suunnittelu 	Strategiapäivä	
Ylin johto	Tilanne: yrityksen ja yksiköiden tavoitteiden määrittely ja aikaisempien tavoitteiden saavuttamisen arviointi	Arviointi-tilaisuudet	HR-ammattilaiset
Yksiköiden vetäjät	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • Olemassa olevan osaamisen riittävyyden ja laadun arviointi 	Tavoitekeskustelut	Osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä tukeva henkilöstöjohtaminen ja sen tarjoamat järjestelmät ja työkalut
Esimiehet Tiiminvetäjät	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laadinta 	Suunnittelu-palaverit	ja sen tarjoamat järjestelmät ja työkalut (esim. rekrytointi, henkilöstön kehittämisen tuki)
Jokainen yksilö esimiehenä tuella	Tilanne: yksilötason tavoitteiden määrittely ja edellisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi <ul style="list-style-type: none"> • Tehtävien ja tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • Olemassa olevien osaamisten arviointi • Kehityssuunnitelman laadinta 	Tavoitekeskustelut	
		Osaamiskartoitukset	
		Kehityskeskustelut	

Kuva 6. Osaamisen johtamisen järjestelmä (Viitala 2005, 229).

Kuva 6. tuo jälleen esiin henkilökunnan osaamisen merkityksen sekä yksilöettä ryhmätasolla. Perinteisesti yrityksissä on korostunut työvoiman määrä, ei niinkään osaaminen, jonka merkitys yrityksen toiminnalle on kuitenkin korvaamaton. Henkilöstösuunnittelu onkin yksi laiminlyödyimpiä alueita henkilöstöjohtamisen alueella. Yrityksissä suunnitellaan tarkkaan tulevaisuuden aikomuksia, kuten uusia palveluita ja kohderyhmiä, investointeja ja toimintavan muutoksia. Usein kuitenkin unohtuu huomioida se, minkälainen henkilöstö tarvitaan suunnitelmien käytännön toteutukseen. Tämän vuoksi henkilöstösuunnittelun pitäisi olla kiinteä osa yrityksen toiminnan suunnittelua, jossa johdon tulisi ennakoida kolme pääasiaa:

1. Henkilöstön osaaminen
2. Henkilöstön määrä
3. Henkilöstön sitoutuminen ja kohdentuminen prosesseihin, yksiköihin jne. (Viitala 2005, 232–234.)

Päävastuu henkilöstösuunnittelusta on luontevimmin jokaisella esimiehellä oman vastualueensa osalta, koska heillä on paras tieto toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja ryhmänsä henkilöiden osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista. (Viitala 2005, 235.)

Yhteenvetona elementit, joita pidetään yleisesti tärkeinä rakennettaessa yrityksen suorituskyvyn johtamisen järjestelmää:

1. Organisaatiossa tulee olla yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista aina johdosta työntekijöihin saakka
2. Yksilöille asetettavien tavoitteiden pitää olla yhteydessä sekä yksikön että organisaation tavoitteisiin
3. Tavoitteiden saavuttamista on seurattava säännöllisesti ja määrällisesti
4. Organisaation jäsenten henkilökohtaiselle kehittämiselle on pantava suuri paino, millä autetaan heitä saavuttamaan tavoitteensa
5. Organisaation jäsenillä tulee olla läheinen suhde esimiehiinsä, joiden esimiestyön vallitsevia piirteitä ovat valmentaminen, rohkaiseminen ja motivoiminen
6. Suoritusten johtamisen järjestelmän tulee sisältää myös itse järjestelmän vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointia koskien sen vaikutusta organisaation toimintaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 18; Viitala 2005, 96.)

5.1 Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit

Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Kuvassa 7. on tiivistettyä pääelementteihin sisältyviä toimintoja. (Viitala 2005, 313.)

Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen	Esimerkillä johtaminen
<p>Esimies auttaa alaisiaan selvittämään, ymmärtämään ja muistamaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen ja oman yksikön vision, strategian ja tavoitteet - edellisten saavuttamiseen tarvittavat osaamiset - asiakkaiden tarpeet, toiveet ja kokemukset - toiminnan laadun kriteerit ja niiden toteutumisen - toiminnan tehokkuuteen liittyvät tavoitteet ja tilanteen. <p>Sekä</p> <ul style="list-style-type: none"> - selittää toiminnan taustoja, vaikutuksia ja tavoitteita - luo ja systematisoi edellisiä koskevaa keskustelua. 	<p>Esimies tietoisesti ja tavoitteellisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohtaa alaisensa ryhmänä ja yksilöinä tarpeeksi usein - nostaa työpaikan ilmapiirin yhteisen huomion ja vaalimisen kohteeksi - tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä keskustelemalla - edistää luottamusta luomalla yhteistyötä ja keskinäistä tutustumista - opettelee tuntemaan alaisiaan sekä työntekijöinä että ihmisinä - luo alaisensa kanssa yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi ja seuraa niiden toteutumista - kuuntelee tarkasti ja arvostaa alaisensa mielipiteitä - on halukas ottamaan alaisilta vastaan itseään koskevaa palautetta toimintansa kehittämiseksi 	<p>Esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> - selvittää itse ja yhdessä alaisensa kanssa, mitä osaamista yksikössä on ja suunnittelee sekä hankkii tarvittavaa osaamista yksiköön - keskustelelee osaamisen jakamisen tarkeudesta, keinoista ja hyödyistä - opettelee tuntemaan alaisensa osaamiset - suunnittelee yhdessä alaisensa kanssa osaamisensa kehittämisen keinoja - seuraa ja käsittelee osaamisen kehittymisen edistymistä - huomaa hyvät suoritukset ja antaa niistä myönteistä palautetta - antaa ohjaavaa palautetta rakentavasti - käy kehityskeskusteluja - laatii osaamiskartoituksia alaisensa kanssa - tekee osaamisen kehittämissuunnitelmia alaisensa kanssa - arvioi osaamisen tilaa ja sen kehittymistä sekä luo tilanteita sekä systematiikkoja, joissa työyhteisön jäsenet arvioivat omaa ja yhteisönsä osaamisen tilaa ja kehittymistä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkeä perusta edellisille tehtävälueille - Keskeistä esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä - Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä sekä sitoutuminen - Jos vaadit jotain alaisiltasi, vaadi sitä ensimmäiseksi itseltäsi.

Kuva 7. Osaamisen johtamisen pääelementit esimiestyössä. (Viitala 2005, 313-324.)

Esimiehen keinot ja välineet osaamisen johtamiseen ovat keskustelu, tieto sekä toimintamallit, systematiikat ja työkalut. Esimiehen tärkeä rooli on olla keskusteluprosessin ohjaaja, jossa esimiehen tulee luoda oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä. Keskustelua voidaankin sanoa osaamisen johtamisen tärkeimmäksi ja tavallaan myös ainoaksi todelliseksi keinoksi. (Viitala 2005, 341.)

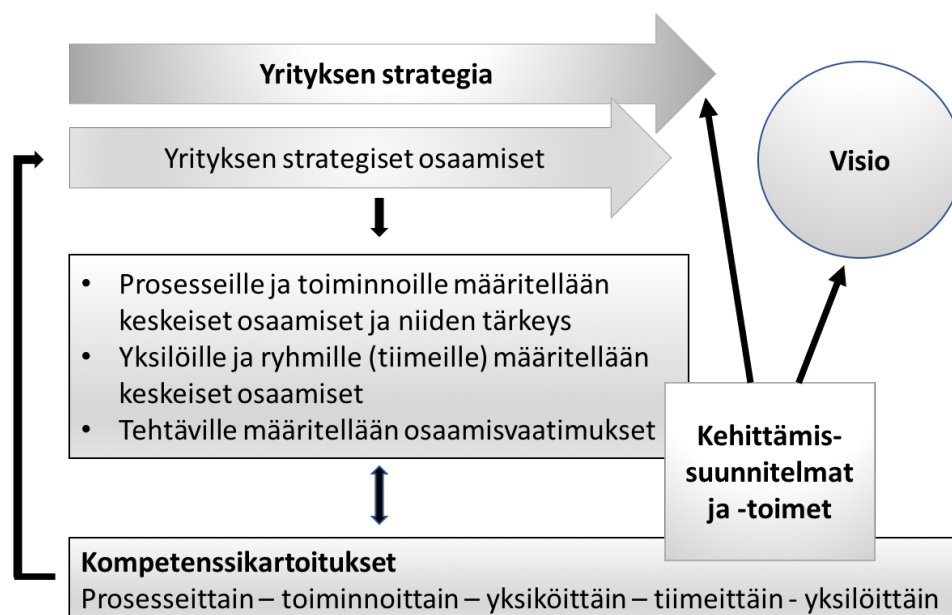
Esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät. Esimerkkejä tällaisista keskusteluista ovat kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. (Viitala 2005, 341.)

Kuten jo edellä on mainittu, tulisi osaamisen johtamisen olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa osana yrityksen luonnollisia toimintatapoja. Sen vuoksi myös esimiehen haasteena on usein opettaa työyhteisön väki puhumaan ääneen osaamisestaan. Osaamisesta puhumisen tulisi muuttua arkiseksi ja samalla kiinteämmäksi osaksi ihmisten ajattelua. (Tuomi & Sumkin 2012, 34; Viitala 2005, 342–343.)

Keskustelu voi osittain tapahtua muutoinkin kuin kasvokkain, mutta nykyisin eri kanavien kautta tapahtuvan informaatiotulvan vuoksi tärkeät asiat saattavat jäädä huomaamatta. Koska aika on usein työpaikoilla rajallista, keskustelut tulisi organisoida järkevästi. Tärkeässä roolissa keskusteluista ovat kehityskeskustelut. Näiden lisäksi vakituisissa viikko- ja kuukausipalaverissa voidaan pitää esillä tärkeitä asioita muiden asioiden yhteydessä. (Viitala 2005, 343.)

