



**OSASTONSIHTEERIN MAHDOLLISUUDET  
OSALLISTUA KOULUTUKSIIN TYÖN OHELLA KESKI-  
SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRIN  
KONSERVATIIVISELLA TOIMIALUEELLA**

**Mervi Temonen**

**Opinnäytetyö  
YLEMPI AMK-TUTKINTO**

**Huhtikuu 2009**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t)  TEMONEN, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____saakka	
Työn nimi  OSASTONSIHTEERIN MAHDOLLISUUDET OSALLISTUA KOULUTUKSIIN TYÖN OHELLA KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRIN KONSERVATIIVISELLA TOIMIALUEELLA		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK) Liiketoiminta ja palvelut		
Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t) PELTOKOSKI, Jaana, ylihoitaja, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Tiivistelmä  Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä osastonsihteerin työ on ollut ennen, mitä se on nyt ja tulevaisuudessa sekä saada selville, mitkä tekijät mahdollistivat ja estivät heidän osallistumisensa työn ohella sisäiseen, ulkopuoliseen ja omaehtoiseen koulutukseen.  Opinnäytetyö koostui kvantitatiivisesta tutkimusaineistosta. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kahden osastonsihteerin haastattelulla saatiin selville osastonsihteerin työnkuva ja kyselylomakkeen avulla koulutuksiin osallistumisen mahdollistavat ja estävät tekijät.  Tulokset osoittivat, että suurimpina mahdollistavina tekijöinä sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisessa olivat esimiehen ja työtovereiden tuki, tieto koulutuksista, hyvä koulutustarjonta, velvollisuus osallistua koulutuksiin sekä se, että kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä. Mahdollistavina tekijöinä omaehtoiseen koulutukseen osallistumisessa olivat osa-aikaisen työn järjestäminen sekä into kehittää itseään. Sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisessa suurimpina esteinä olivat kiire työssä, vain vakituisten pääsy koulutuksiin, tiedon puute koulutuksista sekä se, ettei itse ole kiinnostunut koulutuksista. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista esti myös se, että maksullisiin koulutuksiin ei helposti pääse. Omaehtoista koulutusta estivät mm. vapaa-ajan puute, perhe-elämän asettamat rajoitukset ja mielenkiinnon puute.  Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osastonsihteerin työ on muuttunut vaativammaksi. Työ vaatii jatkuvaa uuden opettelua, ja siksi osastonsihteerien pitäisi osallistua koulutuksiin nykyistä enemmän. Mitä paremmin osataan ja tiedetään osaamisen alueet ja mitä pitää kehittää, sitä paremmin pystytään vastaamaan potilaiden hoitoon ja neuvontaan oikeilla tiedoilla, taidoilla ja yhteistyöllä.		
Avainsanat (asiasanat) Koulutus, osastonsihteerit		
Muut tiedot		

Author(s) TEMONEN, Mervi	Type of Publication Master's Thesis	
	Pages 72	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title DEPARTMENT SECRETARY'S POSSIBILITIES TO STUDY ALONGSIDE WORK IN CENTRAL FINLAND CONSERVATIVE HEALTH CARE DISTRICT		
Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) TIMONEN, Juha		
Assigned by PELTOKOSKI, Jaana, Head Nurse, Central Finland Health Care District		
Abstract <p>The aim of the Master Thesis was to find out what the department secretary's work was like in the past and what it is like now and in the future. Another aim was to define the factors that facilitate participation in internal, external and voluntary training or prevent department secretaries from taking part in training alongside work.</p> <p>The thesis has a quantitative approach. The research data were collected by using a questionnaire. The interviews of two department secretaries gave a picture of their job descriptions and the questionnaire of the factors related to the participation in training.</p> <p>The results showed that the most important factors in promoting participation in internal and external training were the support of superior and colleagues, information about training, availability of training opportunities, obligation to take part in training and the support of the health care district on personal development. The factors that made voluntary training possible were part-time job and the employee's own desire to develop. As to internal and external training, the preventing factors were the pace of work, the fact that only permanent employees are allowed to participate, limited knowledge of training opportunities and lack of interest. Another factor that prevented from taking part in external training was the price of external training. Factors that prevented independent training were the lack of free time, limits set by family life and the lack of interest.</p> <p>As a conclusion of this thesis it can be stated that the department secretary's work has become more demanding. New skills are being required all the time and therefore more training opportunities should be available. The better the skills and awareness of development needs, the better the possibilities to meet the patients' needs regarding health care through knowledge, skills and co-operation.</p>		
Keywords Training, education, department secretary		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	3
1.1 Tutkimusaihe ja -tavoitteet .....	4
<b>2 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITAPIIRI</b> .....	4
2.1 Sairaanhoidopiirin esittely .....	4
2.2 Sairaanhoidopiirin missio, visio ja strategia .....	5
2.3 Sairaanhoidopiirin henkilöstöohjelma.....	7
2.4 Sairaanhoidopiirin viestintäohjelma.....	8
2.5 Sairaanhoidopiirin täydennyskoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät ohjeet .....	8
2.6 Sairaanhoidopiirin täydennyskoulutuksen toteuttaminen.....	9
<b>3 OSASTONSIHTEERIN TYÖ</b> .....	10
3.1 Osastonsihteerin työ ennen .....	11
3.2 Osastonsihteerin työ nyt.....	13
3.3 Osastonsihteerin työ tulevaisuudessa.....	14
<b>4 AMMATTITAITO</b> .....	15
4.1 Tiedot ja taidot .....	17
4.2 Arvot ja asenteet.....	19
<b>5 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN</b> .....	21
5.1 Koulutus.....	24
5.2 Kehityskeskustelut.....	28
5.3 Kehityssuunnitelma .....	31
5.4 Esimiehen rooli kehittämisessä .....	33
5.5 Yksilön osaaminen .....	36
5.6 Osaamisen luokittelu .....	41
5.7 Osaamisen arviointi .....	42

<b>6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	47
6.1 Tutkimusmenetelmät.....	47
6.2 Aineiston analysointi.....	48
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	49
<b>8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA</b> .....	57
<b>9 POHDINTA</b> .....	62
9.1 Tutkimuksen tarkoitus ja luotettavuus .....	62
9.2 Johtopäätökset.....	63
<b>LÄHTEET</b> .....	65
<b>LIITTEET</b> .....	67
Liite 1. Haastattelulomake .....	67
Liite 2. Kysymyslomake.....	68
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Työkokemuksen kesto osastonsihteerin työssä.....	49
TAULUKKO 2. Koulutustausta .....	50
TAULUKKO 3. Sisäisiin koulutuksiin osallistuminen.....	51
TAULUKKO 4. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen .....	51
TAULUKKO 5. Omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen .....	52
TAULUKKO 6. Sisäisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistavat tekijät.....	53
TAULUKKO 7. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistavat tekijät... .....	54
TAULUKKO 8. Sisäisiin koulutuksiin osallistumista estävät tekijät.....	55
TAULUKKO 9. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista estävät tekijät.....	56

## 1 JOHDANTO

Osastonsihteerin työ on muuttunut paljon muutaman kymmenen vuoden aikana. Tietotekniikka on muuttunut isoksi osaksi osastonsihteerin työtä ja jatkuvan uuden tekniikan/tietojärjestelmän oppiminen vaatii jatkuvaa koulutusta ammattitaidon ylläpitämiseksi. Vuorovaikutus, yhteistyö ja tiedonkulku työyhteisössä vaativat myös uutta oppimista osastonsihteerin työssä.

Aihe opinnäytetyölle saatiin toimiessa työsuhteeseen valittavan osastonsihteerin haastatteluryhmässä. Siellä huomio kiinnittyi siihen, että kysyttäessä haastateltavilta koulutuksiin osallistumisesta ja pääsemisestä, heiltä tuli negatiivista palautetta asiasta.

Tutkimuksessa ei ole eroteltu minkälaiseen koulutukseen osastonsihteerin osallistuu (esim. tietotekniikkapohjainen, vuorovaikutuspohjainen koulutus), vaan kyselyssä on eroteltuna ainoastaan sisäinen koulutus, ulkopuolinen koulutus sekä omaehtoinen koulutus. Sisäinen koulutus pitää sisällään sairaanhoitopiirin omat koulutukset sekä omien työyksiköiden koulutukset (esim. Effic-koulutukset, tyhy-päivät, tietotekniikkakoulutukset). Sisäisiin koulutuksiin osallistuminen ei sisällä yleensä osallistumismaksuja. Ulkopuolinen koulutus koostuu sairaanhoitopiirin ulkopuolella tapahtuvista koulutuksista ja nämä sisältävät myös osallistumismaksun. Tällaisia koulutuksia ovat esim. jokavuotiset sihteeripäivät. Sisäinen ja ulkopuolinen koulutus toteutetaan työntekijän työajalla. Omaehtoinen koulutus on omalla ajalla toteutettua koulutusta. Tällainen koulutus on esim. kansalaisopistossa tai ammattikorkeakoulussa toteutettu mahdollisesti tutkintoon johtava koulutus.

Työssä käsitellään henkilöstön kehittämismenetelmänä koulutusta. Koulutuksen rooli kehittämismenetelmänä on suuri ja sillä on vaikutusta tuottavuuden parantamiseen. Esimiehellä on aktiivinen rooli toteuttaa tuottavuuden parantamishojelmia (mm. työn muotoilu, kannustava johtaminen, positiivinen vahvistaminen) ja

se edellyttää esimieheltä toteutuksessa tarvittavien valmiuksien kehittämistä henkilökunnan keskuudessa.

### 1.1 Tutkimusaihe ja -tavoitteet

Tutkimuksen aiheena on osastonsihteerin osallistuminen koulutuksiin työn ohella ja sitä mahdollistavat ja estävät tekijät Keski-Suomen sairaanhoitopiirin konservatiivisella toimialueella.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää konservatiivisen puolen osastonsihteerin työtä selvittämällä

- mitä osastonsihteerin työ on ollut ennen, nyt ja tulevaisuudessa
- mitkä tekijät mahdollistavat koulutusta työn ohella
- mitkä tekijät estävät koulutusta työn ohella.

## 2 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI

### 2.1 Sairaanhoitopiirin esittely

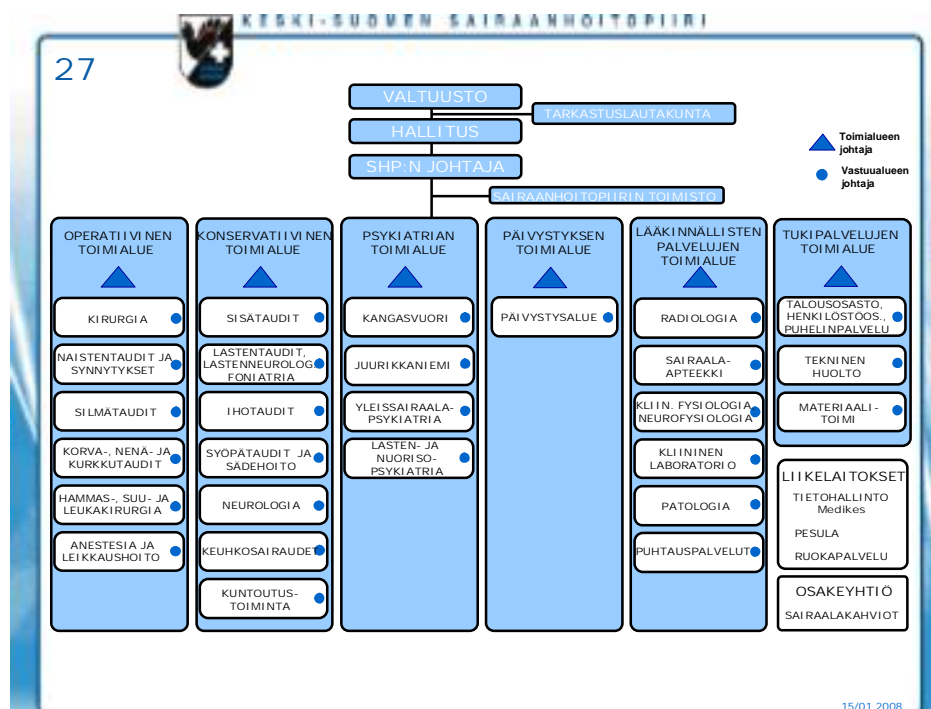
Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tehtävänä on edistää keskisuomalaisten terveyttä ja toimintakykyä tarjoamalla tasokkaita erikoissairaanhoidon palveluja. Sairaanhoitopiiriin kuuluvat Keski-Suomen keskussairaala, Kinkomaan sairaala ja Sädesairaala, jotka vastaavat yleissairauksien hoidosta sekä Juurikkaniemen sairaala ja Kangasvuoren sairaala, jotka vastaavat aikuispsykiatrisen sairaanhoidon vuodeosastohoidosta. Lisäksi Haukkalan sairaala vastaa lasten- ja nuorisopsykiatrisesta hoidosta.

Hallinnollisesti sairaanhoitopiiri jakautuu kuuteen toimialueeseen, jotka jakautuvat edelleen 33 vastuualueeseen. Näiden lisäksi sairaanhoitopiirin pesula ja

Ruokapalvelu Caterina toimivat liikelaitosperiaatteella ja Sairaalahotot Oy sairaanhoitopiirin omistamana osakeyhtiönä.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän omistaa 28 keskisuomalaista kuntaa, joiden asukasmäärä 31.12.2007 oli 270 661. Sairaanhoitopiirissä oli 31.12.2007 2716 työntekijää (vakanssit), joista lääkäreitä oli 288, hoitohenkilöstöä 1527 ja muuta henkilöstöä 901.

Hallinnollinen jakautuminen kuuteen toimialueeseen käsittää operatiivisen, konservatiivisen, psykiatrisen, päivystyksen, lääkinnällisten palvelujen ja tukipalvelujen toimialueet. Konservatiiviseen toimialueeseen kuuluvat sisätaudit, lasten taudit/lastenneurologia/foniatria, ihotaudit, syöpätaudit/sädehoito, neurologia, keuhkosairaudet sekä kuntoutustoiminta.



## 2.2 Sairaanhoitopiirin missio, visio ja strategia

Sairaanhoitopiirissä toteutettiin vuosina 2002 ja 2003 strategiaprosessi, jonka seurauksena sairaanhoitopiirin valtuusto hyväksyi 6.6.2003 sairaanhoitopiirille



strategiat vuosille 2003 - 2007. Tavoitekorttiin sisältyi sairaanhoitopiirin mission, kehitysvision 2010 ja päämäärien (neljä näkökulmaa) lisäksi eettiset periaatteet. Tavoitekorttiin sisältyviä kriittisiä menestystekijöitä (ja niiden muutoksia), tavoitteita ja avainmittareita on täydennetty vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Strategiaa päivitettiin jälleen 2.12.2005 vuosille 2006 - 2009. Samalla kehitysvisio tehtiin vuodelle 2012.

Sairaanhoitopiirin **missiona** on edistää keskisuomalaisten terveyttä erikoissairaanhoidon keinoin sekä koota terveydenhuollon osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi kansallisten linjausten ja tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tehtävänä on olla valtakunnallinen vaikuttaja terveydenhuollon kehittämisessä sekä toimia terveydenhuollon henkilöstön alueellisena ja valtakunnallisena koulutusyhteisönä. "Terveyteen tiedolla, taidolla ja yhteistyöllä".

