

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Virta, M. & Laaksonen, H. (2019) Osaamisen johtaminen perusterveydenhuollossa. TAMKjournal, 1.2.2019.

URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/osaamisen-johtaminen-perusterveydenhuollossa/>

Osaamisen johtaminen perusterveydenhuollossa

Osaamisen johtaminen on noussut tärkeäksi johtamismalliksi nopeasti kehittyvässä terveydenhuollossa. Henkilökunnan osaaminen muuttuvissa olosuhteissa ja uusissa haasteissa tulee varmistaa sekä turvata myös tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien (N=276) osaamisen johtamisen keinoja. Tutkimus toteutettiin strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella keväällä 2016. Tuloksista kävi ilmi, että esimiehet (n=76) kokivat kehityskeskustelut osaamisen johtamisen tärkeimmäksi osaamistarpeen arvioinnin ja kehittämisen keinoksi. Osaamisen arvostaminen nousi tärkeimmäksi motivoimisen ja palkitsemisen keinoista. Tärkeimmäksi kehittämistarpeeksi nousi osaamiskartoitusten toteuttaminen.

Kirjoittajat: Maria Virta ja Hannele Laaksonen

Osaamisen johtamisen taustalla voidaan nähdä oppivan organisaation filosofiaa (Vuorinen 2014; Senge 1990), missä pidetään tärkeänä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Esimiehen tehtävänä on taata resurssit ja sellaiset olosuhteet, että oppiminen on mahdollista. Vuorisen mukaan (2014) oppiva organisaatio edistää jäsentensä oppimista ja samalla kehittää sekä muuttaa itseään. Oppivan organisaation tulee pystyä muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään strategiaan pohjautuen. Osaaminen ja oppiminen ovat näin strategiassa kriittisiä menestystekijöitä.

Osaamisen johtamisen monimuotoisuus

Osaaminen on prosessi, joka kehittyy vähitellen. Sen kehittämisessä ollaan aina matkalla, koska ympäristön muuttuessa myös osaamisen vaatimukset muuttuvat. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 59.) Osaamisen johtamista tarvitaan, jotta osaaminen saadaan kokonaisvaltaisesti käyttöön, ja työntekijät sekä koko organisaatio pysyvät mukana jatkuvassa kehityksessä (Laaksonen & Ollila 2017, 175).

Osaamisen johtaminen sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen ja nykytilan arvioinnin. Näiden jälkeen muotoillaan kehityssuunnitelma, missä määritellään menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinta, osaamisen hankkiminen, sekä oppimista tukevan johtaminen. (Hyppänen 2013, 115.) Osaamisen johtaminen lähtee organisaation visiosta ja strategiasta, joissa määritellään tarvittava osaaminen sekä sen suunnittelu ja kehittäminen. Strategia tulisi käydä läpi henkilöstön kanssa, jotta jokaiselle varmistuisi oma rooli. Vision ja strategian pohjalta määritellään ydinosaamiset sekä osaamisen kehittämistarpeet. (Myyry 2008, 13–14.) Osaamisen arvostamisella on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

Organisaation sisällä tarvitaan erilaista ja eritasoista osaamista, josta esimiehen tulee olla tietoinen. Esimiehen on tiedettävä myös jokaisen tiimin osaaminen, jotta kehittymistä voidaan seurata ja edistää. Parhaiten esimies kartoittaa osaamista henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, jolloin hän voi myös varmistaa, että tiimin taidot ovat tarpeen mukaiset myös muutoksissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 16, 64.)

Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Tavoitteena on tuoda ilmi uutta tietoa esimiehien osaamisen johtamisen toteutumisesta ja kehittämistarpeista sekä tulevaisuuden osaamishaasteista. Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten esimiehet toteuttavat osaamisen johtamista perusterveydenhuollon yksiköissä?
2. Mitä osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollon esimiesten yksiköissä tulee ilmi?
3. Mitä haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa?