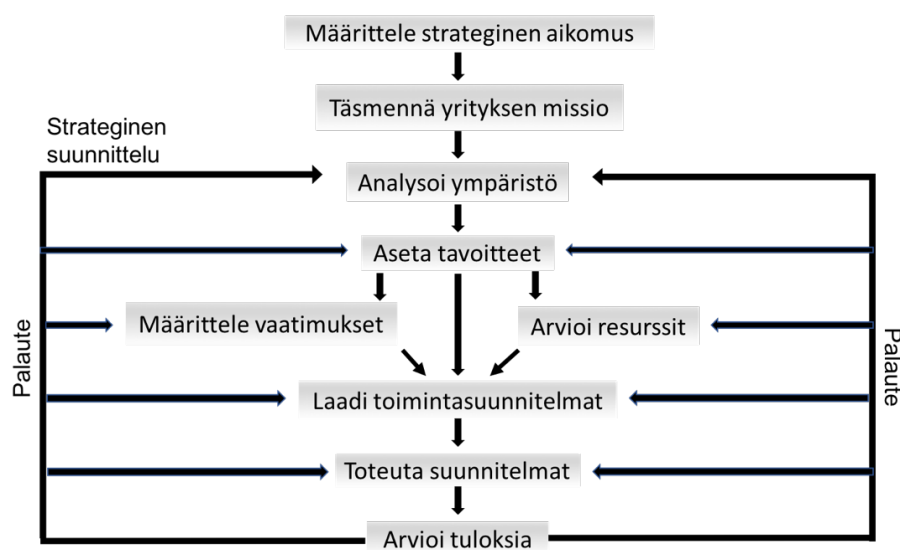
5.2 Visio ja strategia osaamisen johtamisessa

Yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla (Kuva 8.). Lähtökohtana on määritellä, millä menetelmillä organisaation visioita ja strategioita tuetaan ja minkä tavoitteiden kautta sekä millä keinoilla niihin käytännön tasoilla mennään. Prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti voidaan kysyä, mitä osaamista tavoitteiden ja päämäärien tavoittelussa onnistuminen vaatii. (Viitala 2005, 15.)



Kuva 8. Keskeiset elementit organisaation osaamisen johtamisessa. (Viitala 2005, 15.)

Resurssiperustaisessa strategiassa (resource-based approach) strategian eteneminen tapahtuu yrityksen hallussa olevien voimavarojen varassa, jolloin suunnittelun painopiste on kyvykkyyksien hyödyntämisessä ympäristön mahdollisuudet huomioon ottaen. Yritys on riippuvainen olemassa olevista resursseistaan, erityisesti osaamisesta, jota se pyrkii vaalimaan myös jatkossa. Toisaalta toimiala ja markkinat sanelevat ehtoja sille, mitä yrityksen tulisi tarjota. Strategian määrittelyprosesseista on erilaisia etenemiskaavioita, joissa on usein samat keskeiset elementit ja järjestys. Kuvassa 9. on kuvattuna perinteinen vaihemalli strategisesta johtamisesta (Hitt, Black ja Porter 2005). (Viitala 2005, 71.)



Kuva 9. Perinteinen vaihemalli strategisesta johtamisesta. (Viitala 2005, 71.)

Strategiaproessin ensimmäinen vaihe on strategisen suunnan määrittäminen, jossa ensimmäisenä määritellään strateginen aikomus, visio. Tässä vaiheessa tiivistetään se tila, joka halutaan saavuttaa. Visio on tyypillisesti lyhyt ja ytimekäs, helppo muistaa. Seuraavana määritellään aikomusta palveleva missio, jossa ilmaistaan tarkoitus, jota varten yritys on olemassa. Tämä myös määrittelee yrityksen ydinosamisen, josta lisää edempänä. Missiossa kerrotaan visiota laajemmin toiminnan peruselementit, kuten yrityksen toimintafilosofia, keskeiset tuotteet ja palvelut sekä asiakkaat. Kolmantena laaditaan strategiset tavoitteet, joiden avulla visio ja missio muutetaan konkreettisiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi, kuten liikevaihdon kasvuksi tai markkinaosuudeksi. Tämä vaihe on kriittinen, koska sen varassa allakoidaan voimavarat, muodostetaan jaettu näkemys asioiden priorisoinnista sekä jaetaan vastuut tehtävistä ja tuloksista. (Juuti 2015, 88.; Kesti 2010, 125; Viitala 2005, 72–73.)

Toisessa vaiheessa tapahtuu strategian muotoilu, jossa määritellään, minikälaisten valintojen varassa edellä kuvatut strategiset tavoitteet saavutetaan. Valinnat kohdentuvat geneerisiin eli yleisiin ja spesifeihin strategioihin. Geneerisiä strategisia valintoja edustavat kustannusjohtajuus ja differointi. Lisäksi otetaan kantaa asiakasryhmään huomioiden lisäksi ympäristöanalyysit ja sisäisten voimavarojen arviointi, joiden varassa päädytään yrityksen tilanteeseen soveltuvaan strategiaan. (Viitala 2005, 73.)

Kolmannessa vaiheessa tapahtuu strategian toteuttaminen, jonka onnistuminen riippuu siitä, kuinka tehokkaasti se ohjaa kaikki yrityksen toimijat toteuttamaan valittua reittiä. Yksi tunnetuimpia strategian implementoinnin työkaluja on McKinsey Consultingin Seitsemän S:n malli, jonka mukaan yrityksissä pitäisi strategian valinnan ja muotoilun jälkeen kysyä, tukevatko arvomme, järjestelmämme, henkilöstömme, toimintatapamme, osaamisemme ja rakenteemme strategian toteutumista. Jos vastaus on ei, on elementtejä ryhdyttävä kehittämään strategiaa tukevaan suuntaan. (Viitala 2005, 73.)

Neljännessä vaiheessa tapahtuu strategian arviointi. Yrityksen oppimisprosessiin liittyy olennaisesti johdon arvioiva ja oppiva ote strategiseen etenemiseen, jossa tutkitaan strategisten valintojen toteutumista ja sitä estäviä ja tukevia tekijöitä. Johtajien ajattelulla ja ymmärryksellä on suuri merkitys strategian luonnissa. Henkilökohtaiset kokemukset, pyrkimykset, arvot, toimintafilosofia, riskinotto-kyky ja eettiset lähtökohdat vaikuttavat merkittävästi yrityksen strategiaan. (Viitala 2005, 74–75.)

Visio tuottaa ideoita ja suuntaviittoja osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiseksi. Visio ja strategia tarjoavat työntekijöille niin sanotusti sekä osoitteen että reittikartan. Mitä ymmärrettävämpi, hyväksyttävämpi ja konkreettisempi kokonaiskuva on, sitä tehokkaammin se auttaa toimijaa ohjautumaan sitä kohti. Visio tai strategia on parhaimmillaan ytimekäs ja selkeä lause, joka on helppo muistaa. Se voi jopa rakentua laadullisen kuvauksen

tai peräti kuvan varaan. Vision määrittelyssä ei siis tarvita välttämättä numeroita. Visio ja strategia luovat täten kehystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämislle. (Viitala 2005, 76–77.)

Visio ja strategia tulisi olla kirjallisessa muodossa niin suurissa kuin pienissä yrityksissä. Näin tietoa on helpompi jakaa henkilökunnalle ja pitää heidät ajan tasalla. Lisäksi se myös auttaa palaamaan asioihin myöhemmin, mikäli on päässyt unohtumaan, mitä on joskus suunniteltu ja mitkä asiat ovat toteutuneet tai jääneet toteutumatta. Visiot ja strategiat saattavat muuttua nopeasti, mikä voi vaatia muutosten tekoa lyhyelläkin aikavälillä. Tämän vuoksi, mitä laajempi käsitys työntekijöillä on asioista, sitä helpompi on reagoida mahdollisiin äkillisiin muutoksiin. (Viitala 2005, 78.)

Päivi Huotari (2009) on todennut tutkimuksessaan, että strateginen osaamisen johtaminen on terveydenhuollossa jakautunut ammattiperusteisesti, jossa strateginen johtaminen ei ole yksikkö- tai palvelualuekohtaista, vaan toiminta jakautuu hoitaja- ja lääkäriprofession mukaan. Olennaista kuitenkin tulisi olla, miten hyvin henkilöstö edistää organisaatioiden tehtävän, vision ja strategian saavuttamista. Organisaatioiden tulisi katsoa yli tehtävien, ammattirajojen ja hierarkioiden. (Lammintakanen 2011, 245.)

5.3 Yksilön osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisella viitataan joskus suppeasti henkilöstön kehittämiseen, mikä on keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Sen perinteisinä, konkreettisina tulosalueina on pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista, muutosten toteuttamisen mahdollistamista ja tukemista, toiminnan laadun parantamista, luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimista sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantamista. (Viitala 2005, 254.)

Osa yksilöllisten osaamisten kehittämisestä voidaan toteuttaa tiiviisti työhön liittyen ja osana sitä, ja osa taas tapahtuu osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. Kun henkilön osaamista kehitetään työhön kytkettynä, oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään tällöin kokemukseen. Työ hyödynnetään sekä oppimisen lähteenä että uuden opitun asian soveltamisen kohteena. Tällainen osaamisen kehittämismuoto toimii hyvin tilanteissa, joissa suunnitelmana on joko kehittää tekijänsä ammattitaitoa laajasti nykyisiä tai tulevia tehtäviä ajatellen tai jotakin tiettyä kapeampaa erityisosaamista tavoitellen. Tällaisia tilanteita on muun muassa työnkierto, sijaisuuksien hoito ja moniosaaminen sekä erityistehtävät. (Viitala 2005, 261–262.)

Työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuva yksilöosaamisen kehittäminen tapahtuu muun muassa osallistumalla koulutukseen tai omaehtoisena opiskeluna. Koulutus on yksi keino vastata sekä yksilöllisiin että ryhmätason kehittämistarpeisiin, mikä tapahtuu joko ulkopuolisen organisaation-, tai oman koulutusyksikön puolesta tai koulutus voidaan järjestää kiinteästi työpaikalla. (Viitala 2005, 271, 273–274.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat lisäksi työnohjaus, mentorointi, sosiaaliset ohjelmistot ja portfolio. Työnohjaus on työn kehittämistä, mikä perustuu keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin. Työnohjaus toteutetaan joko yksilö-, pienryhmä- tai työyhteisötoimintana tehtävään koulutetun henkilön vetämänä. Työnohjauksen tavoitteena on sekä ammatillisen osaamisen kehittäminen että työssä jaksamisen turvaaminen. (Rauramo 2012, 158-163.)

Mentorointi on yksi vanhimmista menetelmistä kehittymisen ja kehittämisen keinona. Mentorointi on tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu avoimuuteen, henkilökohtaisuuteen, sitoutuneisuuteen ja vapaaehtoisuuteen. Mentorointi on prosessi, jossa sekä mentori että mentoroitava saa virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä. (Rauramo 2012, 159.)

Sosiaaliset ohjelmistot ovat tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, mikä on merkityksellistä sekä osaamisen kehittämisen että yhteisöllisyyden tukemisen näkökulmasta. Ne mahdollistavat yhteisen tiedon jakamisen ja tallentamisen, kun tuotettua sisältöä käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti ylläpitäen ihmisten välisiä suhteita. (Rauramo 2012, 160.)

Portfolio on henkilökohtainen esittely, joka sisältää kuvauksen henkilökohtaisesta osaamisesta ja persoonallisuudesta. Portfolion laadinnassa on keskeistä oman osaamisen pohtiminen ja teoreettisen jäsennyksen luominen omasta toiminnasta. Portfolio sisältää usein tietoa mm. opiskelu- ja työympäristöstä, opinnoista, tietotaidoista ja asiantuntijuudesta. Portfolion sisältöön vaikuttaa se, mihin sitä käytetään. (Rauramo 2012, 163.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on siis oltava selkeät tavoitteet. Toiminnan tulee saada aikaan osaamisen kehittymistä, mikä näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä viime kädessä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Arvioinnin hankaluutena kuitenkin on, että tämän päättelyketjun selvittäminen uskennallisilla keinoilla on lähes mahdotonta. (Viitala 2005, 281.)

5.4 Osaamisen arviointi

Arvioinnista on tullut tärkeä väline suoriutumisen ja osaamisen johtamisessa ja sen avulla pyritään saamaan palautetietoa siitä, miten henkilöstön työssä suoriutumista voitaisiin parantaa. Osaamisen arviointi on nykyisin tärkeää, koska työelämässä hyvä suoriutuminen on useimmiten kiinni juurikin osaamisesta. (Honkanen 2005, 23.)

Jotta organisaatio pystyy tukemaan työntekijän osaamista, johdon tulee olla tietoinen työntekijän osaamisesta. Järvinen (2014, 264–265) on kirjassaan koonnut viisi vinkkiä, mitkä edesauttavat esimiehen ja alaisen yhteistyötä työn mielekkyyden rakentamisessa: selkeyttä mitä haluat, tiedä mitä

tukea tarvitset, rakenna urakehityksestäsi myönteinen asia esimiehellesi, johda esimiestäsi ja ole rohkea. Näitä vinkkejä voi hyvin hyödyntää myös tilanteessa, jossa yritetään selvittää työntekijän osaamista ja hänen toiveita työnkuvastaan:

1. Selkeytä mitä haluat: Ihmisen tulee itse kantaa vastuu kehittymisestään eikä sitä voi ulkoistaa kenellekään muulle. Ihmisen on oltava itse selvillä siitä, mihin suuntaan hänen tulee kehittyä ja hänen tulee osata esittää asia yksinkertaisella ja selkeällä tavalla, jotta kehityksen tukeminen on mahdollista.
2. Tiedä mitä tukea tarvitset: Esimies saattaa olla kiinnostunut työntekijän urakehityksestä, jos hän vaan ymmärtäisi, miten auttaa työntekijää.
3. Rakenna urakehityksestäsi myönteinen asia esimiehellesi: Kateus saattaa toisinaan vaivata esimiehiä, vaikka he eivät sitä haluaisikaan. Pelko siitä, että alainen menee uraportaisissa hänen ohitseensa, on todellinen. Tai tilanne voi olla sellainen, että esimies ei halua päästää irti hyvästä alaisestaan. Alaisen tulisi perustella, miten hänen tukemisensa voisi auttaa esimiestä menestymään omassa tehtävässään. Alaisen tulisi selkeyttää urakehityksensä bisnesperusteet, eli miksi urakehitys olisi yrityksen menestyksen kannalta erityisen hyvä asia.
4. Johda esimiehestäsi: Alaisen tulisi olla aloitteellinen tavoitteen asettamisessa. Esimieheltä tulee vaatia huolellista valmistautumista esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Alaisen tulisi kertoa esimiehelleen selkeästi, mitä tämä häneltä odottaa. Jos mahdollisuus tavoitteisiin annetaan, on alaisen hyvä muistaa kiittää esimiehistään.
5. Ole rohkea: Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja alaisen tulisi voida avoimesti sanoa, mitä hän haluaa, pelkäämättä vastausta tai sitä, ettei kenties saakaan tukea unelmilleen. Saatu apu tulee ottaa rohkeasti vastaan. Kehittymiselleen tulee rohkeasti vaatia tukea, vaikka se saattaisikin esimiehen epä mukavuusalueelle. Mahdollisuuksien mukaan tukea voi hakea avoimesti myös muilta kuin esimieheltä. (Järvinen 2014, 264–265.)

Jotta osaamistarpeet ja osaamisen nykytaso pystytään hahmottamaan, organisaatiolla pitäisi olla konkreettisia keinoja osaamisen arviointiin. Tiivistetyt työpaikan osaamiskartoituksen avulla työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan ja havaita kehittämiskohteita esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Pohditaan yhdessä työssä tarvittavat ydinprosessit
- Kirjataan tarvittavalla tasolla prosesseissa tarvittavat tehtävät
- Jokainen työntekijä kirjaa osaamisensa tehtävän suorittamiseksi esimerkiksi arviolla:
 - En tiedä tehtävästä
 - Tiedän tehtävästä
 - Osaan tehtävän

- Olen asiantuntija ko. tehtävässä. (Rauramo 2102, 148.)

Tämän lisäksi on tärkeää pohtia, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Esimerkkinä seuraavat kysymykset:

- Ketkä ovat asiakkaitamme tulevaisuudessa?
- Minkälaisia palveluita tai tuotteita he tarvitsevat?
- Miten niitä tuotteita tai palveluita tuotetaan?
- Mitä osaamista niiden tuottamiseen tarvitaan?
- Onko työpaikalla jo nämä tarvittavat tiedot ja taidot?
- Mitä koulutusta tarvitaan näiden palvelujen / tuotteiden aikaansaamiseksi? (Rauramo 2102, 148.)

Osaamisen arviointi on siis mahdollista vasta sitten, kun on näkemys siitä, mitä ja millaista sen pitäisi olla. Osaamisen arviointi nostaa esille osaamisen tilan vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tärkeintä siinä on selkeämmän tietoisuuden saavuttaminen siitä, missä tilanteessa ollaan, koska ilman tätä tietämystä kehittämislle ei ole pohjaa. Lisäksi osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista onnistuneen ja kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta. Mitä vaikeampi yrityksen on ennustaa markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa, sitä tärkeämpää sen on omata osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää muuttuvissa tilanteissa. Tämän lisäksi on tärkeää huomioida osaaminen nykyisessä kilpailutilanteessa. (Viitala 2005, 16, 67.)

Yrityksen osaamisen määrittely on lähtökohtana koko yrityksen muiden taitojen tärkeiden osaamisten määrittelylle kytkeytyen saumattomasti strategiseen suunnitteluun. Yrityksen strategisen kilpailuedun tärkeimpänä ”tukijalkana” puhutaan muun muassa nimellä ydinosaaminen, jonka vaaliminen on yrityksen menestykselle ja säilymiselle elintärkeää, koska se liittyy keskeisesti organisaation perustehtävään. Tämä on useimmiten kuvattu organisaation missiossa, visiossa ja strategiassa. Ydinosaamisen tietoinen vaaliminen yrityksessä mahdollistuu, jos ylin johto tunnistaa ydinosaamiset, laaditaan ydinosaamista koskeva suunnitelma, ydinosaamista kehitetään määrätietoisesti, hyödynnetään tehokkaasti sekä suojellaan ja puolustetaan. (Juuti 2015, 88; Tuomi & Sunkin 2012, 20; Viitala 2005, 82.)

Organisaation osaamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta:

1. Organisaation osaaminen, joka kattaa sekä yksilöiden että ryhmien osaamisen, mutta myös organisaation ja sen osien tavan toimia
2. Yksilön, ryhmän tai verkoston kyvyt, tiedot ja taidot
3. Organisaatiokulttuuri, jossa tarkastellaan eri taitojen lisäksi yhteistyötä, asenteita ja motivaatiota. (Lammintakanen 2011, 250; Tuomi & Sunkin 2012, 51.)