Sairaanhoitopiirin **visiona** on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tunnettuus korkeatasoisesta ja vaikuttavasta erikoissairaanhoidosta ja osaamisketjuista, jotka perustuvat kansallisesti hyväksytyihin käytäntöihin ja uusimpaan tutkimustietoon. Toiminta perustuu osaavaan ja kehitysmuotoiseen henkilöstöön, jonka työhyvinvoinnista huolehditaan. Tämä takaa asiakaslähtöisen, yksilöllisen ja tarkoituksenmukaisen hoidon. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on vastuullinen maakunnan terveydenhuollon kehittäjä ja kokoaja. Toiminnassa näkyy ennalta ehkäisy ja terveyden edistäminen. Kansallisessa laatu- ja tehokkuusvertailussa sairaanhoitopiiri sijoittuu parhaaseen kolmannekseen.

**Keskeisinä strategioina** ovat asiakasstrategia, osaamis- ja henkilöstöstrategia, prosessi- ja rakennestrategia sekä talousstrategia.

Osaamis- ja henkilöstöstrategian näkökulman tavoitteina on määrältään ja rakenteeltaan oikein mitoitettu henkilöstö, joka on työhönsä motivoitunut, ammattitaitoinen ja osaamisestaan vastuuta kantava. Sairaanhoitopiiri arvostaa ammatillista osaamista ja työssä kehittymistä ja tukee koulutus- ja tutkimustoimintaa. Täydennuskoulutuksen järjestämisessä ja ammatillisen osaamisen varmistamisessa ote-

taan huomioon kaikki henkilöstö- ja ammattiryhmät. Tavoitteena on henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta kaikille.

Kriittisinä menestystekijöinä osaamis- ja henkilöstöstrategian näkökulmalle ovat mm. sitoutunut henkilöstö, toiminnan kehittäminen ja moniammatilliset tavoitteet, hyvä johtaminen, kannustavat palkkausjärjestelmät, työyhteisön toimivuus, korkeatasoinen ammatillisen kehittymisen mahdollisuus, eri henkilöstöryhmät kattava täydennyskoulutus ja esimiehen taito tehdä toiminnan päämäärien kannalta onnistuneita rekrytointeja. Mittareina osaamisen ja henkilöstön näkökulmalle ovat avoinna olevien vakanssien hakijamäärä, hakijoiden status, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, johdon arvio palkitsemisjärjestelmän ohjaavuudesta, tiimien arviot, henkilöstötilinpäätös, johtamis- ja ilmapiirikyselyt sekä koulutuspäivien määrä.

Eettisten periaatteiden osalta osaamis- ja henkilöstöstrategian näkökulmaan on lisättyä ammatillisuus, osaaminen ja hyvinvointi sekä yhteisöllisyys, yhteistyö ja keskinäinen arvonnanto.

### 2.3 Sairaanhoidopiirin henkilöstöohjelma

Sairaanhoidopiirin julkaiseman henkilöstöohjelman tavoitteena on riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö, joka on työhönsä motivoitunut, koulutustaitoinen, osaamisestaan ja työyhteisöään kehittävä sekä potilas- ja asiakaslähtöisesti työskentelevä.

Henkilökunnan määrää ja rakennetta arvioidaan ja tarkastetaan vuosittain vastaamaan sairaanhoidopiirin toiminnan vaatimuksia. Henkilöstön rekrytointiin liittyviä prosesseja ja osaamista kehitetään edelleen. Toimintaa suunniteltaessa, toteutettaessa ja tuloksia seurattaessa toteutetaan avointa ja vuorovaikutuksellista tiedotusta sairaanhoidopiirin viestintäohjelman mukaisesti. Johtamisessa painotetaan tavoitteellisuutta, vuorovaikutusta, osallistumista, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Sairaanhoitopiiri tukee koulutus-, tutkimus- ja kehitysmuotoisuuksia. Oman ammattitaidon ja valmiuksien kehittämisessä ensisijainen vastuu on kuitenkin työntekijällä. Työntekijöillä on oikeus esimiehen kanssa säännöllisesti käytäviin kehityskeskusteluihin. Sairaanhoitopiirin palvelukseen tullessaan työntekijä perehdytetään tehtävään. Koulutus suunnitellaan ja toteutetaan laadukkaana yhteistyössä työyhteisöjen kanssa varmistamalla palvelutuotannon edellyttämä osaaminen sekä riittävä valmius muutosten toteuttamiseen. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua sairaanhoitopiirin järjestämään koulutukseen sekä tarpeen vaatiessa ulkopuoliseen koulutukseen. Omaehtoista opiskelua tuetaan. Edellytyksiä myös työkierron toteuttamiselle luodaan. Palkkauksessa noudatetaan valtakunnallisia sopimuksia sekä kehitetään ja tehdään sellaisia paikallisia sopimuksia, joilla voidaan motivoida ja kannustaa henkilöstöä.

Henkilöstöohjelman toteuttamisvastuu on koko henkilökunnalla. Esimies huolehtii ohjelman käsittelystä työyksikössä.

#### 2.4 Sairaanhoitopiirin viestintäohjelma

Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin periaate toteutuu viestinnässä mm. oikeudenmukaisena, keskustelevana ja kannustavana johtamisena, viestintätaitojen ja mahdollisuuksien edistämisenä, viestinnän kytkemisenä koulutukseen ja henkilöstön oma-aloitteisuuden edistämisenä.

#### 2.5 Sairaanhoitopiirin täydennyskoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät ohjeet

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstön kehittäminen perustuu osaamis- ja henkilöstöstrategiaan. Täydennyskoulutuksen suunnittelussa täydennyskoulutukseksi määritellään lyhyt- ja pitkäkestoinen sisäinen henkilöstökoulutus, alueellinen ja valtakunnallinen koulutus, työyksiköjen oma täydennyskoulutus, ulkopuolinen koulutus, työterveyshuoltoa koskeva koulutus, luottamusmies-, työsuojelu- ja yhteistoimintakoulutus, projektit ja hankkeet, mikäli niihin liittyy koulutuksellisia osioita sekä oppisopimuskoulutus soveltuviin osiin.

Täydennyskoulutuksen suunnittelun tulee työntekijä- ja työyhteisötasolla olla tavoitteellista ja pitkäjänteistä. Suunnitteluprosessin perustana ovat kehityskeskustelut, jotka käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelussa luodaan pohjaa henkilökohtaisille ura- ja koulutussuunnitelmille. Työntekijä arvioi kehityskeskusteluissa omaa ja työyksikkönsä osaamista. Esille tulleiden kehittämistarpeiden pohjalta luodaan henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Esimies tekee yhteenvedon alaisensa henkilöstön kehittämistarpeista sekä suunnitelman, miten kehittämistarpeisiin vastataan ja minkälaista resursointia se edellyttää.

Sairaanhoitopiirin täydennyskoulutustyöryhmä linjaa sairaanhoitopiirin sisäistä henkilöstökoulutusta ja alueellinen koulutustyöryhmä huolehtii maakunnallisen ja valtakunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutuksen suunnittelusta ja arvioinnista. Alueellisessa koulutustyöryhmässä on edustus sairaanhoitopiiristä, alueellisesti valituista terveydenhuollon kuntayhtymistä ja Länsi-Suomen lääninhallituksesta. Sairaanhoitopiiriin koulutusyksikkö on edustettuna täydennyskoulutustyöryhmässä ja alueellisessa koulutustyöryhmässä. Koulutusyksikön vastuualueina ovat sisäisen henkilöstökoulutuksen, alueellisen ja valtakunnallisen täydennyskoulutuksen suunnittelu, toteuttaminen, seuranta ja arviointi, täydennyskoulutuksen tietojärjestelmien pääkäyttäjänä toimiminen, täydennyskoulutusprosessista huolehtiminen koulutustarpeiden ja kehittämistarpeiden kartoituksesta koulutuksen suunnitteluun, toteuttamiseen, seurantaan ja arviointiin.

## 2.6 Sairaanhoitopiirin täydennyskoulutuksen toteuttaminen

Täydennyskoulutuksen ajaksi ei yleensä palkata ulkopuolisia sijaisia. Työajalla ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuvan on etukäteen tehtävä koulutusanomus. Kukin vastuualue laatii koulutussuunnitelman, jonka laatimisen välineitä ovat mm. kehityskeskustelut.

Sisäisellä koulutuksella tarkoitetaan sairaanhoitopiirin henkilöstölle omana toimintana keskitetysti suunniteltua ja järjestettyä koulutusta. Sisäiseen koulutukseen ei tarvitse hakea koulutusvapaata. Alueellista koulutusta järjestetään Keski-

Suomen maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle. Valtakunnallisen koulutuksen avulla pyritään edistämään keskisuomalaisen terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon asiantuntemuksen leviämistä valtakunnallisesti.

Koulutusvapaat ovat eri ammattiryhmille tarkoitettut, ammatillista osaamista vahvistavat koulutukset, kuten esim. sihteeripäivät (ns. ulkopuolinen koulutus). Koulutusvapaita myönnetään maksimissaan 10 pv/kalenterivuosi. Koulutusvapaata voidaan myöntää yli 10 pv, jos kyseessä ovat pitkäkestoiset koulutusohjelmat, jotka toimialueen johtaja on hyväksynyt. Koulutusvirkamatka on esimiehen määräykseen perustuvaa oman työn ja työyksikön toiminnan kannalta välttämätöntä koulutusta (esim. hoitolaitteen käyttöönotto, joka vaatii avainhenkilöiden koulutusta).

Koulutuspäivän pituus on koulutuspäivän pituinen, kuitenkin jaksotyötä tekevillä 8 tuntia ja muita työaikoja noudattavilla normaalin työpäivän mittainen. Pitkäaikainen määräaikainen työntekijä voi osallistua ulkopuoliseen koulutukseen silloin, kun se on hänen työtehtäviensä kannalta perusteltu ja välttämätöntä.

Sairaanhoitopiirin palveluksessa olevalla työntekijällä on mahdollisuus käyttää työaika omaehtoiseen opiskeluun 2 tuntia kalenteriviikossa. Omaehtoisen opiskelun tulee sisältyä työyksikön toimintasuunnitelmaan sekä koulutussuunnitelmaan ja siitä pitää keskustella työpaikkakokouksessa. Omaehtoisen opiskelun tulee tukea työyksikön kehittämistä sekä kohentaa työntekijän ammattitaitoa tehtävissä, jotka kuuluvat hänen toimenkuvaansa.

### **3 OSASTONSIHTEERIN TYÖ**

Osastonsihteerin on yksi keskeinen työntekijä sairaanhoitopiirin osastoilla ja poliklinikoilla. Tässä kappaleessa 3 kuvataan heidän työtään ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Tiedot on saatu kahdelta pitkään konservatiivisella toimialueella työskenneeltä osastonsihteeriltä haastattelun avulla.

### 3.1 Osastonsihteerin työ ennen

”Silloin oli tapana, että työntekijät itse etsivät sijaisia lomilleen ja niinpä sairaalasta toimistovirkailija kyseli minua tekemään omaa sairaslomaansa syksyllä -83. Siitäpä tulikin "kierre". Tein paljon arkiston lomia ja muutamia keuhko-osaston sihteerin sijaisuuksia. Toiminimike oli toimistovirkailija (sijainen, virkasuhteinen 1983 – 1986).”

”Arkisto oli tietenkin manuaalinen, potilaskortteihin laitettiin aina lainauslappu kun paperit lähetettiin eteenpäin. Paperit tilattiin soittamalla arkistoon. Ja lähetti tietenkin juoksutti papereita ees sun taas.”

”Toimenkuva sihteerinä oli lääkärinkierron jälkeen (osastonhoitaja kiersi lääkärin kanssa potilaat) raportilla ja kirjasin ylös kaikki suunnitelmat. Tilasin sitten tutkimukset puhelimitse ja laboratoriotilaukset tehtiin pienille jäljentäville laboratorio-pyyntöille (esim. pvk oli oma lappu ja sydänentsyymit löytyi omalta lapulta). Laboratoriotilaukset käytiin viemässä labraan määrättyyn paikkaan ja haettiin toisesta paikasta vastatut. Lääkärin tarkastuksen jälkeen laboratoriovastaukset koottiin "koontilehdelle" ja sitten ne sai hävittää. Röntgeniin piti viedä/hakea pasitukset ja kuvapussit.”

”Konekirjoituskeskus hoiti kaiken kirjoittamisen. Myös pienetkin lähetteet vietiin kirjoitukseen. Esim. keuhko-osastoilla ei ollut purkulaitteita ollenkaan, joten vain kirjekuoria pystyi kirjoittamaan koneella. Neurologisilla osastoilla 25 ja 29 oli purkulaitteet jo silloin ja sihteerit kirjoitti mitä ennätti, mutta oli lupa viedä esim. epikriisit ja kiirekirjoitukset konekirjoitukseen. (Tämä siis Kinkomaan sairaalassa). Epikriisit kirjoitettiin 2 - 3 kappaleena (kalkkeri välissä) ja korjauskumia ja korjauslipuskoja käytettiin ahkeraan. Yksi kopio jäi epikriisistä aina osaston mappiin. Kopiokonetta käytettiin säästellen, koska se oli kaikkien (koko sairaalan) yhteinen ja piti tarkkaan merkata mitä oli kopioinut.”

”Sisään- ja uloskirjaukset tehtiin blankolomakkeelle. Tullessa potilas sisäänkirjoitettiin sairaalan potilastoimistossa ja lähtiessä sihteerin toimitti kyseisen lapun ta-

kaisin loppuun täytettynä potilastoimistoon, joka uloskirjoitti potilaan. Myös todistukset vietiin potilastoimistoon, josta ne laskutettiin potilaalle ja lähetettiin eteenpäin.”

”Musti-ajanvarausjärjestelmä tuli taloon 1993. Koulutusta järjestettiin kyllä keskussairaalassa, mutta sijaista ei saanut, joten en ennättänyt käydä koulutuksissa ja sainkin koko monistusnivaskan ohjeita, joista sitten opiskelin työn ohessa. Työkavereiden kanssa yhteisesti pohdittiin ja joku ATK:sta kävi sitten vähän antamassa vierihoitoa. Niin sitä sitten edettiin. Ensin tuli sisään- ja uloskirjaus, ajanvaraus jne. Helpotti se röntgen-ajanvarauksia kun ei tarvinnut enää soitella, mutta kuvathan kulki kyllä pitkään vielä rinnalla, joten niitä juoksutettiin ees sun taas. Myös laboratoriotilaukset helpottuivat, kun käsinkirjaamiset jäi pois. ”

”Vuonna 1986 tein ensimmäisen osastonavustajan sijaisuuden, joten varmaan silloin tuli tämä nimike. 1.1.1990 nimike muuttui osastonsihteeriksi. Silloin määräyskirjat olivat vähän pidempiä. Nyt kuulee, että ovat joskus vain päivän/päivien mittaisia. Minulla tällöin näkyi olleen jopa 2 vuottakin kirjoitettuna määräyskirjalle yhtämittaisena.” (Kyrönlähti 2008.)