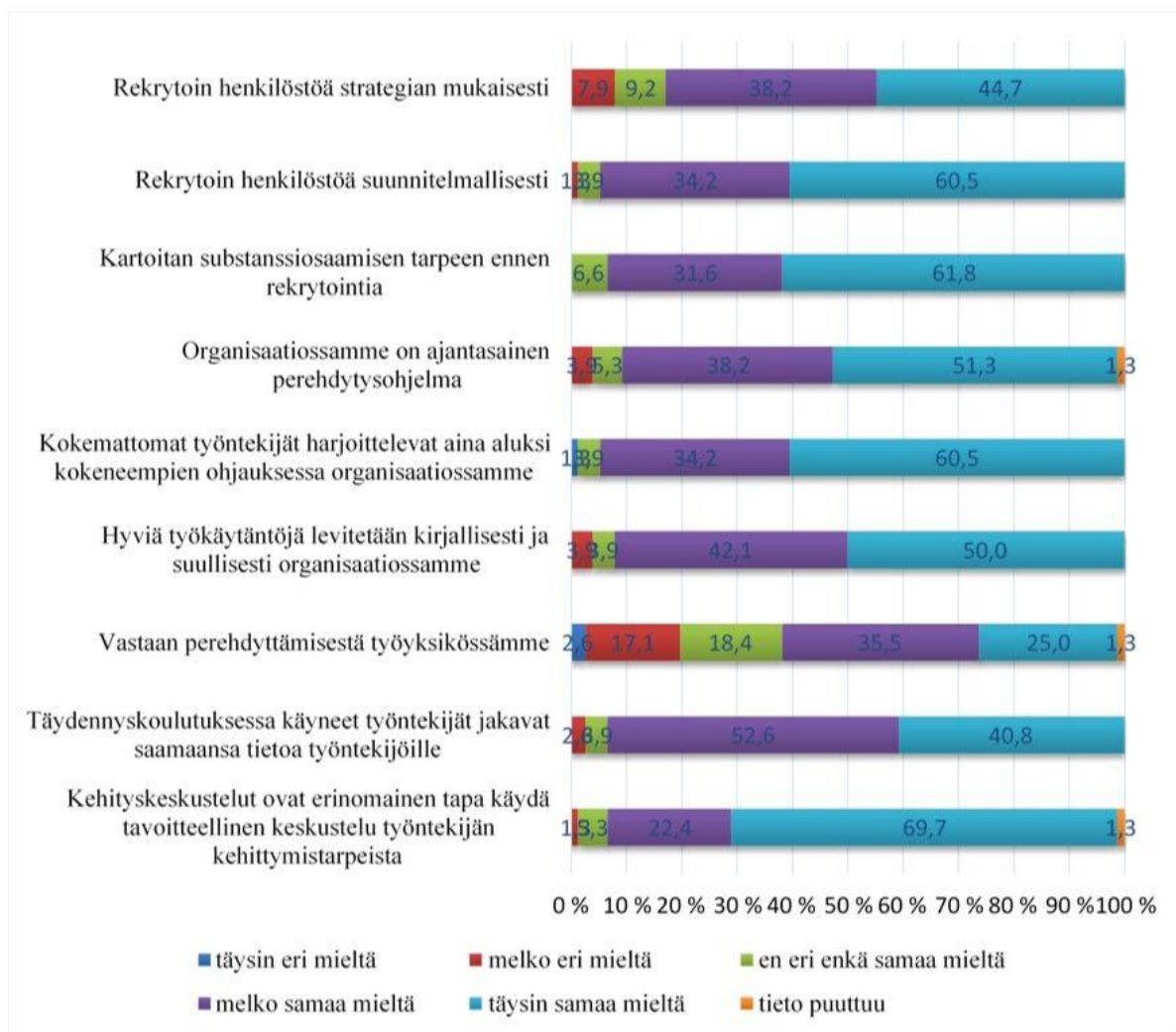
Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi

Tämä kvantitatiivinen tutkimus kuului osana valtakunnalliseen *Ihmisten ja osaamisen johtaminen* -tutkimushankkeeseen, joka toteutettiin strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella keväällä 2016. Hankkeen kyselylomake sisälsi kolme osaa: osaamisen johtaminen, voimaannuttava johtaminen ja ristiriitojen hallinta. Hankkeessa on tehty useita opinnäytetöitä, joissa kaikissa on käytetty samaa kyselylomaketta. Tässä artikkelissa esitettävät tulokset koskevat perusterveydenhuollon ylihoitajia ja hoitotyön johtajia osaamisen johtamista. Kokonaisotanta kattoi kaikki Suomen perusterveydenhuollon ylihoitajat ja hoitotyön johtajat (N= 279). Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla (Heikkilä 2014). Avoimet vastaukset analysoitiin sisällön analysoinnilla (Valli 2018).

Kehityskeskustelu tärkein osaamisen johtamisen keino

Kyselyyn vastasi 76 perusterveydenhuollon ylihoitajaa ja hoitotyön johtajaa, vastausprosentiksi muodostui 27,2%. Kaikki vastaajat olivat naisia, nuorimman ollessa 28-vuotias ja vanhimman 62-vuotias. Vastaajien työkokemus vaihteli 3 vuodesta 45 vuoteen. Noin 42% vastaajista työskenteli Pohjanmaalla, 17% Uudellamaalla ja 11% Pirkanmaalla.

Osaamisen johtamisen keinoja kartoitettiin yhdeksällä väittämällä, joista tässä tarkastellaan väittämien kanssa täysin samaa mieltä olevien määriä. Osaamisen kehittämisen tärkeimmäksi keinoksi nousivat kehityskeskustelut. *Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittämistarpeista* -väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 70% vastaajista. Vastaajista 45% ilmoitti rekrytoivansa henkilöstöä strategian mukaisesti ja 62% ilmoitti kartoittavansa substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia. Henkilöstön suunnitelmallista rekrytointia toteuttaa noin 61% vastaajista. (kuva 1)



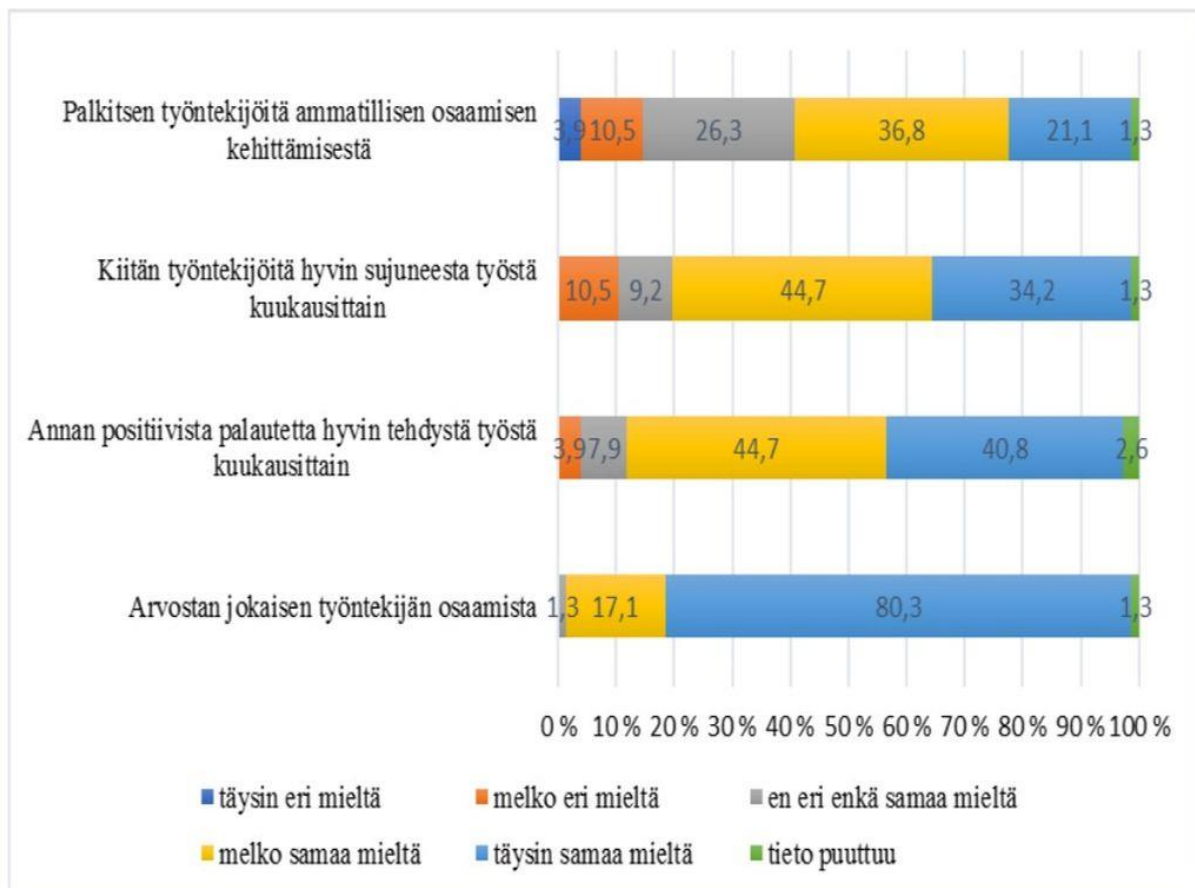
Kuva 1 Osaamisen kehittämisen keinoja (n=76)