Yrityksen suorituskyvyn keskeiset tekijät ja niiden tilaa kuvaavat mittarit tulisi laatia yrityksessä sen omista lähtökohdista ja tilanteeseen sopien. Mittariksi voidaan kutsua mitä tahansa menetelmää, jonka avulla voidaan

kuvata jonkin menestystekijän suorituskykyä. Mittari voi olla muukin kuin tunnusluku, kuten asiakastyytyväisyyttä ilmaiseva selvitys, jossa lopputulos esitetään laatusanoilla. Mittarit voivat ovat taloudellisia, kuten myyntituotto tai liikevoitto, tai ei-taloudellisia, kuten ilmapiiri. Mittareita voidaan jaotella myös koviin ja pehmeisiin. Kovalla mittarilla tarkoitetaan yleensä yksiselitteisiä ja numeraalisia asioita, kuten liikevaihto, ja pehmeillä mittareilla ihmisiin liittyviä ja laadullisesti määriteltäviä asioita, kuten työkyky. (Viitala 2005, 92–94.)

Osaamisen arviointia voidaan tehdä monin eri tavoin: työsuoriutumisen välitön havainnointia, aikaisemman kokemustaustan kartoitus, kompetenssien kartoitus arviointimenetelmien avulla ja psykologisten valmiuksien kartoittaminen. Työsuoriutumisen välittömässä havainnoinnissa arvioinnissa kartoitetaan suoraan sitä, miten henkilö käyttäytyy ja suoriutuu todellisessa työtilanteessa tällä hetkellä. Aikaisemman kokemustaustan kartoituksessa arvioinnissa selvitetään, miten henkilön koulutus- ja työkokemustausta tukee työssä suoriutumista. Tällä tasolla arviointi tapahtuu tyypillisesti työhönottohaastattelussa. Kompetenssien kartoituksessa arviointimenetelmien avulla arvioinnissa systemaattisia henkilöarviointimenetelmiä todisteiden hankkimiseksi siitä, miten henkilö suoriutuu työtehtävistä. Tässä käytetään tyypillisesti kahdenlaisia menetelmiä:

1. Arvioinnin pohjana käytetään henkilön omaa käsitystä osaamisestaan.
2. Arvioidaan, miten henkilö suoriutuu työtehtäviä simuloivissa harjoituksissa tai menestyy työtehtävissä vaadittavia tietoja ja taitoja mittaavissa kokeissa tai testityyppisissä harjoituksissa. (Honkanen 2005, 26-30.)

Psykologisten valmiuksien kartoittamisessa arvioidaan, miten henkilön työssä suoriutumista tai työuralla kehittymistä voidaan ennustaa työkäyttäytymisen taustalla vaikuttavien psykososiaalisten voimien ja tekijöiden avulla. Arvioinnissa käytetään tyypillisesti psykologisia testimenetelmiä. Muista arviointimenetelmistä poiketen viimeisin arviointimenetelmä on aina psykologista arviointia, kun taas muut ovat osaamis- ja kompetenssi-pohjaisia. (Honkanen 2005, 30-31.)

Mittareiden laadinnassa tulee huomioida, että yrityksessä kannattaa mitata vain niitä asioita, joihin ihmisten halutaan panostavan. Lisäksi mittareiden tulee olla helppotajuisia ja riittävän vähäisiä, jotta ne ovat helposti muistettavissa. Jos muistettavia asioita on liikaa, ne unohtuvat helposti ja mielenkiinto katoaa herkästi. (Viitala 2005, 96.)

Kehittämishjelmaa voidaan arvioida muun muassa Brinkenhofin (1991) kehittämällä kuuden arviointivaiheen syklisellä mallilla:

1. Tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
2. Kehittämishjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma

3. Suunnitelman toteutus
4. Saavutetut tulokset
5. Oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä
6. Tuotosten arviointi. (Viitala 2005, 282–283.)

Ensimmäisessä arviointivaiheessa keskitytään tarkastelemaan tietojen keruun laajuutta ja syvällisyyttä, osallistumisen laajuutta sekä tietojen keruumenetelmiä. Toisessa vaiheessa arvioitavia asioita ovat, ketkä osallistuivat suunnitteluun, minkälaisin periaattein suunnitelma laadittiin, mitä asioita suunnitelma otti huomioon, millainen on sen rakenne, millainen on sen ohjaavuus toteutuksen kannalta, mitä uutta tietoa hankittiin suunnittelun tueksi, miten sopiva suunnitelma on yrityksen tilanteeseen jne. kolmannessa vaiheessa arvioidaan, mitä tapahtui, noudattiko se ennakkosuunnitelmaa, miten osallistuttiin, miten pysyttiin aikataulussa jne. Neljäs vaihe liittyy kiinteästi edelliseen arvioiden, mitä saatiin aikaan. Viides vaihe on edellistä pidemmän tähtäimen arviointia. Viimeisenä arviointi ulottuu koko hankkeen hyödyllisyyden arviointiin organisaatiolle. Lisäksi arvioidaan tulosten saavuttamisen astetta ja pohditaan tarvittavia jatkotoimenpiteitä. (Viitala 2005, 283.)

Palataksemme takaisin digitalisaatioon ja teknologian kehitykseen, on myös huomioitava johdon tiedon määrän kasvu ja tarve selkeille johtamisen keinoille. Johdon on pystyttävä määrittelemään, mikä tieto on oleellista ja kuinka usein mitäkin asiaa on syytä seurata. Teknologian kehitys edesauttaa tuottavuuden, saatavuuden ja vaikuttavuuden mittaamista toimien siten johtamisen työvälineenä. Tämä kuitenkin vaatii sekä johdon että työntekijöiden riittävää perehdyttämistä ja taitoa hyödyntää näitä työvälineitä. (Myllymaa & Saadetdin 2016, 109–110.)

6 TUTKIMUS, -MENETELMÄT JA -TULOKSET

Tullinkulman Työterveys Oy on Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistama osakeyhtiö. Tullinkulman Työterveys Oy tuottaa työterveyshuollon palveluita Tampereen kaupungille sekä Tampereella ja sen lähialueilla toimiville pienille sekä suurille yrityksille. Tullinkulman Työterveys Oy tuottaa sekä terveyden- että sairaanhoidon palveluita. Tavoitteena on pyrkiä ennaltaehkäisevään toimintatapaan, jotta sairauksilta vältyttäisiin.

Yhtiön kotipaikkana on Tampere, mutta mikäli asiakasyrityksellä on sivutoimipiste tai työntekijöitä muilla paikkakunnilla, tarjotaan työterveyspalveluita myös valtakunnallisesti koko Suomen kattavalla kumppanuusverkostolla yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa. Tullinkulman Työterveyshuolto Oy:n toimipisteitä on kaikkineen kuusi: Tampereella (Hamareninkatu, Biokatu ja Kuntokatu), Orivedellä, Nokiolla ja Sastamalassa.

Kokonaisuudessa henkilökuntaa on noin 160, johon kuuluu mm. työterveyshoitajia, -lääkäreitä, -fysioterapeutteja ja -psykologeja, välinehuoltajia, asiakaspalveluhenkilökuntaa, sihteereitä, keittiötyöntekijä, laboratoriohenkilökuntaa sekä hallinnon henkilökuntaa.

6.1 Tarve tutkimukselle

Tullinkulman Työterveys Oy on ottanut vuodenvaihteessa 2016/2017 käyttöönsä terveystarkastuksen sähköisen esitietolomakkeen. Tämän avulla mm. vähennetään vastaanotolla tapahtuvia työhöntulo- ja ikäkausitarkastuksia. Henkilö kutsutaan vastaanotolle, mikäli sähköisessä esiselvityksessä ilmenee sille tarvetta. Esiselvityksen kautta saadaan ennalta tietoa mm. asiakkaiden terveystottumuksista ja mahdollisista niihin liittyvistä ohjaustarpeista. Tämän avulla pystytään paremmin toteuttamaan asiakkaan hoitoonohjaus ja selvittämään mahdollinen kuntoutustarve. Sähköisen kyselyn kautta esiin nousevia ohjaustarpeita ovat: astma, diabetes, mielen-terveys, muisti, päihteet, ravitsemus, sydän- ja verisuonisairaudet, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä uni.

Tarkoituksena on vastata näihin esille nousseisiin ohjaustarpeisiin ja selvittää työterveyshoitajien osalta heidän kiinnostusta, osaamista ja halua oppia lisää erilaisista terveyttä edistävästä aihealueista.

Tavoitteena on kyselyn avulla saada tietoa työterveyshoitajia kiinnostavista terveyden edistämisen aihealueista, jotta työterveyshoitajien motivaatiota ja tietämystä voidaan hyödyntää parhaalla tavalla asiakkaiden ohjauksessa.

6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei eroa rakenteeltaan ja tutkimusprosessiltaan kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta, sillä määrällisessä tutkimuksessa ovat samat tutkimusprosessin vaiheet ja raportointi kuin laadullisessa tutkimuksessa. Ero tulee tutkimuksen erilaisista lähtökohdista. Määrällinen tutkimus tarkoittaa useimmiten kyselyä, jolla tutkimusaineisto kerätään. Tämä tutkimustapa edellyttää ilmiön tuntemista, jolloin taustalla on oltava ilmiötä selittävä teoria, teorioita ja vahva esiymmärrys ilmiöstä, joiden pohjalta laaditaan tutkimusongelman mukaiset tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksissä on mukana niin sanottuja apukysymyksiä, joina toimivat kyselyn yksityiskohtaiset kysymykset. Nämä voivat olla joko faktapohjaisia tai mielipidekysymyksiä. Lisäksi kysymykset ovat usein vastausvaihtoehdoilla varustettuja. (Kananen 2015, 73-74, 197.) Tällöin puhutaan myös niin sanotuista strukturoidusta kyselylomakkeesta, jossa kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen tarkasti, jolloin haastattelijalla tai vastaajalla ei ole lainkaan vapausasteita tulkinnoille. Sekä kysymys että siihen tulevat vastausvaihtoehdot on annettu ennalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 194.)