”Osastonsihteerin työ piti sisällään myös monia muita tehtäviä, joista esimerkeinä puhelinliikenteen hoitaminen (kansliassa ja käytävällä), potilaiden soittamien puheluiden maksujen kerääminen ja potilaskutsujen lähettäminen. Potilaspapereiden ajan tasalla pitäminen, lomakkeiden järjesteleminen, vastausten kirjaaminen lomakkeisiin ja liittäminen papereihin, laboratoriotutkimusten tilaaminen, kuljetusten tilaus, potilaiden neuvonta/ohjaaminen tutkimuspaikkoihin, työvuorotaulukoiden puhtaaksi kirjoittaminen, varastotilaukset, ruokatilaukset, palaverissa/kokouksissa sihteerinä toimiminen sekä kahvinkeitto sisältyi myös osastonsihteerin tehtäviin.” (Vuorenmaa 2008.)

### 3.2 Osastonsihteerin työ nyt

Osastonsihteerin työ on muuttunut paljon. Työ vaatii tällä hetkellä erinomaista tietokoneohjelmien hallintaa ja osaamista. Vuorovaikutustaidot eri ammattialojen edustajien, potilaiden ja sisäisten/ulkopuolisten tahojen kanssa vaatii uutta osaamista osastonsihteeriltä. Osastonsihteerihän on se henkilö, kenet potilas/edustaja/vierailija/omainen tapaa ensimmäisenä osastolle/poliklinikalle tullessaan. Osastonsihteerin antaa potilasta sisäänkirjoittaessaan ja puhelimeen vastatessaan ensivaikutelman koko osastosta. Se edellyttää ystävällistä ja osaavaa asiakaspalvelua. Osastonsihteerin työssä tilanteet vaihtuvat nopeasti ja työ edellyttää ajan tasalla pysymistä. Potilaiden kutsuminen ja jatkojen järjestäminen välittömästi läheteiden tultua sekä moniammatillisen ryhmän aikataulujen huomiointi vähentää kyselyjä ja lisää ajanhallintaa.

Osastonsihteerin työ on erittäin itsenäinen työ, jossa vaaditaan nopeaa päätöksentekoa, järjestelmällisyyttä, osaamista, sujuvaa suullista taitoa/neuvottelutaitoa ja joustavuutta. Työ edellyttää myös ATK-ohjelmien, sähköisten järjestelmien ja laitteiden nopeaa ja sujuvaa käyttöä, sairaalakäytännön tuntemusta, hyvää muistia, stressinsietokykyä, monen asian yhtäaikaista käsittelyä ja siitä kiitettävästi selviämistä kiireessä.

Yhteistyö oman työyksikön, erityistyöntekijöiden, potilaiden sekä heidän omaistensa kanssa on jokapäiväistä. Tämä vaatii ristiriitojen hyvää hallintaa, empatiakykyä, toisen huomioonottamista, hyviä viestintätaitoja, kouluttautumista sekä erinomaista ryhmätyöskentelytaitoa.

Osastonsihteerin perustyötehtäviin tällä hetkellä kuuluu kokonaisvaltainen asiakaspalvelu eri yhteistyötahojen kanssa (mm. potilaat, sairaanhoitopiirin henkilökunta, yritykset). Tehtävinä ovat puhelinliikenteen hoitaminen, ajanvaraus/ajanvaihto/peruminen, asiakkaiden/potilaiden neuvonta, sairauskertomusten järjestäminen/arkistointi, lääkärin määräysten toteuttaminen (esim. röntgen- ja laboratoriotutkimusten tilaaminen, konsultaatiot), potilaspapereiden tilaus ja valmiiksi laittaminen seuraavaa päivää varten ajanvarauslistojen mukaan, sanelui-



den purkaminen, tulostaminen, jakelu sekä lääkäreiden lääke-esittelyaikojen antaminen.

Osastonsihteeri on nykyisin myös monessa vastuuhenkilön roolissa. Vastuuna saattaa olla esim. laskutuksen, arkiston, verkkosivujen, Kuntoaavun (apuvälinejärjestelmä), Effican jne. vastuuhenkilönä toimiminen. Ohjelmiin tulee jatkuvasti uusia päivityksiä ja tämä vaatii paljon koulutukseen osallistumista, jotta tiedot pysyvät ajan tasalla. Tämä on sellaista osaamista, jota aikaisemmin ei osastonsihteerin työtehtäviin kuulunut. Tämä osaaminen ja näiden tehtävien hoito vaatii myös runsaasti työaika ja sen käyttämistä näihin tehtäviin varsinaisten osastonsihteerin tehtävien ohella. Toisten työntekijöiden (esim. hoitajien) neuvominen ja opastaminen tietotekniikan käytössä on tullut osastonsihteerin tehtäväksi myös. Lisäksi opiskelijoiden ohjaus vaatii osastonsihteerin kiireisessä työssä paljon. (Kyrönlahti & Vuorenmaa 2008.)

### 3.3 Osastonsihteerin työ tulevaisuudessa

”Yhä enenevässä määrin päätteen ääressä työskentelyä moninaisine ohjelmiin vailla paperisia kertomuksia; sähköisen järjestelmän käyttöönotto.”

”Turvallisuusnäkökohtien huomioimiseen osastonsihteerin työssä pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota vastaanottaessa asiakkaita/potilaita. Jo nyt on tullut esiin asiakkaiden/potilaiden aggressiivisuutta, joka vaarantaa vastaanottotyössä olevan osastonsihteerin työtä.”

”Kansainvälistyminen Suomessa tulee todennäköisesti aiheuttamaan sen, että osastonsihteerin työssä vaaditaan enenevässä määrin hyvää kielitaitoa. Ainakin englannin kielen suullisen ja kirjallisen taidon osaamisen merkitys osastonsihteerin työssä tulee kasvamaan.” (Kyrönlahti & Vuorenmaa 2008.)

#### 4 AMMATTITAITO

Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista käytetään käsitettä ammattitaito. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Se määritellään monipuoliseksi, kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi suoriutua työtehtävistä ja sisältää myös laajan toimintakykyisyyden ja kehityskykyisyyden. Monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus viittaavat sellaiseen työtehtävien hyvään hallintaan, joka mahdollistaa tehtävistä suoriutumisen itsenäisesti, sisältää vastuullisuuden työsuorituksesta ja tuloksista ja tuottaa onnistumista myös muuttuvissa olosuhteissa.

Ammattitaito on tänään paljon laajempi käsite kuin aiemmin, jolloin se määriteltiin melkein pelkästään peruskoulutuksen ja ammatillisten tietojen ja taitojen mukaan. Ihmiset tarvitsevat työssään yhä enemmän sosiaalisia ja organisatorisia taitoja sekä vuorovaikutustaitoja.

Työelämäkvalifikaatiolla kasvatustieteessä ammattikasvatuksen alueella tarkoitetaan työntekijän työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Ne voivat olla sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia että persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu yleisistä kvalifikaatioista, ammattikohtaisista kvalifikaatioista sekä tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista. Yleisiä kvalifikaatioita ovat mm. ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan (mm. vuorovaikutustaidot terveydenhoitoalalla). Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan ja ne koostuvat tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva valmius, motivaatio taas melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain tilanteeseen kerrallaan. Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia, kun taas motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Kummatkin ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö osaa hyödyntää ja käyttää osaamiaan tietoja ja taitoja työssään. (Viitala 2005, 113 – 115.)

Yhä kasvavan tietovirran keskellä on korostunut uutena henkilökohtainen pätevyys. Se kuvaa yksilön kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta ja oppia näke-

mään sen hetkinen todellisuus entistä selkeämmin. Ihmisillä, joilla on korkea henkilökohtainen pätevyys, on selkeä oma visio ja käsitys tästä hetkestä. Tällaiset ihmiset osaavat sopeutua muutoksiin, eivätkä vastusta niitä. Tämän lisäksi he haluavat selventää jatkuvasti nykyistä ja tulevaa kuvaa työstä ja elämästä ja tuntevat olevansa osa suurempaa luovaa prosessia. He tiedostavat omat ajattelua ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallinsa, osaavat hyödyntää niitä ja ennen kaikkea osaavat uudistaa niitä. (Ojala 1996, 34.)

Työsuhteiden lyhentyessä ja työn jatkuvuutta koskevan epävarmuuden kasvessa vastuu omasta kouluttautumisesta, osaamisesta ja kilpailukyvystä työmarkkinoilla siirtyy yksilölle. Työturvavakuutus on hyvä työmarkkinakunto, ajan tasalla oleva pätevyys sekä kyky oppia tehokkaasti. Osaaminen ja pätevyys ovat henkilökohtaista omaisuutta. Osaamisen kehittämiseen ollaan halukkaita panostamaan, mutta osaamisesta halutaan virallinen tunnustus, joka todistaa yksilön lisääntyneen osaamisprofiilin ja mahdollisesti parantaa markkina-arvoa työmarkkinoilla. (Ojala 1996, 35.)

Yksilötason osaamisesta puhutaan monilla käsitteillä. Taidoilla viitataan johonkin erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja jota voi soveltaa jossakin käytännön työtehtävässä. Kyvykyys viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin taitoihin ja pätevyys johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyviin valmiuksiin. Tiedot, taidot ja kokemukset muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Selviytyminen eri tilanteissa vaatii usein enemmän kuin asioiden osaamista, sillä nykyisin on ratkaisevaa, miten helposti ja nopeasti yksilö saa käyttöönsä tarvittavaa uutta tietoa. Kyky solmia ja ylläpitää ihmissuhteita on erittäin tärkeä asia ajatellessa henkilön käyttökelpoisuutta organisaatiossa. Ihmissuhdeverkko toimii paitsi vaikutuskenttänä myös tietojen ja kokemusten vaihtamisen alueella ja siten mahdollistaa uusien asioiden nopean oppimisen. (Kauhanen 2006, 143.)

Osaamisella on ihmiselle merkitystä. Mitä paremmin hän osaa, sitä paremmin hän kykenee selviytymään työtehtävistään sujuvammin ja luotettavammin. Työntekijä saa arvostusta osaamisen kautta muilta sekä sen myötä oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, mikä tuo mielihy-

vää ja pysyvyyden tunteen vahvistumista. Ihmiset haluavat työn, jossa he voivat kokea oppivansa ja olevansa päteviä sekä tarpeellisia. (Viitala 2005, 112.)

#### 4.1 Tiedot ja taidot

Tieto on yksilön osaamisen tärkeä perusta, vaikka se ei tuotakaan vielä taitavaa työsuoritusta. Ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista. Tiedon laadulla on paljon merkitystä sille, millaisen pohjan se tarjoaa ammattitaidolle. (Viitala 2005, 126.)

Blackler on jaotellut tiedon viiteen eri lajiin. Ne ovat sisäistetty, kehollistettu, kulttuuristettu, ankkuroitu ja kooditettu tieto. Ankkuroitu ja kooditettu tieto ovat objektiivista tietoa, koska ne ovat olemassa yksilön ulkopuolella riippumatta hänestä. Se on esimerkiksi tietoa, johon uusi työntekijä yritykseen tullessaan sopeutuu ja jonka hän omaksuu (mm. työvälineet, teknologiat, organisaation rutiinit ja rakenteet, kirjattu tieto). Sisäistetty, kehollistettu ja kulttuuristettu tieto edustavat subjektiivista tietoa. Ne ovat työntekijässä olevat yksilön persoonalliset ja kokemusperäiset tiedot. (Viitala 2007, 178 -181.)

Tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamista, kyvykkyyttä. Tiedot pitävät sisällään faktat, menetelmät ja mallit. Taidot kertovat, miten niitä käytetään ja kuvaa ihmisen kykyä soveltaa osaamistaan. Sosiaaliset taidot sisältävät kommunikointikyvyn, yhteistyökyvyn ja – halukkuuden, empatiakyvyn, taidon yhdistellä asioita ja ihmisiä sekä motivoitumiskyvyn ja motivointitaidon. Sosiaalisten taitojen merkitys on korostunut jatkuvasti työelämässä.

Kokemus on tärkeä osa kokonaisosaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Uuden oppiminen tapahtuu uuden tiedon yhteyttämisestä jo aiemmin hankittuun tietoon. Kokemus muodostaa viitekehyksen, joka on luonnollisesti sitä laajempi, mitä kauemmin ja luvemmin kokemusta on ehtinyt kertyä. (Ojala 1996, 77 – 78.)

Pelkkä pitkä ja monipuolinen työelämäkokemus ei sinällään ole meriitti, jos henkilö itse ei osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. (Kauhanen 2006, 143.)

Oman ammattialan osaaminen koostuu alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, erikoistumisesta koulutuksessa ja uravalinnoista. Organisaatio-osaaminen käsittelee yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemin tuntemusta, johon sisältyy myös yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemus. Organisaatio-osaaminen kehittyy kokemuksen myötä. Sitä voidaan tukea hyvällä perehdyttämällä, työkierrolla, sisäisellä koulutuksella, yhteistyöprojekteilla ja sisäisellä viestinnällä. Organisaatio-osaaminen ratkaisee usein sen, miten tehokkaasti työntekijän oman alan osaaminen kanavoituu yrityksen hyödyksi. Mitä paremmin henkilö tietää miten ja kenen kanssa yrityksessä saa hoidettua ja kehitettyä asioita, sitä paremmin hänen osaamisensa integroituu yrityksen muuhun osaamiseen. Mitä heikompi organisaatietietämys työntekijällä on, sitä suurempi on myös laiminlyöntien ja virheiden mahdollisuus.

Sosiaaliin taitoihin kuuluvat mm. vuorovaikutustaidot, kyky tunnistaa toisen tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyky. Nämä taidot ratkaisevat sen, kuinka työntekijä onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Sosiaalisesti taitava henkilö pystyy ymmärtämään itseään ja toisia ja pystyy sujuvasti kommunikoimaan muiden ihmisten kanssa.

Luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa. Persoonalliset valmiudet liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Näitä ovat esim. motivoituneisuus, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus ja luottamus omaan pysyvyyteen. (Viitala 2005, 116 – 118.)

Ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin kuuluvat oma fyysinen ja henkinen energia sekä ns. henkilökohtaiset taidot, vaihtelevat yksilöittäin. Toiset saavat myös oppimisessa enemmän aikaa kuin toiset. Motivaatio, sisäinen innostus ja osittain fyysisen kapasiteetin kautta tuleva henkinen kapasiteetti määrittelevät energiatason. Henkilökohtaiset taidot, jotka voivat olla yhtä hyvin asenteita, ovat

myös entistä tärkeämpiä työelämässä. Näitä taitoja ovat mm. eettisyys, aloitteellisuus, luovuus, intuitio, kielellinen ilmaisutaito, kehonkieli ja ulkoinen olemus. Ammattitaito on paljon enemmän kuin tietoja ja taitoja. Samoin ammattitaidon kehittäminen on paljon muuta kuin koulutusta, jossa painopiste on tietojen ja taitojen lisäämisessä. Elinikäinen oppiminen kehittää kaikkia yksilön osaamisen osa-alueita. (Ojala 1996, 77 – 78.)