Noin 61% vastaajista oli sitä mieltä, että kokemattomat työntekijät harjoittelevat kokeneempien työntekijöiden kanssa työsuhteen alussa. Ylihoitajista ja hoitotyön johtajista neljännes vastasi itse perehdyttämisestä. Vastausten perusteella näyttää siltä, että ajantasainen perehdytysohjelma oli noin puolessa organisaatioista. Noin 41% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että koulutuksissa käyneet jakavat saamaansa tietoa toisille työntekijöille. 50% vastaajista arvioi, että hyviä työkäytäntöjä levitetään sekä kirjallisesti että suullisesti organisaatioissa. (kuva 1)

Pidempään työssä olleet kokivat, etteivät työntekijät jaa täydennyskoulutuksen tietoa muille työntekijöille ($r_s = -0,246$, $p = 0,035$). Henkilöstömäärältään pienemmissä yksiköissä jaetaan täydennyskoulutuksen tietoa toisille työntekijöille paremmin kuin isommissa yksiköissä ($r = -0,288$, $p = 0,012$) ja esimiehet myös arvostavat kehityskeskusteluja enemmän ($r = -0,300$, $p = 0,010$). Ne esimiehistä, jotka arvostavat kehityskeskusteluja myös seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista ($r = 0,442$, $p = 0,000$).

Motivoimisen ja palkitsemisen keinot

Motivoimisen ja palkitsemisen keinoja kartoitettiin neljällä väittämällä (kuva 2), joista tässä käsitellään täysin samaa mieltä olleiden vastausten määriä. Vastaajista 80% oli täysin samaa mieltä väittämästä: *Arvostan jokaisen työntekijän osaamista*. Positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä antaa vastaajista kuukausittain 41% ja hyvin sujuneesta työstä kiittää kuukausittain työntekijöitään 34%. Ammatillisen osaamisen kehittämistä palkitsee alaisiin 21% vastaajista. (kuvio 2). Pidempään työskennellyt esimies palkitsee työntekijöitään ammatillisen osaamisen kehittämistä ($r=,269$, $p=,029$), mutta antaa vähemmän positiivista palautetta ($r=-,318$, $p=,006$).