Strukturoidun kyselyn etuna on se, että kyselyn vastaukset tallentuvat suoraan numeerisessa muodossa. Kyselyn tulokset ovat käytettävissä heti kun viimeisen vastaajan tiedot on siirretty tutkijan tietokoneelle. Strukturoidun lomakkeen käyttö edellyttää, että vastausvaihtoehdot ovat riittävän täydelliset ja pysyy kohtuullisen pienenä. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.)

6.3 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä 27 työterveyshoitajalle, jotka työskentelevät Tullinkulman Työterveys Oy:n Hammareninkadun toimipisteessä. Kysely toteutettiin kyselyn tilaajatahon toiveesta vain yhdessä toimipisteessä sen vuoksi, että suurin osa työterveyshoitajista työskentelee tässä toimipisteessä, ja mikä toimii yrityksen niin sanottuna päätoimipisteenä. Erityisosaamista löytyy ja sille on tarvetta myös sivutoimipisteiden työterveyshoitajilla, mutta koska määrällisesti Hammareninkadun toimipisteessä heitä on eniten, ohjataan sähköisen terveystutkimuksen perusteella ohjauksen ja neuvonnan tarpeessa olevia asiakkaita pääosin tähän toimipisteeseen. Osassa sivutoimipisteistä työskentelee vain yksi työterveyshoitaja.

Kysely lähetettiin työterveyshoitajille sähköpostitse 22.3.2017 ja kyselyn vastaanamiseen annettiin aikaa 28.3.2017 asti, eli yksi viikko. 28.3. mennessä vastauksia oli tullut vasta 8, jonka vuoksi vastausaikaa jatkettiin 3.4.2017 asti. Lopulta vastauksia saatiin yhteensä 18, eli vastausprosentiksi muodostui 67. Vastaamatta jättämisen syyksi arvioitiin työterveyshoitajien kiire ja samaan aikaan meneillään olevat muut tutkimukset.

6.4 Kyselylomakkeen koostaminen

Kyselyn tilaajatahon toiveesta kyselylomake haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja lyhyenä. Kyselylomake varustettiin saatekirjeellä, jossa kerrottiin muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuksen toteuttaja (Liite 1.). Jotta kysely oli nopeasti ja helposti vastattavissa, kysymykset laadittiin käyttäen yksinkertaisia ja helppoja lauserakenteita. Vastauksen sai palauttaa joko sähköpostin liitetiedostona tai postitse.

Kysymykset laadittiin sen mukaan, mitä tutkimuksen tilaaja halusi selvittää. Kysymyksiä oli yhteensä kolme kappaletta, joista yksi oli strukturoitu ja kaksi olivat puoliavoimia. Tavoitteena oli kyselyn avulla saada tietoa työterveyshoitajia kiinnostavista terveyden edistämisen aihealueista, jotka määräytyivät sen mukaan, mille tällä hetkellä on tarve asiakkaiden tarpeiden perusteella. Koulutuksen tarpeen määrittämiseksi haluttiin työterveyshoitajien oma arvio jo olemassa olevasta pohjatiedosta sekä koulutuksen tarpeesta.

6.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan näiden kahden pääkäsitteen (reliabiliteetti ja validiteetti) avulla, jolla pyritään siihen, että saadut tulokset ovat oikeita. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Luotettavuustarkastelun avulla varmistetaan, että tutkimusprosessin eri vaiheissa on tehty oikeita ratkaisuja, jotka ovat perusteltuja. (Kananen 2015, 343.)

Tutkimusprosessi on aina altis erilaisille virheille, jotka voivat johtua tutkijasta itsestään tai tutkittavista / aineistosta. Eniten työn luotettavuuteen vaikuttaa tutkija itse. Virheet voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia. Esimerkiksi erilaisilla valinnoilla voidaan saada aikaiseksi mitä erilaisempia tuloksia. Tutkija voi pyrkiä valinnoissaan sellaisiin päätöksiin, jotka nimenomaan tukevat hänen tuloksiaan, tai aineisto kerätään niin, että se tukee valittuja teorioita. (Kananen 2015, 338.)

Kun aineistonkeruuvälineenä ei toimi tutkija vaan tutkimuslomake, pidetään kvantitatiivista tutkimusta laadullista tutkimusta objektiivisempänä. Lomake ei tällöin ohjaile vastaamista, kun tutkimuslomake näyttyy kaikille vastaajille samanlaisena. Vaarana tässä kuitenkin on, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin tai omasta kontekstistaan. Kvantitatiivinen tutkimus ei pysty tuottamaan täysin objektiivista tietoa. (Kananen 2015, 340–341.)

Virheellistä tulkintaa voi syntyä myös tutkijan analyyseissä ja väärissä johtopäätöksissä. Lukuja käsittelevässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulkintasäännöt ovat hyvin tiukkoja ja virhelähteiden määrä minimaalinen. Virheellisestä tai puutteellisesta määrällisestä aineistosta ei kuitenkaan saada menetelmällisesti oikeampaa tai luotettavampaa tietoa. (Kananen 2015, 341.)

Tutkimus tulee kuitenkin tehdä niin, että opinnäytetyön tulokset ovat luotettavia eli tutkimustulokset ovat oikeita. Luotettavuuskysymykset tulisi ottaa huomioon heti tutkimusprosessin alussa eikä loppuvaiheessa, kuten usein tapahtuu. Jos luotettavuusarviointi kirjoitetaan tutkimusprosessin loppuvaiheessa, ei mitään ole enää tehtävissä tutkimuksen korjaamiseksi. Luotettavuuskysymysten huomioiminen on ikään kuin opinnäytetyön riskienhallintaa, jonka avulla pyritään varmistamaan, että kaikki tehdään oikein tutkimusprosessin aikana luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi. (Kananen 2015, 342–343.)

Oman tutkimuksen kohdalla kysymysten virheellinen tulkinta oli melko epätodennäköistä, koska kysymykset koskivat työterveyshoitajien omia kiinnostuksen aiheita terveyden edistämiseen liittyvistä aihealueista sekä heidän omaa arviotaan sen hetkisestä osaamisestaan ja tarpeesta lisäkoulutukselle. Mutta ovatko vastaukset yleistettävissä (ulkoinen validiteetti)

koskevaksi kaikkia työterveyshoitajia? Se, että lähestulkoon kaikki vastaajat olivat valinneet useamman kuin yhden heitä kiinnostavan aihealueen, kertoo siitä, että työterveyshoitajat ovat motivoituneita perehtymään eri terveydenhoidon osa-alueisiin. Työterveyshoitajan työnkuvaan kuuluu mm. terveystarkastusten, terveyden seurannan ja terveysneuvonnan sekä työyhteisön kehittämisen periaatteiden ja perusmenetelmien osaaminen yksilöiden ja yhteisöjen terveyttä edistäen sekä yksilöiden ja yhteisöjen työ- ja toimintakykyyn, sen selvittämiseen, arviointiin ja seurantaan sekä muutoksiin liittyvät varhaisen toimintaan puuttumisen periaatteet. Tämä vaatii laajaa osaamista eri alueilla ja siten jatkuvaa kouluttautumista ja tiedon ajantasaisuuden ylläpitämistä.

Tutkimuksen reliabiliteetti saattaa muuttua tutkimusta uusittaessa, koska vastaajien kiinnostuksen kohteet saattavat vaihdella mm. vastaajan iän, elämäntilanteen ja asiakasmateriaalin mukaan. Jos tutkimus uusittaisiin heti, muutoksia tuskin olisi paljoa, mutta mikäli se uusittaisiin esimerkiksi vuoden kuluttua, vastaukset saattaisivat olla hyvinkin erilaisia.

Terveyden edistämisen osa-alueet oli valittu sen mukaan, mille tällä hetkellä on tarve asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tulkinnanvaraiseksi toisaalta jäi, kuinka työterveyshoitajat arvioivat osaamistaan ja lisäkoulutuksen tarvetta. Joku saattaa olla hyvinkin tietoinen asioista, mutta haluaa silti päästä koulutuksiin mm. tiedon ajantasaisuuden sekä verkostoitumisen vuoksi. Toinen taas saattaa ajatella tietävänsä jo tarpeeksi, mutta ei todellisuudessa ole riittävän tietoinen ajankohtaisista asioista. Kyselyssä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta muut vastasivat tarvitsevansa lisäkoulutusta.