Tietojen ja taitojen nopea vanheneminen on uhka ja se voi tulla ongelmaksi missä tahansa työssä ja ikäryhmässä. Työtehtävästä riippuen tietojen ja taitojen vanheneminen voi tapahtua lyhyessä ajassa tai vähitellen pidemmän ajan kuluessa. Tietojen ja taitojen vanhentumisesta tulee ongelma, jos työtehtävissä, -velvollisuuksissa ja vastuualueissa tapahtuu sellaisia muutoksia, joista työntekijät eivät suoriudu nykyisellä ammattipätevyydellä. Ihmisten on totuttava ajatukseen, ettei ikuisia työsuhteita enää ole, joten jokaisen on itse otettava vastuu omasta kilpailukyvystään ja omasta osaamisestaan. (Ruohotie 1996, 57 - 58.)

Vain jaettu tieto on valtaa ja sen takia osaamisen ja tiedon jakaminen on kriittistä. Tietoa todella jaetaan, sitä ei pihdata eikä salata. Meidän on uskottava siihen, että tiedon jakaminen on valtaa ja jakamisesta hyötyvät kaikki. (Sydänmaalakka 2007, 62.)

#### 4.2 Arvot ja asenteet

Ammattitaitoon liitetään tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteet ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, motivaatio taas melko lyhytaikainen ja yleensä myös tilannekohtainen. Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Asenne ja motivaatio ovat molemmat tärkeitä sen kannalta, miten yksilö osaa hyödyntää ja käyttää omaamiaan tietoja ja taitoja tehtävässä. (Ojala 1996, 77 – 78.)

Arvot ja asenteet ovat kiinteä osa ihmisen ammattitaitoa. Asenteita pidetään nykyään hyvin tärkeänä työhönottokriteerinä. Asenteet kertovat sen, sopeutuuko

ihminen jatkuvaan muutokseen ja panostaako hän itse oman ammattitaitonsa ylläpitämiseen. (Kauhanen 2006, 143.)

Arvojen ja asenteiden merkitys ei ole vähäinen. Asenteiden merkitys on jatkuvasti korostunut ihmisten osaamisen kriteerinä. Tietoja ja taitoja voi aina hankkia, ne hän vanhenevat joka tapauksessa nopeasti ja niitä joudutaan uusimaan ja kokeustakin tulee ajan kanssa ja tekemällä. Kontakteja voi lisäksi kehittää. Arvoja ja asenteita on kuitenkin vaikea muuttaa. Asenteet kertovat, tuleeko ihminen sopeutumaan jatkuvaan muutokseen, onko hän valmis panostamaan itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Asenteisiin kuuluvat sekä tiedon halu ja oma tahto oppia uutta että henkilön toimintaa ja ajattelua ohjaava sisäinen malli ja sen hallinta. Jos ajattelumalli on kovin jäykkä, eikä ihminen halua sitä muuttaa, ei hän todennäköisesti selviä tulevista oppimis- ja sopeutumisvaatimuksistakaan. (Ojala 1996, 77 – 78.)

Arvot muodostavat työyhteisön moraalin; ne ohjaavat kaikkea toimintaa ja niiden varassa tehdään päätöksiä. Arvot ja tapa toimia ovat kulttuurin perusta. Kriittinen arviointikyky kehittyy arvojen sisäistämisen kautta. Arvoihin ei voi pakottaa ihmisiä, niihin pitää itse sitoutua. Niitä ei voi antaa valmiina, vaan organisaation pitää elää valitsemansa arvot. Arvot lähtevät elämään ylhäältä alas eli johdon tulee toimia roolimallina, tehdä päätöksiä ja toimia arvojen mukaisesti. (Ojala 1996, 158.)

Garavan ja McGuire (2001) vertaavat työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuoreen, jossa vain ylin huippu eli taidot ja tietämys voivat olla näkyvissä. Alaosa koostuu edellisten ilmenemistä ja kehitystä säätelevistä tekijöistä (mm. sosiaalisesta roolista, minäkäsityksestä, piirteistä ja motiiveista). Mitä monimutkaisempi työtehtävä ja toimintaympäristö ovat, sitä enemmän tehtävän hyvä suorittaminen riippuu jäävuoren alaosassa olevista tekijöistä.

Nykyisessä työelämässä lähes jokaisen on uudistettava ammattitaitoaan koko työuransa ajan. Tietoisuus oman osaamisen tilasta on tärkeää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Vasta kun henkilö on tietoinen oman ammattitai-

tonsa vahvuuksista ja heikkouksista, hän voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti. Lähtökohtana on keskeisen osaamisen määrittely, joka tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 178 - 181.)

## 5 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön kehittämisellä pyritään lisäämään työntekijöiden toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Koulutuksen ohella kehittämiseen voidaan käyttää esim. työnopastusta, perehdyttämistä, työkiertoa, sijaisena toimimista, ryhmätyöskentelyä ja itse varsinaista työssä oppimista. Kehittyminen tulee ymmärtää jatkuvana tapahtumana, jota pyritään tukemaan ja nopeuttamaan suunnitelmallisilla kehittämiskeinoin. (Ruohotie 1996, 103.)

Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi vain luoda oppimisedellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Samalla kun vastuu itsensä kehittämisestä on siirtynyt henkilölle itselleen, myös yhteiskunta on panostanut voimakkaasti erilaisen koulutuksen tarjontaan. (Kauhanen 2006, 147.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää ammattitaidon erittelemistä ja arvioimista yksityiskohtaisemmin, vaikka ammattitaito onkin kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea pilkkoa paloihin. Työssä ja ammattitaidossa kehittymisen kannalta tärkein arviointi on tekijän ja osaajan oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä pyrkimys kehittyä sen pohjalta. Mikään ulkopuolinen arviointi ei voi korvata puuttuvaa itsearviointia ja itsestä lähtevää kehityspyrkimystä. (Viitala 2005, 143.)

Vahva ja yhtenäinen työyhteisö voi toimia yksittäisen työntekijän tai ryhmän takana, jos esimerkiksi tuotantotavoitteista lähtevät vaatimukset koetaan kohtuuttomiksi tai ylivoimaisiksi toteuttaa. Koska esimies on valta-asemassa työntekijöi-



hin nähden, hänen toimintatavoillaan on keskeinen merkitys henkilöstön hyvinvoinnille. (Sarala & Sarala 1996, 85.)

Henkilöstön kehittämisen päämäärinä ovat

- yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- työtehtävien suorittamisen tehostuminen
- muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2007, 182.)

Organisaation kehittämisen tarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat organisaation iän ja ulkoisten muutospaineiden mukaan. Kehittämistä tarvitaan, jotta organisaatio ei jähmety nykyisiin asetelmiin ja toimi liian sisäänlämpiävästi. Organisaation kehittämisen tavoitteena Kauhasen (2006) mukaan on parantaa

- organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua
- työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia
- työyhteisön ja sen jäsenen osaamista ja ammattitaitoa.

Tavoitteiden ja toiminnan sopeutuminen ympäristön muutoksiin on olennaista organisaation elinkelpoisuuden sekä yksilön terveyden ja pätevyyden kehittämisen kannalta. Tähän vaaditaan jatkuvaa oppimista yksilöiltä ja myös organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. (Kauhanen 2006, 29.)

Monet organisaatiot panostavat henkilöstönsä vapaa-ajalla tapahtuvaan itsensä kehittämiseen maksamalla heille mm. erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Tällainen menettely on organisaatiolle halpa tapa huolehtia eteenpäinpyrkivän henkilöstön kehittämisestä, koska itse asiassa vastuu henkilön ammattitaidon säi-

lymisestä ei enää olekaan organisaatiolla vaan henkilöllä itsellään. (Kauhanen 2006, 132.)

Kaiken henkilöstön kehittämistoiminnan tulee pohjautua yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja henkilöstöstrategisiin avainalueisiin. Henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmän avulla yrityksen strategioista ja visioista rakennetaan osaamisstrategioita eli mitä henkilöstön tarvitsee osata, jotta asetettuihin tavoitteisiin yllätetään ja miten sitä kehitetään. (Ruohotie & Honka 1999, 167.)

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti. Ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Kilpailukykyä säilyttämiseksi organisaatioiden on uudistuttava jatkuvasti, mutta se edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. Osaamisen kehittäminen on entistä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. Kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, pitää analysoida varsin yksityiskohtaisesti minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. Tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Nykyään yleisen ammattitaidon lisäksi kielitaidolla ja tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidoilla on suuri merkitys, samoin yhteistyötaitoilla ja sosiaalisella joustavuudella. (Kauhanen 2006, 141 – 143.)

Henkilöstö on todellisuudessa lähes jokaisen organisaation tärkein voimavara, sillä ilman sen työpanosta mikään organisaatio ei voisi toimia. Tarkastellessa hyvin ja huonosti menestyvien organisaatioiden toimintaa, päädytään aina samaan toteamukseen: organisaation menestyksen ratkaisee lopulta henkilöstö ja sen osaaminen. Kaikki kulminoituu siihen, miten esimiehet ja organisaation ylin johto ymmärtää henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen mahdollisuudet ja miten he käytännössä hyödyntävät henkilöstön osaamisen ja luovat edellytyksen sen kehittämiselle ja käyttämiselle. Tulevaisuudessa oleellinen seikka on havaita organisaation tarvitseman työvoiman pirstaloituminen tai monimuotoistuminen esi-

merkiksi arvojen, kulttuuritaustan, koulutustason ja motivaation osalta. Erilaisia ihmisiä täytyy kohdella ja motivoida eri tavoin. (Kauhanen 2006, 226 – 227.)

Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen on tärkeää organisaatioissa. Organisaatiossa tapahtuvan koulutuksen ja kehittämisen avulla työntekijät pystyvät lisäämään henkilökohtaisia ja kollektiivisia tietoja ja taitoja. (Ferris & Buckley 1996, 327.)

### 5.1 Koulutus

Henkilöstön asema, rooli ja johtaminen yrityksessä ovat muuttuneet viimeisten sadan vuoden aikana. Kun 1900-luvun alussa opeteltiin tekemään tuotteita sarjatuotantona ja kehittämään sitä tukevaa teknologiaa, oli työntekijän rooli toimia lähinnä tuotantokoneiston osana. Tämän päivän työntekijälle ei riitä, että hän toteuttaa annettuja ohjeita varmasti, luotettavasti ja tehokkaasti. Hänen on kyettävä laadun, tehokkuuden, ja luotettavuuden lisäksi kehittämään jatkuvasti itseään, työtään ja työympäristöään.

Koulutuksen lisääntymisen myötä ihmisten valmiudet ovat lisääntyneet voimakkaasti ja samalla odotukset työn mielekkyydestä, haastavuudesta ja mahdollisuuksista jatkuvaan kehittymiseen. Henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä ja sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen on uhrattava vähintään saman verran huomiota ja voimavaroja kuin esim. tuotantoteknologiaan ja markkinointiin. (Viitala & Jylhä 2001, 153 – 154.)

Koulutuksella ja uudelleen koulutuksella on monia etuja työnantajalle ja työntekijälle. Pysyvä, motivoitunut ja hyvin koulutettu henkilöstö luo perustaa organisaation menestymiselle. Yritys voi täyttää velvollisuutensa henkilöstön työllisyyden turvaamisessa. Työn jatkuvuus kannustaa työntekijöitä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Hyvin koulutettu ja kasvupotentiaalia omaava työntekijä kykenee paremmin sopeutumaan yrityksen muuttuviin tarpeisiin. (Ruohotie 1996, 120.)

Koulutuksen avulla saatuja hyötyjä ovat mm. parempi tuottavuus ja laatu, virheiden väheneminen sekä parempi sopeutumiskyky uusien toimintatapojen omaksumiseen. Parantamalle työntekijän osaamista koulutuksen avulla parantuu myös työntekijän tunne osaamisesta, joka lisää työtyytyväisyyttä. (Graham & Bennett 1998, 283.)

Oppiminen on eri asia kuin koulutus. Oppiminen on yksilön omaa, koulutus taas yhteiskunnallista toimintaa. Koulutuksella pyritään tiettyjen asioiden oppimiseen. Jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia oppimisessa eli tiedoissa ja taidoissa, asenteissa, käsityksissä tai käyttäytymisessä, on tapahtunut oppimista. Oppiminen on jokaisen oma prosessi ja siihen vaikuttavat kaikki henkilökohtaiset ominaisuudet. (Ojala 1996, 80.)

Koulutus on edelleen suosittu henkilöstön kehittämisen toteutustapa. Koulutuksen piiriin voidaan lukea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyinä ajankohtana joku organisoii toisille mahdollisuuden oppimiseen. Koulutus voi olla lyhyt luento, päivän koulutus tai toisessa ääripäässä vuosiakin kestävä tutkintoon johtava koulutusprosessi. Se voi tapahtua yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Kouluttajina voivat toimia yrityksen edustajat tai ulkopuoliset henkilöt.

Lyhyt- ja pitkäkestoiset koulutukset voidaan nähdä erillisinä kehittämismenetelminä. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä yritystä koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin. Yksittäiset, lyhytkestoiset koulutustilaisuudet soveltuvat parhaiten kohtalaisen selkeän ja konkreettisen asian päivittämiseen. Jos tieto on Internetin tai muun viestinnän keinoin helposti levitettävissä, pelkästään tiedon hankinnan takia koulutuksiin ei aina kannata lähteä. Pitkäkestoisempien koulutusten avulla ammattitaidon kehittymistä tuetaan laajemmin ja syvällisemmin. (Viitala 2007, 194 -195.)

Yhä useamman työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puuttuminen. Tavallinen esimerkki tästä on uusien tietojärjestelmien käyt-

töönotto. Jos yrityksessä ei varmisteta, että käyttäjät oppivat uuden järjestelmän käytön heti alussa kunnolla, seuraa siitä järjestelmän virheellistä ja vajaatehoista käyttöä, kritiikkiä itse järjestelmää kohtaan ja mahdollisesti huonommuuden tunnetta työntekijänä. Riittävien mahdollisuuksien ja tuen tarjoaminen osaamisen kehittämiseksi on välttämätöntä toiminnan sujumisen ja laadun takia sekä myös ihmisten työhyvinvoinnin vaalimisen kannalta. (Viitala 2007, 231 – 232.)

Koulutus voi olla tarpeetonta, jos sitä ei huolellisesti suunnitella ja valvota. Hyvän suunnittelun avulla saadaan selville mitä koulutusta yksittäinen työntekijä tai ryhmä organisaatiossa tarvitsee. (Graham & Bennett 1998, 285.)

Koulutuksen/kehittämistoiminnan tavoitteet ovat

- tehtävien hallinta
- laadun parantaminen
- organisaation kehittäminen jatkuvasti yhteisön sisältä käsin
- koulutuksen avulla tuottavuuden parantaminen
- oman oppimisen ja kehittymisen arviointikyvyn parantuminen siten, että pystytään joustavammin vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin.

Koulutus on

- myönteistä parantaessaan työn laatua
- myönteistä kehittäessään työn tekemistä
- kiinnostavaa vain, jos se parantaa tulosta
- olennaista työntekijöiden henkiselle kehitykselle ja sitä kautta koko organisaation kehittymiselle. (Sarala & Sarala 1996, 48 – 49.)