Kuva 2 Motivoiminen ja palkitseminen (n= 76)

Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet ja haasteet tulevaisuudessa

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin osaamisen johtamisen kehittämistarpeita ja tulevaisuuden haasteita esimiehien kokemana. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeista nousivat osaamiskartoitukset tärkeimmäksi teemaksi ja ne koettiin tärkeäksi niin työntekijän kuin esimiehenkin osaamisen arvioinnissa.

Tulevaisuuden haasteista nousi tärkeimmäksi teemaksi erityisosaaminen. Työolosuhteet muuttuvat ja siksi tarvitaan lisää liikkuvaa henkilökuntaa, jotka omaavat laajaa osaamista. Toisaalta kaivataan erityisosaamista, erikoistumista. Osaamisessa kaivattiin myös lakisääteistä osaamista.

Johtopäätökset ja jatkotutkimusaihe

Tässä valtakunnallisessa tutkimuksessa kartoitettiin perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja tulevaisuuden haasteista. Tutkimustulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia johtuen alhaisesta vastausprosentista (27,2%).

Kehityskeskustelut osoittautuivat tärkeimmäksi osaamistarpeen arvioinnin ja kehittämisen keinoksi. Kupias ym. (2014) sekä Meretniemi (2012) näkevät kehityskeskustelujen olevan tärkeä apu esimiehen johtamistyössä, sillä niiden avulla hän saa oikeanlaisen kuvan työyhteisönsä tilasta. Nämä keskustelut antavat pohjaa tulevaisuuden suunnittelulle, sekä koulutustarpeen suunnittelulle. (Kupias ym. 2014, 31; Meretniemi 2012, 23.)

Motivointi ja kannustaminen ovat tärkeä osa esimiestyötä, sillä jokainen tarvitsee kannustamista vaikeuksien edessä ja motivaation laskiessa (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 48). Motivoitunut työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja pyrkii tekemään organisaation hyväksi oikeita asioita ja on valmis ponnistelemaan (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20). Osaamisen arvostaminen nousi tämän tutkimuksen tuloksissa tärkeimmäksi motivoimisen ja palkitsemisen keinoista. Holman (2009, 66) tutkimuksessa kävi ilmi, että palkitsemisesta juuri osaamisen arvostamisella on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

Osaamiskartoitusten toteuttaminen havaittiin tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi kehittämistarpeeksi. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selkeä käsitys, millaista osaamista on, ja mitä mahdollisesti tarvitsee kehittää. Kartoituksessa tutkitaan tämänhetkinen osaaminen, ja sen pohjalta voidaan suunnitella kullekin yksilölle tavoitteet, jotka pohjautuvat myös organisaation tarpeeseen. (Kupias ym. 2011, 64.) Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista kartoittaa työntekijöiden näkökulmia osaamisen johtamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen sekä niihin liittyviä haasteita.

Opinnäytetyö on luettavissa kokonaisuudessaan Theseus.fi-verkkosivulla:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018112818876>

Lähteet

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo; Bookwell Oy.

Holma, M. 2009. Osaamisen johtaminen julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Tarkastelu ylihoitajien roolin näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallinto. Pro gradu tutkielma.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen-Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo; Edita Publishing Oy. Bookwell Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva; Bookwell Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki; Sanoma Pro Oy.

- Laaksonen, H. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet. Keuruu; Otavan Kirjapaino Oy.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki; Kopioniini Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua; BALTO print.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä- tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoilla. Helsinki; Tykes. Raportteja 60.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning organization. Currency Doubleday.
- Valli, R., 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu; Otavan Kirjapaino PS-Kustannus.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
-

Kirjoittajat

***Maria Virta**, sairaanhoitaja (YAMK), leikkauskoordinaattori, Pohjola Sairaala Tampere.
maria.virta@pohjolasairaala.fi*

***Hannele Laaksonen**, yliopettaja, terveysalan johtaminen, Terveys- ja sosiaalipalvelut,
TAMK, hannele.laaksonen@tuni.fi*