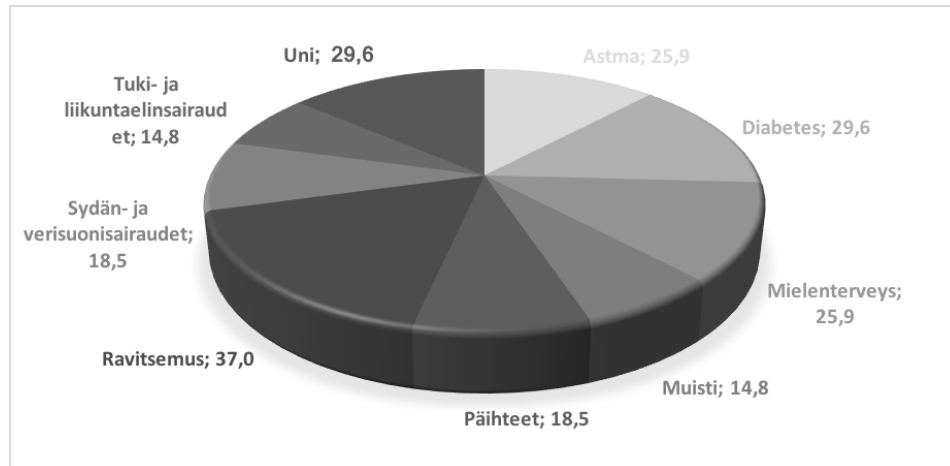
Kaikki vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset ja jokainen oli vastannut lomakkeen kaikkiin kohtiin. Lomake haluttiin pitää lyhyenä ja selkeänä (Liite 1.), jotta siihen olisi nopea ja helppo vastata. Terveyden edistämisen aihealueita oli yhteensä yhdeksän, joista tarkoituksena oli valita yksi. Kysymys muotoiltiin seuraavasti: ”Mikä seuraavista osaamisalueista sinua erityisesti kiinnostaa?”. Moni vastaaja kuitenkin valitsi useamman aihealueen, jonka vuoksi kysymyksen yhteyteen olisi kannattanut lisätä huomio, että halutaan valittavaksi vain yksi aihealue. Koska vastaajia kiinnostavista aihealueista ja koulutuksen tarpeesta keskustellaan vielä tarkemmin tulevan kehityskeskustelun yhteydessä, voidaan asiaa vielä tarkentaa ja toisaalta tämä antaa mahdollisuuden valita jokaiseen aihealueeseen kiinnostuneen työterveyshoitajan.

Vastauksen palautuksen sai tehdä joko sähköpostin liitteenä tai kirjeitse. Kolme vastausta tuli kirjeitse, joista kahdesta puuttui nimi. Koska vastauksista keskustellaan lisää kehityskeskustelun yhteydessä, saadaan niiden yhteydessä nimettöminä vastanneet henkilöt varmasti selville.

6.6 Tutkimuksen tulokset

Jokaisesta yhdeksästä aihealueesta löytyi aiheesta kiinnostunut työterveyshoitaja. Kaksi vastaajaa oli valinnut ainoastaan yhden aihealueen,

muut useamman. Eniten kiinnostuneita löytyi ravitsemuksesta, yhteensä 10 kappaletta eli 37 prosenttia vastaajista (Kuva 10.). Vähiten kiinnostuneita oli muisti ja tuki- ja liikuntaelinsairauksista, mutta näissä kummassakin oli kuitenkin 4 kiinnostunutta eli 14,8 prosenttia vastaajista.



Kuva 10. Kyselyn vastaukset (%) työterveyshoitajia kiinnostavista terveyden edistämisen aihealueista.

Eniten kiinnostusta herättänyt ravitsemus on osa työterveyshoitajan jokapäiväistä työstä. Pohjatieto tästä on monella hyvä jo pelkästään tämän vuoksi. Ravitsemuksella on merkitystä itse asiassa jokaiseen valittavissa olleeseen aihealueeseen, joten osaltaan ruokavalio kulkee siten mukana jokaisen aihealueen rinnalla.

Toiseksi eniten ääniä saivat diabetes ja uni: 29,6 prosenttia eli 8 kiinnostunutta. Diabetesohjauksessa ravitsemus on suuressa osassa, mutta siihen paneudutaan vielä tarkemmin huomioiden lisäksi mm. liikunta, päihteet ja lääkitys. Hyvä uni on jokaiselle tärkeää ja siksi sen vaikutus jokapäiväiseen elämään on merkittävä. Kun työntekijä kärsii univaikeuksista, myös työnteko hankaloituu, jonka vuoksi uni on tärkeässä osassa myös työhyvinvointia.

Kolmanneksi eniten (25,9 prosenttia eli 7 kiinnostunutta) valittuina olivat astma ja mielenterveys. Astma on työterveyshuollossa merkittävässä osassa mm. työn terveydellisten vaarojen ennaltaehkäisemiseksi ja astma-diagnoosin poissulkemiseksi ja/tai hoidon määrittämiseksi. Työterveyshoitajat antavat PEF –ohjausta ja hoitavat asiaa yhteistyössä työterveyslääkärin kanssa. Jotta tutkimukset ja vastaukset ovat luotettavia, on ohjaus tehtävä oikein ja riittävällä ammattitaidolla. Mielenterveysongelmat ovat yksi merkittävimmistä työkyvyttömyyden aiheuttajista Suomessa. Tämän vuoksi aihe on usein esillä mm. työterveyshuollossa. Moniammatillisen tiimin vuoksi mielenterveysasiakkaat ohjataan herkästi työterveyspsykologin

vastaanotolle. Koska on kyse vakavasta ja laajasta ongelmasta, on kuitenkin tärkeää, että työterveyshoitajat ovat asiaan suhteen valppaina. Asiakas onkin usein ensikontaktissa asian suhteen työterveyshoitajan kanssa.

Neljäntenä (18,5 prosenttia eli 5 kiinnostunutta) olivat päihteet ja sydän- ja verisuonisairaudet. Asiakasyrityksille tehtävissä toimintasuunnitelmissa yhtenä osa-alueena on päihdemalli, minkä tarkoituksena on ohjeistaa työnantajaa, kuinka toimia päihdeongelmaisen työntekijän kanssa. Päihdehoito voidaan tilanteesta riippuen toteuttaa joko työterveyshuollon kautta, yhteistyössä julkisen tai yksityisen hoitolaitoksen kanssa tai se voidaan hoitaa kokonaisuudessaan julkisella tai yksityisellä puolella. Mukana voi olla myös kolmas sektori. Tapahtuipa hoito kenen kautta tahansa, työterveyshuolto on lähes aina mukana vähintäänkin hoitoprosessin suunnittelussa. Suomessa vuosittain noin 14 600 ihmistä saa ensimmäisen aivoinfarktin, 2 600 aivoverenvuodon (ICH) ja 1 300 lukinkalvon alaisen verenvuodon (SAV). Vuoden sisällä noin 2 500 henkilöllä aivoinfarkti uusiutuu. Lisäksi ohimenevän aivoverenkiertohäiriön (TIA) saa noin 4 000 henkilöä. Yhteensä vuosittain noin 25 000 suomalaista sairastaa aivoverenkiertohäiriön ja väestön ikääntyessä sairastavuuden ennustetaan vielä lisääntyvän merkittävästi. Tämän vuoksi ennaltaehkäisyä tulee tehostaa ja siihen tulee panostaa myös työterveyshuollossa. Tämä on yksi lukuisista syistä, joiden vuoksi korostamme mm. säännöllisten terveystarkastusten merkitystä. (THL 2015, 28.)

Vähiten ääniä saivat muisti sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Muistiongelmaisista asiakkaita kohtaamme jonkin verran ja muistiin voimme jokainen jollakin tapaa vaikuttaa omien elintapojemme kautta. Kun tulee tarve tarkemmille tutkimuksille, asiakas ohjataan herkästi työterveyslääkärin tai –psykologin vastaanotolle. Oma arvioni tuki- ja liikuntaelinsairauksien pieneistä kiinnostuvuudesta johtuu siitä, että käytettävissämme on työfysioterapeutteja, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita ja joiden vastaanotolle asiakas on tarvittaessa helppo ohjata.

Kysyttäessä pohjatiedoista, vaihtoehtoista hyvä, kohtalainen ja huono oli suurin osa valinnut kohtalaisen. Vain yksi vastaajista oli ilmoittanut pohjatietonsa huonona. Lisäkoulutusta kertoi tarvitsevansa yhtä lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneet. Vastanneista neljä kertoi opiskelleensa aihealueita itsenäisesti ja viisi toi esiin kertauksen / uusimman tiedon oppimisen tarpeen.

Hoitoala on koko ajan kehittyvää ja uusia tutkimustuloksia saadaan jatkuvasti. Työn ohessa ei aina ehdi perehtyä tuoreimpaan tietoon, jonka vuoksi ennestään tutun aihealueen kertaaminen on tärkeää ja tapahtuu usein työajan ulkopuolella. Tämän vuoksi koulutuksiin pääsy on tärkeää, koska siellä tuodaan esiin uusin tieto ja siellä on myös mahdollista luoda kontakteja, tavata kollegoita ja saada vertaistukea.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työterveyshoitajan työn tavoite on yksilön ja työyhteisön terveyden, työ- ja toimintakyvyn edistäminen ja säilyttäminen sekä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisy. Lisäksi tavoitteena on edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön hyvinvointia. Työterveyshoitaja toimii moniammatillisen tiimin jäsenenä, jossa erityisosaamisena hänellä on asiantuntijuus ennaltaehkäisevässä työssä. Työterveyshoitajan keskeisiä osaamisalueita ovat terveyden edistäminen, pitkiltä sairauslomilta työhön paluun tukeminen, kuntoutukseen osallistuminen, työpaikan terveydellisten olosuhteiden arviointi, yhteistyö ja työterveyshuollon palveluiden koordinointi yhteistyössä asiakasyritysten kanssa.

Työterveyshoitajan työnkuva on siis laaja kokonaisuus, jossa tulee hallita useita eri osa-alueita. Suuri osa työstä koostuu ennaltaehkäisevästä toiminnasta, johon opinnäytetyön kyselykin on liittynyt. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa työterveyshoitajia kiinnostavista terveyden edistämisen aihealueista, jotta työterveyshoitajien motivaatiota ja tietämystä voidaan hyödyntää parhaalla tavalla asiakkaiden ohjauksessa. Tämän tavoitteena oli osaltaan lisätä työterveyshoitajien työmotivaatiota ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaan. Jotta asiakkaiden ohjaaminen ja aihealueeseen tarkempi perehtyminen on mielekästä, on aihe oltava työterveyshoitajalle mieluinen. Etenkin, jos hän perehtyy asiaan entistä syvemmin ja hänen vastaanotolleen tulee jatkossa enemmän tietyn aihealueen ohjausta tarvitsevia asiakkaita.