Yksilön osaamisen tarkastelu on oppivan laatuorganisaation ja henkilöstön toimintakyvykkyyden kannalta tärkeää, koska siihen liittyvän tiedon avulla voidaan analysoida nykyisten töiden asettamia pätevyysvaatimuksia sekä ennakoida, mil-

laisten pätevyysien kehittämistä organisaation toiminta- ja kehittymiskyvyn ylläpitäminen edellyttävät. (Sarala & Sarala 1996, 129.)

Työelämässä tapahtuva oppiminen jaetaan Dohmenin (1996) mukaan 4 eri tyyppiin:

1. Formaaliin oppimiseen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Opiskelu on määrämuotoista ja johtaa tavallisesti tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen.
2. Nonformaaliin oppimiseen, joka pitää sisällään yrityksen järjestämiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistapahtumia, jotka eivät johda tutkintoihin (mm. laatu-koulutus, kielikurssi).
3. Informaaliin oppimiseen, mikä ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua vaan tapahtuu työssä ja työympäristössä. Sitä edistää kehittämistä painottava yrityskulttuuri (esim. palaverit voivat palvella oppimisfoorumeina).
4. Satunnaiseen oppimiseen, joka tapahtuu tahattomasti ja suunnittelemattomasti (esim. eteen tulee ongelma, joka pakottaa oppimaan). (Viitala 2007, 187 -188.)

Koulutuksen mahdollisuuksista työelämässä on esitetty kuusi yleistystä

- työhön liittyvät koulutusohjelmat ovat tehokkaampia kuin yleisluonteiset ohjelmat
- pitkälle ajanjaksolle jaetut koulutusohjelmat tuottavat parempia tuloksia kuin lyhyet koulutustilaisuudet
- koulutusohjelmat, jotka perustuvat koulutettavien aktiiviseen osallistumiseen ja harjoitteluun ovat tehokkaampia kuin ne, jotka perustuvat passiiviseen vastaanottoon

- koulutusohjelmat, joihin liittyy palautteen antamista ovat tehokkaampia kuin ne, joista palaute puuttuu
- koulutusohjelmat, joihin liittyy visuaalisia malleja tehokkaasta työsuorituksesta tuottavat parempia tuloksia kuin ne, joista ne puuttuvat
- johdon tuki koulutusohjelmalle on välttämätön. Jos koulutukselle ei varata riittävästi aikaa, koulutettavat kadottavat mielenkiintonsa siihen. (Ruohotie & Honka 1999, 170 – 171.)

## 5.2 Kehityskeskustelut

Työpaikoilla ihmiset pitäisi saada kiinnostumaan omasta työstään ja siihen liittyvistä tavoitteista ja suorituksista. Kehityskeskustelut ja erilaiset osaamisen seurantajärjestelmät antavat mahdollisuuden pysähtyä jokainen työntekijä miettimään, mitä hän haluaa ja toivoo työltään. Koulutus – ja itsensäkehittämismahdollisuuksien tarjoaminen lisää työhön liittyvää merkityksellisyyttä ja sitoutumista. Itseään kehittäville tulisi myös tarjota uusia ja haastavampia tehtäviä. (Saarinen 2001, 181.)

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelun pitäisi olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä, yhteistyöstä, työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. (Ronthy-Östberg & Rosendal 2004, 94.)

Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden keskinäiseen lähentymiseen ja suo mahdollisuuden sopeutua yrityksen tarpeisiin, jotka puolestaan perustuvat yksilön tarpeisiin. (Emt. 95.)

Viitalan (2007) mukaan kehityskeskustelu on 1 – 2 kertaa vuodessa ennalta sovitettu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisensa välinen keskustelu, jolla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Keskustelut luovat kehittyvän pro-

sessin, jonka etuna osaamisen kehittämisen näkökulmasta on henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelman syntyminen niiden tuloksena. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat yksittäisten osaamisten kehittymistä ja ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelun päähenkilö on alainen, mutta myös esimies saa siinä arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. Osaamista tarkastellaan kehityskeskustelussa kahdesta näkökulmasta: nykyisestä työtehtävästä ja sen vaatimasta osaamisesta sekä tulevaisuuden muutoksista ja niiden haasteista osaamisten kehittämiseksi. Samalla selvitetään sellaisia henkilön osaamisia, joita hän ei pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä työssään ja etsimään niille toteuttamisen mahdollisuuksia. (Viitala 2007, 186.)

Sydänmaanlakka (2007) määrittää kehityskeskustelun esimiehen ja alaisen väliseksi systemaattiseksi ja toistuvaksi keskusteluksi, jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia. Kehityskeskustelulle hän asettaa viisi tavoitetta:

1. Saavutettujen tulosten arvioiminen.
2. Seuraavan työskentelykauden tavoitteiden sopiminen.
3. Kehittämistarpeiden määrittely ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekeminen.
4. Esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittäminen.
5. Työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Kehityskeskustelut jaetaan usein kahdeksi keskusteluksi, toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. Kehityskeskusteluosuudessa alaiselle mahdollistetaan keskustelun käyttämistä omien tarpeiden ja ehdotusten esille tuomiseen.



Kehittymiseen keskittyvässä keskustelussa varataan aikaa keskustelulle ja kehittämiskäytännöiden hakemiselle. (Valpola 2002, 15.)

Kehityskeskustelu on esimiehen tehokas tapaa huolehtia, että alaisella on vastaukset kysymyksiin mitä minun pitää tehdä, miten suoriudun ja välittääkö kukaan minusta. Kun keskustelun alussa on puhuttu työsuorituksesta ja tavoitteet ja toimintasuunnitelma on määritelty tietyksi jaksoksi eteenpäin, alainen on saanut vastauksen kysymykseen ”mitä minun pitää tehdä”. Kun sovittun ajan jälkeen käydään läpi, mitä tavoitejakson aikana on tapahtunut, mitä tehty ja jätetty tekemättä ja arvioidaan suoritus tunnuslukujen avulla, on vastattu kysymykseen ”miten suoriudun”. Kun kehityskeskustelu sisältää myös keskustelun työssä viihtymisestä ja kehittämistarpeista, esimies on vastannut kysymykseen ”välittääkö kukaan minusta”. (Valpola 2002, 35.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on Ruohotie & Hongan (1999) mukaan

- arvioida työn tuloksia ja suoriutumista
- selkiyttää tehtäväkuva ja roolia
- antaa molemminpuolista palautetta
- määritellä työn tavoitteet ja päämäärät
- tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia toimenpiteistä
- edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä.

Kehityskeskustelussa määritellään

- tehtäväkuva, rooli ja avaintehtäväalueet
- seuraavan kauden tavoitteet
- toimintaedellytykset
- tehtävässä vaadittavat osaamisalueet.

Jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittämisestään ja työkykynsä ylläpidosta. Kehityskeskusteluissa alaisen olisi tuotava rehellisesti esiin omaan osaa-

miseen ja työkykyynsä liittyvät odotukset tai uhat, jotta esimiehelle selviäisi alaisen osaamisen kehittämisen esteet ja edistäjät. (Ruohotie & Honka 1999, 167.)

### 5.3 Kehityssuunnitelma

Henkilöstön kehittämistoiminnan tulisi pohjautua yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja henkilöstrategisiin avainalueisiin. Henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmän avulla on mahdollisuus rakentaa osaamisstrategioita, joiden avulla tiedostetaan se, mitä henkilöstön tarvitsee osata, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja miten niitä kehitetään. Kun vähennetään tulevaisuuden osaamistarpeista nykyinen osaaminen, saadaan selville todellisen osaamisen kehittämistarve.

Esimies on vastuussa siitä, että jokaisella alaisella on henkilökohtaisen osaamisen kehityssuunnitelma ja työkyvyn ylläpito-ohjelma, jota toteutetaan ja arvioidaan jatkuvasti. Esimies myös huolehtii siitä, että ne päivitetään vuosittain esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Periaatteena kuitenkin on, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittymisestään ja työkykynsä ylläpidosta. (Ruohotie & Honka 1999, 167 - 168.)

Koulutuksen tulisi olla osa yksilön henkilökohtaista osaamisen kehityssuunnitelmaa. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista auttaa se, jos organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi. Tämä tarkoittaa esim. eri tehtävien yleisten osaamisprofiilien julkistamista. Tällöin henkilö voi itse arvioida omaa osaamistaan ja sen kehittämistä peilaten sitä erilaisiin osaamisprofiileihin. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman olemassaolo on hyvä mittari. Sen avulla voidaan arvioida, miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa vuodessa päivitettävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamisen johtamiseen todennäköisesti panostetaan riittävästi. Tällöin ei voi syntyä tilannetta, että työntekijä todetaan yllättäen täysin epäpäteväksi tehtäväänsä. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevien yksilöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet muo-

dostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Niissä on huomioitava, että

- jokaisella henkilöllä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- kehityssuunnitelmissa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet
- kehityssuunnitelma koskee sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista
- osaamisen kehittäminen koskee ihmisen koko kyvykkyyttä, eikä vain tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2006, 147.)

Kehityssuunnitelmassa laaditaan

- alaisen omat tavoitteet ja odotukset
- yksikön tavoitteet ja esimiehen odotukset
- henkilökohtainen kehityssuunnitelma (kehitystarpeet ja toimenpiteet)
- pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma (esim. urasuunnitelma)
- kokonaisuutena ja työssä jaksaminen. (Viitala 2005, 361 - 363.)

Kehityssuunnitelman laatimiseen voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

1) Mitä osaamista tarvitset nykyisessä työtehtävässäsäsi?

2) Mitä muutoksia työtehtäviisi on tulossa ja miten ne vaikuttavat osaamiseesi?

3) Miten olet hyödyntänyt tietojasi ja taitojasi työssäsi, mitä on jäänyt käyttämättä?

4) Mitä ajattelet kehittymistarpeistasi ja miten perustelet tarvittavan avun?

5) Miten tulet pitämään huolta jaksamisestasi ja kyvystäsi innostua työn haasteista?

6) Mitä haluaisit oppia nykyisiä tai uusia tehtäviäsi varten?

7) Mitä tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on ja haluatko keskustella niistä esimiehesi kanssa?

8) Mitä käytännön toimenpiteitä ja koulutusta haluaisit ehdottaa ja toteuttaa? (Valpola 2002, 54 – 55.)

#### 5.4 Esimiehen rooli kehittämisessä

Esimiehen on tärkeää tuntea alaistensa kokonaisvaltainen osaaminen. Usein esimies tietää vain osaamisen, joka liittyy työtehtävän suorittamiseen. Työyhteisöstä saattaa löytyä paljon kykyjä, jos esimies osaa paneutua niiden esille saamiseen. Joku on hyvä kirjoittaja ja joku hyvä organisoija, joiden osaamista voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Mitä laajemmin ihmisen kokonaispersoonallisuus on työyhteisön käytössä, sitä paremmin henkilö pystyy motivoitumaan organisaation toimintaan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 149 – 150.)

On selvää, että se, joka kantaa vastuun toiminnan toteutumisen kehittymisestä, vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä, kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaistensa osaamisen kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä ryhmässään, koska hän on tarpeeksi lähellä voidakseen tuntea alaisensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteen ja tarpeet. Jatkuva oppiminen edellyttää vastuullista ja oma-aloitteista kehittymispyrkimystä ja –ponnistelua kaikilta organisaation jäseniltä.

Valmentajan otteen työyhteisössään omaksunut esimies

- kouluttaa ja opastaa
- viestii jatkuvasti päämääristä
- jakaa tietoa

- kehittää alaistensa taitoja
- tunnistaa alaisten kehitystason
- käy henkilöarviointikeskusteluja
- arvioi ja antaa palautetta sekä palkitsee edistymisestä
- suunnittelee kehitysohjelmia yhdessä alaisten kanssa
- tukee alaisiaan ammattitaidon kehittämisessä
- tukee alaisiaan työssä ja sen kehittämisessä. (Viitala 2007, 272.)

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen; ihmisten oppiminen, kasvaminen ja kehittyminen. Esimies, joka näkee, että työyhteisön tehokkuus riippuu siitä, miten osaavia työntekijät ovat, osaa käyttää paljon aikaansa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Kun työntekijät huomaavat esimiehen toimivan vilpittömästi heidän osaamisensa ja kasvunsa puolesta, he antavat vastineeksi sitoutumisen ja käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Jalava 2001, 68.)

Esimiesten tulisi hyödyntää henkilöstön osaamista ja luoda edellytykset sen kehittämiseksi ja käyttämiseksi. (Kauhanen 2006, 226.)

Yksilön osaamisen vaalimisessa esimiehellä on 4 tärkeää tehtävää:

1. Oppimisen suunnan selkiyttäminen. Esimiehen tehtävä on määrittellä suunta oman vastualueen osaamisen kehittämiseksi niin, että se tukee koko yrityksen strategian toteutumista.
2. Ilmapiirin rakentaminen oppimista tukeväksi. Koko yhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen.
3. Oppimista tukevien toimintamallien ja prosessien ylläpitäminen eli ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen.

4. Omalla esimerkillä vaikuttaminen. Esimiehen suhtautuminen omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen viitoittaa myös muiden suhtautumista. Esimiehen on tehtävä ensin niitä asioita, joita hän odottaa muilta.

Esimiehen osaamisen johtamisen keskeiset työkalut ovat

- osaamiskartoitukset ja osaamisen arviointi
- kehityskeskustelu
- kehityssuunnitelmat. (Viitala 2007, 273 - 274.)

Osaamisen kehittämisessä esimiehen roolina on yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi, kehittymismahdollisuuksien luominen, innostaminen ja palautteen antaminen sekä entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen. (Kauhanen 2006, 150.)

Esimiehiä on muistutettava kehittämisroolistaan ja sen ratkaisevasta merkityksestä yrityksen menestymiselle. Esimiesasemassa olevien kehittämisroolia voidaan lähestyä vastaamalla kuuteen kysymykseen: miksi kehitetään, ketä kehitetään, mitä kehitetään, milloin kehitetään, missä kehitetään ja kuinka kehitetään. Vaikka kehittämistoiminta yleisesti hyväksytään, sitä kohtaan esitetään epäilyjä ja vastustusta. Johdon edustajat saattavat pitää kehittämiseen suunnattuja varoja liian suurina tai kehittämiseen liittyy muutosvastarintaa. Useimmat esimiehet kuitenkin mieltävät kehittäjän roolin tärkeäksi ja ilmaisevat halunsa toimia kehittäjänä. Yrityksen tehtävänä on auttaa heitä kasvamaan roolissaan. (Ruohotie & Honka 1999, 174 – 178.)

Esimies voi monella tavalla auttaa työyhteisön jäseniä ammatillisessa kasvussa ja kehityksessä. Esimiehen kehittämistehtävää kuvataan viiden eri roolin avulla: fasiliaattori, arvioija, ennustaja, ohjaaja ja mahdollistaja. Roolit ovat erillisiä ja painottuvat eri tavoin ammatillisen urakehitysprosessin eri vaiheissa. Fasiliaattori auttaa työyhteisön jäseniä selkiyttämään uraan liittyviä arvoja ja mieltymyksiä ja markkinoimaan ammattitaitoa. Fasiliaattori pitää pitkäjänteisen urakehityksen suunnittelua tarpeellisena. Arvioitsija antaa rehellistä palautetta työn tuloksista ja

suorituksista kun taas ennustaja jakaa tietoa organisaation, ammatin ja työelämän tulevaisuudesta. Ennustaja auttaa työyhteisön jäseniä tiedon hankinnassa ja osoittaa, mitkä ovat meneillään olevat kehitystrendit ja – suunnat, jotka voivat vaikuttaa urakehitykseen. Ohjaaja auttaa työyhteisön jäseniä tunnistamaan kiinnostavia uratavoitteita ja valitsemaan niistä realistiset uratavoitteet. Mahdollistaja auttaa työntekijöitä kehittämään yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia uratavoitteiden toteuttamiseksi ja saavuttamaan tavoitteet. (Ruohotie 1996, 144 – 146.)

### 5.5 Yksilön osaaminen

Oppimista ei voi lisätä suoraan kehenkään, joten ainoa keino luoda ja tukea osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja. Osaaminen on aina oppimisen tulosta. Oppimisprosessin ymmärtäminen on tärkeä avain osaamisen johtamiseen. Ihmisen on aina pitänyt kyetä oppimaan nopeasti ja jatkuvasti, jotta he ovat selviytyneet. Nopeutunut työelämän muutostahti on kiihdyttänyt oppimisvaatimuksia. Nopeasti uudistuva työ ja työympäristö edellyttää hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. Yksilötasolla oppimisesta on otettava henkilökohtainen vastuu.

Oppimisella yksilön kohdalla on tarkoitettu kapeasti tietojen ja taitojen omaksumista. Tämän päivän oppimisen haasteet ovat usein tiedon päivittämistä ja mekaanisten taitojen omaksumista syvällisempiä. Puhutaan uudistuvan oppimisen välttämättömyydestä, jossa ihminen pystyy kyseenalaistamaan entisiä ajatusmallejaan ja asenteitaan ja luomaan uusia kehyksiä asioiden tarkasteluun. (Viitala 2005, 135 – 136.)

Osaamisella on ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä; sitä sujuvammin ja luotettavammin hän selviytyy työtehtävistään, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja sen myötä asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Työihtiyyystutkimuksen mukaan ihminen odottaa työltä mm. sitä, että hän kokee oppivansa ja tuntee olevansa pätevä ja tarpeellinen. Ihmiset pystyvät aikaisemmin kokemuksensa myötä luottamaan omaan osaamiseensa ja suoritusten varmuuteen. Nykyisin myös kokeneet tekijät koh-

taavat jatkuvasti tilanteita, joissa virheiden todennäköisyys on suuri ja virheitä tapahtuu. Työn ohella on siis jatkuvasti opeteltava uusia asioita. (Viitala 2007, 178 – 181.)

Osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva työntekijälle. Tänä päivänä organisaatiot eivät voi taata henkilöstölleen jatkuvaa ja pysyvää työsuhdetta. Yksilölle ainoa keino taata oma työllistettävyytensä on pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan ja niin kauan kun hänellä on osaamista, josta jokin organisaatio on valmis maksamaan kohtuullisen korvauksen, hän voi olla suhteellisen turvallisissa mielin. Yksilön kannalta olisi parempi, jos hän itse ensimmäisenä huomaisi, kun tarvittava osaaminen alkaa rapistua tai puuttua kokonaan. Kun työnantaja sen huomaa, se voi olla yksilölle liian myöhäistä. (Sydänmaalakka 2007, 169.)

Työnantajalla on oikeus ja velvollisuus valita monen hakijan joukosta paras vaihtoehto. Vastaavasti työntekijällä on oikeus valita hänelle parhaiten sopiva työnantaja. Meillä jokaisella on työmarkkina-arvo; sellaista osaamista ja kokemusta, josta joku on valmis maksamaan. Työmarkkina-arvon kasvattamiseen liittyy oleellisesti oppiminen ja me voimme jokainen huolehtia siitä, että opimme joka päivä jotakin uutta. Tämä ei tarkoita sitä, että pitäisi jatkuvasti opiskella tai käydä kursseilla, vaan jokainen voi oppia käyttämään jo olevaa osaamista uudella tavalla. Oppiminen on asennekysymys, miten ympäröivää maailmaa havainnoi, miten ottaa tietoa vastaan ja sisäistää sitä. Aikuinen ihminen oppii, jos hän haluaa oppia. (Kurtén 2001, 38.)

Aikuisen oppimisessa on Kowlesin (1985) mukaan seuraavia piirteitä:

- aikuinen pyrkii oppimisessaan riippuvuudesta itseohjautuvuuteen
- aikuinen käyttää taustalla olevaa kokemusmaailmaansa tärkeänä oppimisen kiinnekohtana ja resurssina
- aikuisella on oltava myös aito koettu tarve oppimiseen, jotta se olisi tehokasta



- aikuisella on oppimiseen luontaisesti ongelmalähtöinen ote
- motivaatio on aikuisella aivan ratkaisevaa oppimiselle
- aikuisuus ei kuitenkaan merkitse automaattista kykyä itseohjautuvuuteen, vaan se vaihtelee yksilöittäin ja tilanteista riippuen.

Uuden oppimisen haasteena on kyetä poisoppimaan vanhasta. Poisoppimisen vaikeus liittyy ihmisen omaan suojautuvaan asenteeseen. Ihminen pyrkii pysymään uskollisena omille perusteluilleen ja päätelmilleen. Uuden oppiminen vaatii alistumista uusille asioille ja niiden mukanaan tuomille epävarmuuksille. Epävarmuuden lisäksi epäily omien voimavarojen riittävydestä voi olla esteenä vanhasta luopumiselle ja uuden oppimiselle. (Viitala 2005, 142.)

Oppimiseen liittyy valmius kyseenalaistaa asioita, keskustelemaan ja väittelemään niistä sekä haastamaan omia asenteitaan ja mielipiteitään. (Kurtén 2001, 39.)

Suuri osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu työssä epämuodollisesti, osittain huomaamatta. Ihminen oppii työyhteisössä, työn äärellä sekä havaintojensa ja kokemustensa kautta. Mitä tietoisempi ihminen on omasta osaamisestaan ja oppimisestaan, sitä tehokkaampaa hänen oppimisensa on. Tietoinen oppiminen on kehittyneellä tasolla kun henkilö muodostaa tehtävästä selkeän kokonaiskuvan ja hahmottelee periaatteet, jolla siitä voi suoriutua. Tietoisuuden tason nostaminen on tärkeä haaste työyhteisössä, jos se haluaa tehostaa oppimista työyhteisössään. Mitä tietoisemmaksi ihminen tulee omasta oppimisestaan, sitä taitavamaksi hän kehittyy oppimaan oppimisessa, joka on keskeinen tekijä työssä menestymiselle.

Työpaikalla ihmisten kokemukset ovat tärkeä ja väistämätön lähtökohta ja ehto uuden oppimiselle, vaikka niissä olisikin epätäydellisyyttä. Kokemukset voidaan saada parhaiten hyödyksi silloin, kun työyhteisössä pystytään tarkastelemaan niitä reflektiivisesti. Tehokas kokemuksesta oppiminen edellyttää kokemusten tietoista ottamista tarkastelun kohteeksi ja niiden analyttistä erittelyä. Kokemukset sinänsä voivat pahimmillaan jopa vahvistaa huonojen käytäntöjen toistumista ellei

niitä tulkita oppimisen mielessä. Kokemukset kohdistuvat aina menneeseen. Mitä parempi reflektiokyky ihmisellä on, sitä paremmin hän pystyy kriittisesti tarkastelemaan kokemustensa merkitystä ja arvoa (omien havaintojen, tunteiden, ajatusten ja tekojen pohdinta, ongelmien ratkaisuun käytettyjen strategioiden pohdinta, omille kokemuksille annettujen merkitysten tiedostaminen ja kriittinen arviointi). Mitä parempi kyky ihmisellä on nähdä, mikä aiemmasta kokemuspöiristä on siirtämisen arvoista uusiin tilanteisiin, sitä tarkemmin hän kykenee tiedostamaan sen, milloin kokemus kahlitsee häntä itseään. Kokemukset voivat siis olla erinomaisen hyödyllisiä oppimisen lähteitä ja kehityksen voimavaroja, mutta vain tietyn edellytyksin. (Viitala 2005, 143 – 146.)

Eri ihmiset oppivat eri tavoin. Kolb (1984) on määritellyt neljä erilaista oppimistyyppiä: ideoija, pohtija, ratkaisija ja toimija. Ideoivalle tyylille on ominaista konkreettisen kokemuksen varassa tapahtuva pohdiskeleva havaintojen teko. Tämän tyylin edustaja on luova, sillä hän kykenee tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta ja löytää asioiden välille uudenlaisia yhteyksiä. Pohtivalle tyylille on ominaista konkreettiseen kokemukseen nojaaminen. Siihen kuuluu myös aktiivinen kokeileminen. Tällainen ihminen ratkaisee ongelmia mielellään yrityksen ja erehdyksen kautta ja ottaa myös riskejä. Ratkaisijan tyylissä painopiste on käsitteiden ja yleistysten muodostamisessa sekä pohdiskelevassa havaintojen teossa. Tämän tyylin edustaja on teoreettinen pohdiskelija, jota ei ensisijaisesti kiinnosta käytännön merkitys. Toimijan tyylissä pääasiana on yleistysten ja käsitteiden soveltaminen uusiin tilanteisiin ja käytäntöön. (Viitala 2005, 150.)

Fyysinen ympäristö vaikuttaa eri tavoin eri ihmisten oppimiseen. Esimerkiksi äänet, valaistus ja kalustus vaikuttavat eri tavoin eri ihmisiin. Myös oppimistilanteen ja uuden informaation esittäjän emotionaalinen sävy vaikuttaa yksilöllisesti. Lisäksi ihmiset haluavat oppia eri tavalla suhteessa toisiin ihmisiin. Jotkut haluavat perehtyä uuteen asiaan yksin, toiset taas haluavat prosessoida asiaa muiden kanssa.

Työympäristöllä on keskeinen rooli kun kehitetään ja sovelletaan osaamista. Koulutustulosten ja ympäristön välisen yhteyden ymmärtäminen on tärkeää, kos-

ka se osoittaa, miksi koulutus ja kehittäminen tuottavat tai eivät tuota tulosta. Se, missä määrin kehittäminen saa aikaan käyttäytymistason muutoksia, riippuu siitä miten kasvuorientoitunut ilmapiiri ja oppimista tukeva kulttuuri organisaatiossa on. Jatkuvaa oppimista ja kasvua tukevassa kulttuurissa jokainen on henkilökohtaisesti vastuussa työssä tarvittavien tietojen ja taitojen uusimisesta. Työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä, jos sillä on käytössä toimivat järjestelmät, jotka palkitsevat suoritusten ja osaamisten perusteella ja rohkaisevat ja luovat mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Tällainen työyhteisö kannustaa innovatiivisuuteen ja kilpailuun ja organisaation jäsenillä on yhtenevä näkemys siitä, että oppiminen on tärkeä osa jokapäiväistä elämää. (Ruohotie 1996, 109 – 110.)

Oppimisen lähtökohdat vaihtelevat yksilöittäin paljon. Osalla voi olla pitkä aika siitä, kun he ovat viimeksi olleet koulumaisessa opetuksessa. Tällöin oppimislanteet tuottavat helposti vieraan ja oppimista tukahduttavan olon. Myös kouluaikeiset muistikuvat voivat olla negatiivisia ja luottamus omaan oppimiskykyyn vaihtelee. Tähän vaikuttavat usein mm. lapsuuden kokemukset. Erottelukykyisyys oman osaamisen suhteen on erilainen eri ihmisille, mutta oman osaamisen ja oppimisen tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseenkin harjaannutaan. Toiset ovat pidemmällä tässä kuin toiset, joillakin voi elämäntilanne olla tilapäisesti sellainen, että se vie tilaa uuden oppimiselta. Oppiminen edellyttää voimavaroja ja käytännössä aikaa ja pysähtymistä. (Viitala 2005, 151.)

Oppimisen yksi lähtökohta on palaute. Palautteen merkitys on tärkeää niin yksilön, tiimin kuin koko yrityksen oppimiselle. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntyminen työyhteisössä. Riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. (Sydänmaanlakka 2007, 62.)

Palautejärjestelmien rakentaminen on hyvin tärkeä taito organisaatiossa. Palautejärjestelmiä on rakennettava yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oikea-aikaisen palautteen antaminen ja saaminen voivat estää monen ongelman synnyn tai ainakin mahdollistaa sen nopean ratkaisun. Palautejärjestelmien käyttöönotto

vaatii oikean kulttuurin, jolle on ominaista avoin ja suora kommunikointi. (Sydänmaalakka 1007, 60.)

Osaaminen on kollektiivinen ilmiö sekä yksilöllinen ominaisuus. Osaaminen on työntekijän relevantti vastaus ongelmatilanteeseen työtehtävässä ja se voi perustua toimivaan rutiiniin tai ennakoimattomassa tilanteessa intuitiiviseen tai luovaan ongelmanratkaisuun. Osaaminen pohjautuu teoreettiseen tietämykseen, kokemukseen ja teknisiin rutiineihin. Siihen kuuluu kyky tehdä havaintoja ja tulkinnoita ja näiden pohjalta valita tekninen suoritustapa, joka ratkaisee ongelman. Teoreettinen tieto voidaan oppia koulussa, mutta kokemus on hankittava itse työssä. Erilaisten työvälineiden ja työtapojen hyväksikäyttö on osa osaamista. (Jalava 2001, 115.)

#### 5.6 Osaamisen luokittelu

Osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten ja tarvittavien osaamisten määrittely. Yhteinen keskustelu ilman mitään mallia tai lähtökohtaa on aikaa vievää ja johtaa useimmiten huonompaan lopputulokseen kuin valmiin jäsenyyksen käyttäminen. Osaamisen määrittelyn tekeminen jäsenyyksen avulla tuottaa ryhmälle ja yksilöille suurempaa erottelukykyisyyttä oman osaamisen, vahvuuksien sekä kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Ne suuntaavat osaamisen tarkastelua ja kehittämistä ja antavat pohjan erilaisille arviointikeskusteluille ja kehittämistarpeiden määrittelyille sekä kehittämissuunnitelmien laadinnalle ja kaikelle kehittämiselle. (Viitala 2007, 181.)

Yksilön osaamista voidaan eritellä myös osaamisluektion, osaamispuun ja osaamispyyrän avulla. Osaamisluektion sisältää työtehtävien vaatimia perusosaamisista. Ne voidaan luokitella tehtävän vaatimaan ydinosaamiseen, tukevaan osaamiseen ja tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen.

Osaamispuussa mm. vuorovaikutustaidot voidaan käsitellä laajemmin. Osaamispuussa vuorovaikutustaidot voivat muodostaa pääoksan, joka puretaan pienempiin osiin sen mukaan, mitkä vuorovaikutustaidot nimenomaisessa tehtävässä

tai tehtäväkentässä katsotaan tärkeiksi. Tällaisia pienempiä oksia voivat olla mm. taitavuus kuuntelemisessa, kyky pysyä rauhallisena jouduttaessa kohtaamaan vihainen asiakas ja kyky kirjoittaa virheetöntä tekstiä.