Tehty kysely toi esiin työterveyshoitajien kiinnostuksen useista eri aihealueista ja halun kehittää osaamistaan. Vaikka ajatuksena olikin, että aihealueista olisi valittu vain yksi vaihtoehto, kahta lukuun ottamatta muut vastaajat valitsivat vaihtoehtoista useamman. Työterveyshoitajan työnkuva on niin laaja, että siihen työtehtävään ei herkästi hakeudu ihminen, joka ajattelee asioita ”putkimaisesti”. Vaikka työn laajuus tuo omat haasteensa, oman intohimon löytäminen ja säilyttäminen on tärkeää, jotta työ on innostavaa ja siinä saa kokea onnistumisen tunteita. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Sen ylläpitämiseksi on mm. merkittävää, että työntekijät voivat vaikuttaa työnkuvaansa ja saada tarvittaessa lisäkoulutusta. Jotta tämä toteutuu, johtamisella on tässä suuri merkitys.

Vuonna 2012 tehdyssä tutkielmassa haastateltiin kuutta työterveyshoitajaa eräästä eteläsuomalaisesta työterveyshuollon toimipisteestä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää työterveyshoitajien ammatillista osaamista muuttuvan työelämän haasteissa kestävä kehityksen turvaamiseksi. Tutkielmassa selvitettiin osaamisen vahvuuksia, haasteita, koulutus- ja kehittämistarpeita sekä oppimiskeinoja osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen vahvuudeksi nousi asiantuntijuus erityisesti työterveyshuollon näkökulmasta. Osaamisen vahvuuksina koettiin lisäksi uusien asioiden oppiminen,

työn kehittäminen sekä ratkaisujen etsiminen työssä esiintyviin haasteisiin. (Koski 2012, 3.)

Tutkielman pohjalta voitiin todeta työterveyshoitajien osaamisen haasteissa ja koulutustarpeissa näkyvän työelämän muutokset. Tiedonkulku nousi yhdeksi kehittämisen osa-alueeksi. Lisäksi tutkielmassa kävi ilmi, että aikaisemmin työterveyshuollossa oli toiminut hierarkkinen johtamismalli, jossa tieto ja ohjeet oli annettu suoraan työntekijöille. Johtamistavan muuttumisen myötä tietoa ei annettu enää suoraan, vaan työterveyshoitajille tarjottiin kanavia tiedon hakemiseen. Kehittääkseen ja oppiakseen uutta, työterveyshoitajat tarvitsevat koulutusta tiedon etsimisestä ja sen soveltamisesta. Tutkielman mukaan työterveyshoitajat kokivat oppivansa parhaiten ryhmässä keskustelemalla ja erilaisten käytännön esimerkkien kautta. (Koski 2012, 3.)

Myös tämä tutkielma tuo esiin työterveyshoitajien kehittymisen tarpeen ja pysymisen ajan tasalla, tarpeen kehittää toimintamalleja työelämän tarpeita vastaaviksi. Tiedonkulun onnistuminen ja hyvä johtaminen ovat tärkeässä asemassa mahdollistamassa, että nämä toteutuvat. Toimintamallien yhdessä kehittäminen on yksi oppimisen keinoista, mikä tuo esiin opinäytetyössäkin käsitellyn vuorovaikutuksen tärkeyden, koska ilman sitä työtä ei voida kehittää hyvässä yhteisymmärryksessä. Muita oppimisen keinoja ovat yhdessä oppiminen ja keskustelu. Näihin liittyy myös hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen ja tiedon jakamisen mahdollistaminen. Vaikka mm. digitalisaatio tarjoaa nykyisin mahdollisuuden työskennellä esimerkiksi kotoa käsin, on tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus tavata myös kasvoistusten. Kiire ja ns. laskuttamaton aika eivät saisi olla syinä estää esimerkiksi työntekijöiden viikoittaiset tuntipalaverit. Tällä saattaa olla suuri merkitys mm. yhteistyön ylläpitämiselle, hiljaisen tiedon jakamiselle ja työhyvinvoinnin kasvulle.

Työterveyshoitajan osaamisen vahvuuksien (mm. vahva asiantuntijuus, uuden oppiminen ja kehittäminen) ylläpitäminen ja toteuttaminen vaativat sen, että heille annetaan mahdollisuus näiden asioiden toteuttamiseen. Lisäksi työterveyshuollon jaettu asiantuntijuus korostaa vuorovaikutuksen ja hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyttä, sillä se on organisaation valtava tietopääoma, josta osan oppii vain työtä tekemällä. Tämän tiedon siirtämiseksi eteenpäin myös moniammatillinen yhteistyö ja sen kehittäminen on tärkeää.

Asiantuntijuudessa vahvuudeksi nousee erityisesti työterveyshuollon näkökulman omaksuminen, joka vaatii opiskelua ja työkokemusta. Työterveyshoitajien osaamisen haasteissa ja koulutustarpeissa näkyy työelämän muuttuvien tarpeiden haasteellisuus ja tarve kehittää toimintamalleja työelämän tarpeita vastaaviksi, mitä käsiteltiinkin tämän opinäytetyön alussa. Tällä hetkellä erityisesti digitalisaatio luo omat vaatimuksensa, mikä on enenevässä määrin tullut osaksi terveydenhuoltoa ja minkä määrä

tulee kasvamaan entisestään. Kehittyäkseen ja oppiakseen uutta työterveyshoitajat tarvitsevat koulutusta ja ohjausta myös tiedon etsimisestä ja soveltamisesta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyötä aloittaessani koin osaamisen johtamisen itselleni melko vieraana aiheena. Kuitenkin kiinnostavana, mutta aiheena josta ei mielestäni oltu paljoa puhuttu, ainakaan työelämässä. Kirjallisuuteen tutustutuani selvisikin, että aihe on melko uusi, tai ainakin vielä melko vähän käytössä oleva. Mitä enemmän kirjallisuuteen tutustui, sitä enemmän se alkoi minua kiehtoa. Koen itse erittäin tärkeänä, että ihminen saa riittävän perehdytyksen ja koulutuksen siihen, mitä hän työssään tekee. Kaikkea ei opi kirjallisuudesta, vaan vasta yhdessä kokemuksen kanssa opitusta tulee vankkaa osaamista.

Hiljaisen tiedon arvostaminen on mielestäni erittäin tärkeää ja valitettavan usein sen tärkeys unohtetaan. Erityisesti tämä näkyy mm. tilanteessa, jossa työntekijä jää eläkkeelle. Pitkän työuran tehneenä hänellä on valtava tietotaito työstään ja sitä kautta paljon hiljaista tietoa, jota hänen tilalleen tulevalla työntekijällä ei välttämättä ole. Ainakaan yhtä yksityiskohtaista. Työntekijät vaihtuvat usein ns. samalla ovenavauksella, kun toinen lähtee ja toinen tulee. Joskus uusi työntekijä saattaa ehtiä aloittaa työt esimerkiksi viikkoa ennen edeltäjänsä pois jäämistä, mutta viikkokin on lyhyt aika siirtää valtavaa tietomäärää toiselle. Mielestäni tämä on tilanne, johon tulisi panostaa enemmän. Työntekijöille tulisi antaa pidempi mahdollisuus työskennellä samaan aikaan ja jakaa tärkeää tietoa toisilleen.

Tämän opinnäytetyön kautta koin itse saavani paljon tietoa mahdollista tulevaisuuden esimiesasemaa ajatellen. Erityisesti haluaisin itse hyödyntää työntekijöiden osaamista ja edesauttaa työn mielekkäänä pysymistä sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Uskon siihen, että omaan työnkuvaan vaikuttamalla saadaan parannettua työtyytyväisyyttä ja lisättyä työntekijän omaa arvostusta työtään kohtaan. Missään työssä kaikki ei ole mieluista, mutta kun merkittävä osa siitä on, negatiivisen osuuden vaikutus pienee. Koen jo nyt intohimonani edesauttaa sekä omaa että kollegoideni työssä jaksamista ja –viihtymistä, koska sillä on valtava merkitys siihen, miten jaksamme tehdä työtämme ja mitä koemme sen antavan meille itsellemme. Vaikka emme itse pysty täysin vaikuttamaan työnkuviimme, on kuitenkin tärkeää pyrkiä vaikuttamaan siihen siltä osin kuin se on mahdollista. Keskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä, jotta hänkin on tietoinen työntekijän toiveista.

Tehdystä kyselystä olisin itse toivonut laajempaa, enemmän työhyvinvointia käsittelevää ja työntekijöiden ideoita selvittävää. Kyselyn tilaajatahon toive kuitenkin oli pitää kysely mahdollisimman lyhyenä ja ytimekkäänä

koskien nimenomaan sähköisen kyselyn kautta esiin nousevia ohjaustarpeita ja lisäkoulutuksen tarvetta. Tämä oli ymmärrettävää, koska lähiaikoina työntekijät olivat vastanneet useisiin kyselyihin, jotka käsittelivät mm. työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön edetessä koin ratkaisun olleen lopulta hyvä, koska sain kuitenkin teoriaosuudessa paneutua mm. työtyytyväisyyteen ja osaamisen johtamiseen. Oli myös mukava todeta, että tehty kysely oli käytössä mm. kehityskeskusteluissa ja siten edesauttamassa työntekijöiden mahdollisuutta tuoda esiin kiinnostuksen kohteitaan. Tehdyn kyselyn jälkeen käydyissä kehityskeskusteluissa on tarkemmin kartoitettu työterveyshoitajia kiinnostavia terveyden edistämisen aihealueita ja tällä hetkellä mm. astmasta kiinnostuneille työterveyshoitajille ollaan järjestämässä koulutusta aiheesta. Sähköisen terveystarkastuksen käyttö on vielä melko vähäistä, mutta sen lisääntyessä tulemme näkemään, kuinka paljon tarvetta on millekin aihealueelle. Tämä taas määrää sen, kuinka paljon henkilökuntaa tulee resursoida ja mahdollisesti lisäkouluttaa. Tarkempia tuloksia tullaan saamaan vasta siinä vaiheessa, kun sähköinen terveystarkastus on suuremmalla käytöllä ja sen tuomia haittoja / hyötyjä pystytään mittaamaan mm. asiakaspalautteen avulla. Sitä, miten työterveyshoitajille tehty kysely ja sen tavoitteet ovat vaikuttaneet oman henkilökuntamme työtyytyväisyyteen, päästään arvioimaan mm. seuraavassa kehityskeskustelussa ja muissa esimiehen ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa.