Osaamispyyrä voidaan kuvitella osaamisten kokonaisuudeksi. Laatiessaan ympyrää yksilö ja ryhmä voivat saavuttaa tarvitsemiensa tärkeiden osaamisten suhteen aiempaa parempaa erottelukykyä. Osaamispyyrän voi laatia nykyhetken osaamista vaativista osaamisista sekä tulevaisuuden osaamisvaatimuksien mukaan. Sen avulla muodostetaan tehtävän vaatimien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten tason arviointi. (Viitala 2005, 126.)

### 5.7 Osaamisen arviointi

Aikuinen on tehokas oppija silloin, kun hän on itse oppimisprosessinsa omistaja. Lisäksi hän oppii parhaiten silloin, kun hän omistaa arviointiprosessinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että ensisijaisesti henkilö arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia. Siinä häntä voivat tukea ulkopuolinen henkilö ja erilaiset arviointia tukevat järjestelmät. Ulkopuolinen arviointi on edistyneimmillään arvioinnin arviointia, koska oppimisen ja osaamisen näkökulmasta olennaisinta on oppijan kyky arvioida ja ohjata omia suorituksiaan ja tietämyksensä laatua. (Viitala 2005, 152.)

Kauhasen (2006) mukaan osaamista voidaan arvioida itsearviointilla, esimiehen ja työtovereiden arviointilla, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden arviointilla sekä alaisten arviointilla. (Kauhanen 2006, 145.)

Työsuoritusten laatu on työelämässä ollut arvioinnin kohteena pitkään. Tieto työsuoritusten laadusta on saattanut tulla suorittajan tietoisuuteen potkujen, ylennyksen tai esimieheltä saadun sattumanvaraisen palautteen kautta. Suorittajalla itsellään on aina jonkinlainen käsitys siitä, miten hänen suorituksensa suhtautuu muiden vastaavien suorituksiin, omaan keskimääräiseen suoritustasoon tai muihin standardeihin. Suomessa ryhdyttiin 1970-luvulla jäsentyneemmin arvioimaan työsuorituksia. Nykyään arviointi on kehittynyt täsmällisemmäksi ja järjestelmälli-

semmäksi. Tavoitteiden saavuttamisen ja saavutettujen tulosten arvioinnin sijasta puhutaan suorituksen arvioinnista ja osaamisen arvioinnista. Suoritusarviointien tavoitteena on ennen kaikkea tuottaa henkilölle itselleen tietoa siitä, miten hänen ulkopuolellaan olevat henkilöt näkevät hänen toimintansa. Suoritusarviointia käytetään toiminnan kehittämisen perustana, mutta myös urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. (Viitala 2005, 153.)

Osaamisen arvioinnin lähtökohtana on osaamisen hyödyntäminen, kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja henkilön oppimismotivaation virittäminen. Yrityksissä osaamisen kehittäminen on sekä strategisesti tärkeä asia että samalla resurssien kohdentamiseen liittyvä kysymys. Jollakin tavalla on välttämätöntä paikantaa ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon johdon on perusteltua käyttää voimavaroja. Tietoinen oppiminen käynnistyy usein vasta kun ihminen kohtaa jonkinlaista ristiriitaa suorituksessaan. Oppiminen on tällöin luonteeltaan ongelmanratkaisua. Uudelleen tarkasteluun voi johtaa epäonnistuminen, tyytymättömyys tuloksiin, epäselvyys, hämmennys tai poikkeava esimerkki. Toiminnan kehittymiseen johtavat ristiriidat, jännitteet ja epätasapainotilat löytyvät kuitenkin vasta sitten, kun tietoisesti ryhdytään analysoimaan toimintaympäristön odotuksia, vaatimuksia ja toimintaedellytyksiä sekä toiminnan nykytilan suhdetta niihin. Tähän vertailuun ihminen ryhtyy usein kuitenkin vain, jos saa siihen jonkin sysäyksen. Yhtenä oppimista stimuloivan ristiriidan herättäjänä voi toimia palaute, joka voi tulla muiden lähteiden ohella systemaattisen arviointijärjestelmän kautta. (Emt. 154.)

Yksilön näkökulmasta osaamisen arviointi on tarpeen selkeän käsityksen muodostamiseksi omasta työnkuvasta ja osaamisesta sekä oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelemiseksi. (Kauhanen 2006, 144.)

Osaamisen kehittymisen kannalta on parempi, että sitä arvioidaan tietoisena ongelmista kuin että jätetään arviointi tekemättä. Kriittiset kysymykset osaamisen arvioinnissa ovat mitä arvioidaan ja minkä takia. Useimmiten osaamiskartoituksissa rajaudutaan hyvin kapeasti yksilön työssä tarvitsemiin osaamisiin, joka muodostaa ammattitaidon ytimen ja on hyvin ammatti- ja alaspesifiä. Osaamisen

arvioinnissa olisi päästävä tätä laajempaan näkökulmaan, jossa eriteltäisiin substanssiosaamisten ohella niitä osaamisia, joiden varassa yksilöosaamiset tulevat hyödynnettyä lisäarvoksi sen työyhteisön tehtäväkentässä, jonka jäsen yksilö on. Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Toiminta ja työn tulokset viestivät osaamisesta, mutta niihin vaikuttavat myös olosuhteet ja välineet. Osaamista on kuitenkin tarpeen arvioida yksityiskohtaisemmin, koska muuten ei ole mahdollista paikantaa siinä olevia kehittämistarpeita.

Yrityksessä tehtävälle ammattitaidon osa-alueiden arvioinnille on Räsänen (1996) hahmotellut mallin, jossa hän määrittelee oppimisen ja työorientaation tasot. Räsänen luokittelee työorientaation tasot seuraavasti:

- 1) Aloittelijan työskentely, mikä on luonteeltaan toteavaa ja perustuu arkitietoon, yksittäisiin havaintoihin, vanhaan kokemukseen, jäljittelyyn tai yritys-erehdys-etenemiseen. Sitä leimaa itsenäisyyden puute ja suuri riippuvuus ohjauksesta. Työn hahmottaminen rajoittuu lähimpään työympäristöön ja hyvin lyhyelle aikajänteelle.
- 2) Kehittyneen aloittelijan työ sisältää ammatillisen perusosaamisen, jonka varassa yksittäisten työtehtävien suorittaminen on mahdollista. Työ on luonteeltaan kuitenkin suunnittelematonta ja tilannesidonnaista ja sitä voivat ohjata arkikokemukseen perustuvat mallit. Perspektiivi työhön on suppea ja ohjauksen ja valvonnan tarve suuri.
- 3) Pätevä suoriutuja kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuksia. Hän hallitsee jo ammattiin käsitteistöä ja ymmärtää työn laajemmat yhteydet ja merkitykset.
- 4) Etevä tekijä suoriutuu kokonaisista tehtäväalueista. Työn tekemistä leimaa pitkälle menevä itsenäisyys. Ammatin käsittehallinta, työn tarkoituksen ymmärtäminen ja teoreettisten analyysivälineiden käyttö ovat korkealla tasolla. Työn tekeminen on tarveorientoitunutta.

5) Asiantuntija hahmottaa työnkokonaistoimintoja ja sen perustana alkuperäisen idean, joka liittyy vahvasti esim. työorganisaation visioon, liikeideaan ja strategiaan. Ammattia koskeva käsittehallinta ja työn laajempien merkitysten ymmärtäminen ovat erittäin korkealla tasolla. Työn tekemistä leimaa kiinteä vuorovaikutus toisten ammattilaisten kanssa. Pitkälle mestaruuden tasolle edenneelle henkilölle on ominaista työssä keskittyminen tavoitteisiin ja toivottuihin tuloksiin eikä enää prosessiin tai keinoihin, joilla on etenemässä. (Viitala 2005, 155 - 158.)

Yksilön osaamisen tarkastelu on henkilöstön toimintakyvyyden kannalta tärkeää, koska siihen liittyvän tiedon avulla voidaan analysoida nykyisten töiden asettamia pätevyysvaatimuksia sekä ennakoida millaisten pätevyyksien kehittämistä organisaation toiminta- ja kehittymiskyvyyden ylläpitäminen vaativat. (Sarala & Sarala 1996, 129.)

Miten ja millä tasolla oppimistuloksia arvioidaan, riippuu arvioinnille asetetuista tavoitteista. Joissakin tilanteissa tarvitaan huolellista ja tarkkaa arviointia oppimistuloksista ja mahdollisesta lisä- tai jatkokoulutustarpeesta. Arviointimetodit määräytyvät suuresti sen mukaan, miten merkityksellistä uusien tietojen ja taitojen hallinta työn kannalta on. (Ruohotie 1996, 133.)

Osaamisen arvioinnin kriteeristöissä joudutaan tekemään näkyväksi sellaista, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta jota varten ei ole sanoja. Tiedetään varsin hyvin mitä työelämä ja sujuva työsuoritus työntekijöiltä edellyttää: ammatin teknistä pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokeneisuutta ja kykyä oppia ja kehittyä työnsä tasalle ja ylikin. Näiden ominaisuuksien muotoilu arvioinnin kohteeksi on haastava tehtävä. (Viitala 2005, 159.)

Yksilön henkilökohtaiset tiedot ja taidot hyödyntävät työssä useimmin vain, jos hänen asenteensa on myönteinen. Se, miten hänen osaamispanoksensa liittyy ryhmän osaamiseen, vaatii omat mekanisminsa. Tämä tarkoittaa sosiaalisten prosessien ottamista tarkastelun kohteeksi. Kun arviointi kohdistuu sosiaalsiin prosesseihin, havainnoidaan ja arvioidaan yksilön kykyä toimia yksin ja yhdessä, riippuvuutta muiden tuesta sekä kyvykkyyttä toimia ryhmässä, ryhmän jäsenenä



ja johtajana. Ryhmän toiminnassa arvioidaan kykyä yhteiseen reflektioon, yhteistyöhön, osaamisen jakamiseen ja tuottamiseen yhdessä. Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on hän itse. Paras arviointi toimii siten, että se kertoo arvioidavalle itselleen kehittymisen toivottavan suunnan ja johtaa keskusteluun itsensä kanssa. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla autetaan osaajat itse täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista.

Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää. Esimies vastaa oman vastualueensa toiminnan edellytysten riittävydestä ja hänen näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta tuo heijastuspintaa yksilöosaamisten tarkasteluun. Esimies on riittävän lähellä ja sisällä tehtäväkentässä voidakseen tukea yksilötason tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä. Tämä edellyttää esimieheltä huomattavan kehittyneitä ihmissuhdetaitoja. Esimiehen pitäisi pystyä arvioimaan ja arvostamaan alaisiaan kypsällä tavalla. Siinä ei silloin ole minkäänlaista sijaa kateudelle eikä kilpailuhengelle. Alaistensa osaamista vähättelevä esimies saa osaamisen arvioinnilla aikaan niin suurta vahinkoa, että sen tekemättä jättäminen olisi parempi vaihtoehto. Turvallisin vaihtoehto on tukea organisaation jäsenten itsearviointia. Esimiesten tehtävä alkuvaiheessa on huolehtia siitä, että jokainen tekee itsearviointin ja innostaa kehittämisalueiden löytämiseen ja kehittämistoimenpiteisiin. Osaamisen johtamisen järjestelmän yleisilmeen pitäisi olla oppimiseen innostava ja kannustava. Oppiminen ja kehittyminen voi tapahtua vain niistä lähtökohdista, jotka kullakin yksilöllä ja ryhmällä työyhteisössä on. Hyväksyttävä on myös se, että jokaiselle on tarjottava mahdollisuus edetä siten kuin hänelle on mahdollista. Jos osaamisen johtamisen järjestelmä pystyy antamaan myönteistä tukea oppimiselle, se kannustaa parhaimmillaan jokaisen ottamaan suuriakin kehitysaskelita ja pääsemään positiiviselle oppimisen kentälle. (Viitala 2005, 160 – 162.)

Osaamisen tulisi olla tietoisien johtamisen kohteena jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Osaaminen olisi nostettava yrityksen ylimmän johdon neuvottelupöytiin samanlaisen huomion kohteeksi kuin muutkin asiat yrityksessä. Vastuu osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla ihmisillä, jotka ovat yrityksen

palveluksessa. Heidän työsuorituksensa ja sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on heidän panoksensa yritykseen. Työntekijä itse vastaa oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja sen ajan tasalla pitämisestä. Esimiehet vastaavat siitä, että tämä on mahdollista heidän johtamissaan yksiköissä. Johtajien tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisesta samalla tavoin kuten mistä muustakin resurssista, jonka varassa yksikön tehtävät saadaan hoidettua. (Emt. 23 – 24.)

## **6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

### **6.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksessa käytettiin haastattelua (liite 1) ja kyselytutkimusta (liite 2). Haastattelu kohdennettiin kahdelle useita vuosia konservatiivisella toimialueella osastonsihteerinä toimineelle henkilölle. Kyselytutkimus kohdennettiin 75 konservatiivisen toimialueen osastonsihteerille. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2008.

Kysymyslomake lähetettiin sairaalan sisäpostissa 75 vakinaiselle/sijaiselle osastonsihteerille, jotka työskentelevät konservatiivisella toimialueella saatekirjeen kanssa. Toimialue pitää sisällään sisätaudit, lastentaudit/foniatrian, ihotaudit, syöpätaudit/sädehoidon, neurologian, keuhkosairaudet sekä kuntoutustoiminnan. Palautusaikaa kyselylle annettiin 2.5 viikkoa. Lukumäärä sihteereistä saatiin konservatiivisen toimialueen osastonhoitajilta, joille lähetettiin joulukuussa 2007 sähköpostilla kyselyn osastonsihteereiden määrästä. Kyselyssä pyydettiin heitä kertomaan heidän osastollaan/poliklinikallaan työskentelevien vakinaisten/sijaisten osastonsihteereiden määrän.

Konservatiivisen toimialueen osastonhoitajille lähetettiin sähköpostilla lokakuussa 2008 pyyntö saada tietää, mitkä asiat heidän mielestään mahdollistavat tai estävät osastonsihteereitä osallistumaan koulutuksiin ja onko heillä kehittämissideoita, jotka mahdollistavat osastonsihteerin koulutuksiin osallistumisen. Palautusaikaa pyynnölle annettiin kuukausi.

## 6.2 Aineiston analysointi

Haastattelulomake sisälsi kysymykset osastonsihteerin työstä ennen, nyt ja tulevaisuudessa sekä mitkä asiat työssä ovat muuttuneet eniten. Haastattelun avulla saatiin molemmilta haastatelluilta paljon tietoa siitä, mitä osastonsihteerin työ on ollut ennen, nykyisin ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Haastattelun tulokset ovat kappaleessa 3.

Kysymyslomakkeita lähetettiin 75 ja vastauksia saatiin takaisin 42. Vastausprosentiksi kyselystä tuli 56 %. Vastanneista vakituisia oli 69 %, sijaisia 21 % ja ei tietoa vakinaisuudesta tai sijaisuudesta 10 %.