Opinnäytetyön teon aikana ajatuksia jatkotutkimusaiheista nousi jonkin verran. Päälimmäisenä jäin pohtimaan, kuinka tulevaisuudessa digitalisaatio tulee vaikuttamaan potilaan ja hoitohenkilökunnan väliseen hoitosuhteeseen. Muita aiheita olisivat mm.:

- Miten digitalisaatio vaikuttaa tulevaisuudessa osaamisen johtamiseen?
- Miten varmistetaan työntekijöiden kehittyminen yhdessä digitalisaation kanssa?

Nykyisin yritysten välillä on paljon kilpailua. Kilpailuetua kuvataan usein esimerkiksi sanoilla: ”Tarjoamme parempaa ja nopeampaa, palvelemme paremmin, teemme laadukkaampaa työtä...”. On kuitenkin syytä muistaa, että perustuipa paremmuus tai kilpailukykyisyys kilpailijoihin nähden mihin tahansa, on usein taustalla kyse henkilökunnan osaamisesta. Vain harvoin kantava kilpailukyky voi perustua sattumaan, heikkoon tai edes keskinkertaiseen osaamiseen. Heikolla osaamisella ei synny hyvää laatua. Osaamista ei myöskään pidä yrittää hallita, vaan se pitää pyrkiä vapauttamaan organisaation hyödyksi (Kesti 2010, 148).

LÄHTEET

Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2015. Haettu 3.2.2017 osoitteesta <http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>

Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present, ja future. *SAGE Publishing* 42(4), 439-446. Haettu 5.2.2018 osoitteesta <http://disa.uniroma3.it/wp-content/uploads/2016/09/organizational-learning-research.pdf>

Barr, J. & Dowding, L. (2016). *Leadership in Health Care*. Haettu 5.2.2018 osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=hySJCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=quiet+knowledge+in+health+care&ots=dhFV8plUOS&sig=ev_NP74Y4aSS-ndAmV9SPS1eDUfM&redir_esc=y#v=onepage&q=publisher&f=false

Business in the Community (2017). Mental Health at Work Report 2017. Haettu 5.2.2018 osoitteesta https://wellbeing.bitc.org.uk/system/files/research/bitc_mental_health_2017_exec_summary_0.pdf

Eläketurvakeskus (2017). Suomen työeläkkeensaajat. Tiedote 23.3.2017. Haettu 18.4.2017 osoitteesta <http://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat-ja-vakuutetut/tyoelakkeensaajat/>

Findikaattori (2017). Työkyvyttömyyseläkettä saaneet. Tiedote 31.3.2017. Haettu 18.4.2017 osoitteesta <http://findikaattori.fi/fi/76>

Helkiö, K., Kautonen, M., Riippa, I. & Rönkkö, I. (2016). Teknologia haastaa ja helpottaa terveydenhuollossa. Teoksessa K. Pirhonen (toim.) *Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Fioca Oy, 51.

Helkkula, M. (2015). Hämeenlinna nousi edelläkävijäksi terveystiedon ja –palveluiden yhdistämisessä. *Sitra* 25.3.2015. Haettu 3.3.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/hameenlinna-nousi-edellakavijaksi-terveystiedon-ja-palveluiden-yhdistamisessa/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HMV PublicPartner Oy. (2015). *Sähköisen omahoidon vaikuttavuusselvitys*. Tapaustutkimus 21.5.2015. Haettu 6.2.2017 osoitteesta https://is-suu.com/sitrafund/docs/yths_omahoito_raportti_hmv_5-25

Honkanen, H. (2005). Henkilöstöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa H. Honkanen (toim.) *Henkilöstöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita, 23, 26-31.

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Helsinki: PS-kustannus.

Järvinen K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaivo-Oja, J. (2016). Teknologinen murros terveydenhuollossa. Teoksessa K. Pirhonen (toim.) *Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Fioca Oy, 86.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Helsinki: Indicio Oy.

Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. (2016). Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? *Talous ja yhteiskunta* 3/2016. Haettu 2.2.2017 osoitteesta <http://www.labor.fi/ty/tylehti/ty/ty32016/ty32016pdf/ty32016KoiranenRasanenSodergard.pdf>

Koski, M. (2012). *Työterveyshoitajan ammatillinen osaaminen työn muutoksessa*. Pro gradu –tutkielma. Lääketieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 19.1.2018 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130107/urn_nbn_fi_uef-20130107.pdf

Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen Psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 91–96, 98.

Lammintakanen, J. (2011). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Rissanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy, 238–239, 245, 247, 250, 252.

Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää*. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Manka, M-L. (2012). *Työn ilo*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Myllymaa, J. & Saadetdin, S. (2016). Teknologia muuttaa hoitotyön johtamista. Teoksessa K. Pirhonen (toim.) *Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Fioca Oy, 109–110.

Pietiläinen, V. & Kesti, M. (2012). Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen Psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 162, 168, 182–184.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat*. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Rissa, K. (2007). *Tulosta ja hyvinvointia*. Iisalmi: Työturvallisuuskeskus.

Sitra (2014). *Virtuaalikelinikka – tulevaisuuden toimintamalli*. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/virtuaalikelinikka-tulevaisuuden-toimintamalli?related=1>

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen Psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 203–207.

THL (2015). Sydän- ja verisuonisairauksien ja diabeteksen asiantuntijaryhmän raportti 2015. Ohjaus 17/2014. Haettu 22.1.2018 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126311/URN_ISBN_978-952-302-344-4.pdf?sequence=1

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vahti, J. (2015). Digivallankumous etenee: Itse mitattu data osaksi terveyspalveluja Hämeenlinnan urauurtavassa kokeilussa. *Sitra* 25.5.2015. Haettu 8.3.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/digivallankumous-etenee-itse-mitattu-data-osaksi-terveyspalveluja/>

Varma (2015). Työkyvyttömyydestä aiheutuu vuosittain miljardikustannukset. Tiedote 18.11.2015. Haettu 13.4.2017 osoitteesta <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/uutiset/2015-q4/tyokyvyttömyydesta-aiheutuu-vuosittain-miljardikustannukset/>

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 121.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!* Keuruu: Otava.

KYSELYLOMAKE

20.3.2017

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä Tullinkulman Työterveys Oy:n kanssa.

Opinnäytetyön aihe käsittelee hoitotyön digitalisoitumista, työn mielekkyyttä ja johtamista.

Tullinkulman Työterveys Oy on ottanut viime vuodenvaihteessa käyttöönsä terveystarkastuksen sähköisen esitietolomakkeen. Tämän avulla mm. vähennetään vastaanotolla tapahtuvia työhöntulo- ja ikäkausitarkastuksia. Henkilö kutsutaan vastaanotolle, mikäli sähköisessä esiselvityksessä ilmenee sille tarvetta. Esiselvityksen kautta saadaan ennalta tietoa mm. asiakkaiden terveystottumuksista ja mahdollisista niihin liittyvistä ohjaustarpeista. Tämän avulla pystytään paremmin toteuttamaan asiakkaan hoitoonohjaus ja selvittämään mahdollinen kuntoutustarve.

Sähköisen kyselyn kautta esiin nousevia ohjaustarpeita ovat: astma, diabetes, mielen-terveys, muisti, päihteet, ravitsemus, sydän- ja verisuonisairaudet, tuki- ja liikuntaelin-sairaudet sekä uni.

Tarkoituksena on vastata näihin esille nousseisiin ohjaustarpeisiin ja selvittää työterveyshoitajien osalta heidän kiinnostusta, osaamista ja halua oppia lisää erilaisista terveyttä edistävästä aihealueista.

Tavoitteena on kyselyn avulla saada tietoa työterveyshoitajia kiinnostavista terveyden edistämisen aihealueista, jotta työterveyshoitajien motivaatiota ja tietämystä voidaan hyödyntää parhaalla tavalla asiakkaiden ohjauksessa.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. XXX XXX saa tiedon vastauksista ja tarkentaa osaamiskeskustelua kehityskeskustelun yhteydessä.

Vastaukset palautetaan **28.3.2017** mennessä sähköpostin liitteenä osoitteeseen susanna.wickstrom@XXX tai kirjeitse osoitteeseen XXX.

Mikäli sinulla tulee kysyttävää, otathan rohkeasti yhteyttä!

Terv. Susanna Wickström
susanna.wickstrom@XXX
p. 050-XXX XXX

Nimi:

1. Mikä seuraavista osaamisalueista sinua erityisesti kiinnostaa?

- a. Astma
- b. Diabetes
- c. Mielensterveys
- d. Muisti
- e. Päihteet
- f. Ravitsemus
- g. Sydän- ja verisuonisairaudet
- h. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet
- i. Uni

2. Minkälaiseksi arvioit pohjatietosi?

- a. Hyvä
- b. Kohtalainen
- c. Huono

3. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta aiheesta?

- a. Kyllä
- b. Ei