Kysymyslomakkeen kysymykset sisälsivät kysymykset työsuhteen vakinaisuudesta, kestosta sekä koulutustaustasta. Arvioitavana oli asteikolla ei lainkaan, jonkin verran, paljon osallistuminen sairaanhoitopiirin järjestämiin sisäisiin, ulkoiisiin ja omaehtoiseen koulutukseen. Vaihtoehdoilla kyllä ja ei vastattiin kysymyksiin sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistaviin ja estäviin tekijöihin. Lisäksi omaehtoiseen koulutukseen osallistumista mahdollistavista ja estävistä tekijöistä oli mahdollisuus kirjoittaa vapaata tekstiä.

Osastonhoitajille lähetetty sähköpostikysely sisälsi pyynnön saada tietää, mitkä asiat heidän mielestään mahdollistivat tai estivät osastonsihteerien koulutukseen osallistumista sekä oliko heillä kehittämisideoita, jotka mahdollistaisivat osastonsihteerin koulutukseen osallistumista. 22 % osastonhoitajista vastasi kyselyyn.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Työkokemuksen kesto vastanneilla oli oheisen taulukon 1 mukainen.

TAULUKKO 1. Työkokemuksen kesto osastonsihteerin työssä

	Vakituisen	Sijainen	Ei tietoa	Yhteensä
Työkokemuksen kesto	29 %	9 %	4 %	42 %
0 - 1 v	0	11	0	3
1 - 3 v	0	22	25	7
3 - 7 v	21	22	0	19
yli 7 v	79	45	75	71
	100	100	100	100

Yli 7 vuotta osastonsihteerin työssä olleiden määrä vastanneista oli yli puolet (71 %), 3 - 7 vuotta työssä olleiden määrä oli 19 %, 1 - 3 vuotta 7 % ja 0 - 1 vuotta 3 %. 79 % vakituisista osastonsihteeereistä oli ollut työssä yli 7 vuotta. Sijaisista osastonsihteeereistä lähes puolet (45 %) oli ollut yli 7 vuotta työssä. Kyselyyn vastanneista osastonsihteeereistä, joista ei ollut tietoa työsuhteen vakinaisuudesta tai sijaisuudesta, oli 75 % ollut työssä yli 7 vuotta.

TAULUKKO 2. Koulutustausta

	Vakituinen	Sijainen	Ei tietoa	Yhteensä
Koulutustausta	29 %	9 %	4 %	42 %
Vastaanottoavustaja	10	11	0	10
Koulupohjainen tutkinto	7	0	0	5
Opistotasoinen tutkinto	42	45	0	38
Sosiaali- ja terveydenhuollon sihteeri	28	22	75	31
Opistotasoinen tutkinto + sosiaali- ja terveydenhuollon sihteeri	10	22	25	14
Opistotasoinen tutkinto + sosiaali- ja terveydenhuollon sihteeri + lähihoitaja	3	0	0	2
	100	100	100	100

Yllä olevan taulukon 2 mukaan yli puolella (54 %) vastanneista osastonsihteereistä oli opistotasoinen tutkinto ja/tai osastonsihteerin tutkinto sekä muu lisätutkinto. Vastaanottoavustajan tutkinto oli 10 %:lla, koulupohjainen tutkinto 5 %:lla, opistotasoinen tutkinto 38 %:lla, sosiaali- ja terveydenhuollon sihteerin tutkinto joka kolmannella (31 %), opistotasoinen tutkinto sekä sosiaali- ja terveydenhuollon sihteerin tutkinto 14 %:lla ja opistotasoinen tutkinto, sosiaali- ja terveydenhuollon sihteeriin tutkinto ja lähihoitajan tutkinto 2 %:lla vastanneista.

Vakituisilla osastonsihteereillä 55 %:lla oli opistotasoinen tutkinto ja/tai opistotasoinen tutkinto sekä muu lisätutkinto. Yli puolella (67 %) sijaista oli opistotasoinen tutkinto ja/tai opistotasoinen tutkinto sekä muu lisätutkinto.

TAULUKKO 3. Sisäisiin koulutuksiin osallistuminen

Sisäisiin koulutuksiin osallistuminen	Ei tie-			Yhteensä
	Vakituinen	Sijainen	toa	
	29	9	4	42
	%	%	%	%
Paljon	34	11	25	29
Jonkun verran	66	89	75	71
Ei lainkaan	0	0	0	0
	100	100	100	100

Sisäisiin koulutuksiin osastonsihteereistä osallistui jonkun verran yli puolet (71 %) ja paljon noin joka kolmas (29 %). Vakituksista osastonsihteereistä sisäisiin koulutuksiin osallistui jonkun verran yli puolet (66 %) ja paljon 34 %. Sijaisista sisäisiin koulutuksiin osallistui jonkun verran 89 % ja paljon 11 %. Kaikki vastanneet (100 %) osallistuivat koulutuksiin jonkun verran tai paljon.

TAULUKKO 4. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen

Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen	Vakituinen	Sijainen	Ei tietoa	Yhteensä
		29	9	4
	%	%	%	%
Paljon	3	0	0	2
Jonkun verran	73	22	75	62
Ei lainkaan	24	78	25	36
	100	100	100	100

Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistui vastanneista jonkun verran yli puolet (62 %), ei lainkaan 36 % ja paljon 2 %. Vakituista osastonsihteereistä 24 % ei lainkaan osallistunut ulkopuolisiin koulutuksiin, jonkun verran osallistui 73 % ja paljon 3 %. Sijaisista ulkopuolisiin koulutuksiin ei osallistunut lainkaan 78 % ja jonkun verran 22 %. Ne osastonsihteerit, joiden työsuhteen vakinaisuudesta/sijaisuudesta ei ollut tietoa, osallistuivat ulkopuolisiin koulutuksiin jonkun verran 75 % ja ei lainkaan 25 %.

TAULUKKO 5. Omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen

Omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen	Vakituinen	Sijainen	Ei tietoa	Yhteensä
	29 %	9 %	4 %	42 %
Paljon	0	0	0	0
Jonkun verran	17	22	0	17
Ei lainkaan	83	78	100	83
	100	100	100	100

Omaehtoiseen, omalla ajalla tapahtuvaan koulutukseen, ei osallistunut lainkaan suurin osa vastaajista (83 %), 17 % vastaajista osallistui jonkun verran. Vakituista osastonsihteereistä 83 % ei osallistunut lainkaan omaehtoiseen koulutukseen, 17 % osallistui jonkun verran. Sijaisista 78 % ei osallistunut lainkaan omaehtoiseen koulutukseen ja noin joka viides (22 %) osallistui jonkun verran. Paljon omaehtoiseen koulutukseen ei osallistunut kukaan vastaajista.

TAULUKKO 6. Sisäisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistavat tekijät

Sisäisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistavat tekijät	Kyllä	Ei	Ei vasta- usta	Yhteensä
	%	%	%	%
				42
Esimiehen tuki	95	5	0	100
Työkaverin/työyhteisön tuki	93	7	0	100
Hyvä koulutustarjonta	73	27	0	100
Saan tietoa koulutuksista	88	7	5	100
Velvollisuus osallistua koulutuksiin	74	26	0	100
Työssä on aikaa osallistua	33	65	2	100
Kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä	74	24	2	100
Muu syy	7		93	100

Tässä taulukossa 6 tulevat esiin tekijät, jotka mahdollistivat osallistumisen sisäisiin koulutuksiin. Esimiehen tuki mahdollisti koulutukseen osallistumisen 95 %:n ja työkaverin/työyhteisön tuki 93 %:n sekä tiedonsaanti koulutuksista 88 %:n mielestä. Hyvä koulutustarjonta (73 %), velvollisuus osallistua koulutuksiin (74 %) sekä se, että kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä (74 %) edesauttoivat ja mahdollistivat koulutuksiin osallistumista paljon. Muina syinä koulutuksiin osallistumista mahdollistavina tekijöinä olivat koulutuksen ajankohdan sopiminen työaikaan (esim. puolen päivän koulutukset), vakituinen työ, oma halu kehittyä sekä pakko osallistua uusien ohjelmien oppimiseen.



TAULUKKO 7. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistavat tekijät

Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista mahdollistavat tekijät	Kyllä	Ei	Ei vastaus- ta	Yhteensä
	%	%	%	%
Esimiehen tuki	81	17	2	100
Työkaverin/työyhteisön tuki	79	17	4	100
Hyvä koulutustarjonta	67	31	2	100
Saan tietoa koulutuksista	81	17	2	100
Velvollisuus osallistua koulutuksiin	45	48	7	100
Työssä on aikaa osallistua	33	67	0	100
Kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä	74	24	2	100
Muu syy	7		93	100

Taulukon 7 mukaan ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista mahdollisti paljon esimiehen (81 %) ja työkaverin/työyhteisön tuki (79 %) sekä tieto koulutuksista (81 %). Se, että kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä, mahdollisti ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisen 74 %:n ja hyvä koulutustarjonta 67 %:n mielestä. Muina syinä osallistumista mahdollistavina tekijöinä olivat yksikön rahatilanne sekä sihteerien arvostus koulutuksiin osallistumisen tärkeyden suhteen.

TAULUKKO 8. Sisäisiin koulutuksiin osallistumista estävät tekijät

Sisäisiin koulutuksiin osallistumista estävät tekijät	Kyllä	Ei	Ei vasta- usta	Yhteensä
	%	%	%	%
Kiire työssä	83	17	0	100
Työpaikalla ei tueta koulutukseen osallistumista	17	74	9	100
Tiedonpuute koulutuksista	26	67	7	100
Esimies ei kannata koulutusta	15	79	6	100
Itse ei ole kiinnostunut koulutuksista	24	69	7	100
Vain vakituiset työntekijät pääsevät koulutuksiin	33	62	5	100
Muu syy	7		93	100

Suurimpana syynä sisäisiin koulutuksiin (taulukko 8) osallistumista estävinä tekijöinä olivat kiire työssä (83 %) ja se, että vain vakinaiset pääsevät koulutuksiin (33 %). Se, että itse ei ole kiinnostunut koulutuksista esti koulutuksiin osallistumisen 24 %:n ja tiedonpuute koulutuksista 26 %:n mielestä. Se, että työpaikalla ei tueta koulutuksiin osallistumista, esti koulutuksiin osallistumisen 17 %:n mielestä ja se, että esimies ei kannata sisäistä koulutusta 15 %:n mielestä. Muina estävinä tekijöinä tulivat esiin sijaisten puute, töiden kasaantuminen, sijaisten ”putiikin pyörittäminen” kun vakituiset osastonsihteerit osallistuvat sisäisiin koulutuksiin ja vähäinen sihteerien määrä.

TAULUKKO 9. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista estävät tekijät

Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista estävät tekijät	Kyllä	Ei	Ei vastausta	Yhteensä
	%	%	%	%
Kiire työssä	80	20	0	100
Työpaikalla ei tueta koulutukseen osallistumista	24	72	4	100
Tiedonpuute koulutuksista	33	62	5	100
Esimies ei kannata koulutusta	23	74	3	100
Itse ei ole kiinnostunut koulutuksista	27	69	4	100
Maksullisiin koulutuksiin ei pääse	58	40	2	100
Vain vakituiset työntekijät pääsevät koulutuksiin	37	61	2	100
Muu syy	2		98	100

Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista estävistä tekijöinä (taulukko 9) suurimpana tulivat esiin kiire työssä (80 %), maksullisiin koulutuksiin ei pääse (58 %) ja se, että vain vakituiset pääsevät koulutuksiin (37 %). Tiedonpuute koulutuksista (33 %) ja se, ettei itse ole kiinnostunut ulkopuolisista koulutuksista (27 %) olivat isona tekijänä osallistumattomuuteen myös. Vastaajista joka neljäs (24 %) näkee ulkopuolisiin koulutuksiin estävänä tekijänä myös sen, että työpaikalla ei tueta koulutukseen osallistumista ja lähes joka neljäs (23 %) sen, että esimies ei kannata ulkopuolista koulutusta. Muuna estävänä tekijänä oli kysymys siitä, kuka maksaa koulutuksen.

Omaehtoiseen koulutukseen osallistumista mahdollistavina tekijöinä olivat osajärjestyksen työjärjestäminen, into kehittää itseään, uusien ajattelutapojen et-

sintä/kehittäminen, oma kiinnostus sekä se, että vakinainen työ mahdollistaa omaehtoiseen koulutukseen osallistumisen.

Omaehtoiseen koulutukseen osallistumista estävinä tekijöinä tulivat esiin vapaa-ajan puute, perhe-elämän asettamat rajoitukset, ikä, terveyden asettamat vaatimukset, elämän tilanne, kiinnostumattomuus osallistua ylimääräisiin ”hössötyksiin”, työn tiivistahtisuus (voimavaroja ei riitä työn ohella tapahtuvaan koulutukseen), työssä ei ole etenemismahdollisuuksia koulutuksen kautta, jotta tutkinnoista olisi hyötyä, pitäisi vaihtaa alaa, työ vie kaiken energian, ei jaksaa opiskella enää, tutkinto ei tuo lisää palkkaa, oma mielenkiinnon puute, omaehtoisesta koulutuksesta ei ole hyötyä eikä työpaikan vaihdosta ole suunnitteilla, ajanpuute, jakaminen, resurssit, pitkät koulutukset eivät kiinnosta, raha ei riitä, pienet lapset ja taloudelliset syyt, koulutustuet liian pienet perheen elättämiseksi sekä motivaation puute.

Kyselyyn vastanneiden osastonhoitajien (22 %) mielestä mahdollistavina tekijöinä osastonsihteereiden koulutuksiin osallistumisessa olivat osastonsihteerin oma kiinnostus ja mahdollisuus kehittyä, ajan tasalla pysyminen (asiat muuttuu ja kehittyy) sekä koulutusvelvoitteen saavuttaminen.

Estäviä tekijöitä heidän mielestään olivat varahenkilöstön saatavuus koulutuspäivien ajaksi, liian vähäinen koulutustarjonta, monipuolisen koulutustarjonnan puuttuminen, nykyisten koulutusten huono tiedollinen/taidollinen anti, osastonsihteerin halu päivittää ja ylläpitää omia tietojaan ja taitojaan sekä se, että koulutuksiin osallistuminen ei onnistu liian vähäisen resurssipulan ja suuren työmäärän vuoksi.

## **8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA**

Tutkimustulosten perusteella useita kehittämissuunnitelmia nousee esiin.

Sekä sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumista suurimpana estävänä tekijä tuli esiin kiire. Työssä pitää olla aikaa osallistua koulutuksiin. Siihen osallistumisen aika pitää järjestää esimiehen toimesta. Jos tämä ei onnistu, pitää mitoitaa työntekijän työtehtävät niin, että aikaa on osallistua. Jos työssä on jatkuva kiire, se aiheuttaa jatkuvaa stressiä ja jos töitä on liikaa, se estää kaiken kehityksen ja uuden oppimisen ja hankaloittaa myös työilmapiiriä työssä.

Jossakin työyksikössä/yksiköissä koulutuksiin osallistutaan paljon. Tämä/nämä yksiköt olisi hyvä saada selville, jotta saadaan selville se, mikä mahdollistaa tässä/näissä yksiköissä koulutuksiin osallistumisen. Tällaisista yksiköistä/yksiköistä voitaisiin ottaa mallia. Samalla selviäisi näiden yksiköiden osastonsihteerin työtehtävät ja niiden organisointi, joka mahdollistaa osallistumista. Samalla olisi hyvä selvittää myös, missä yksikössä/yksiköissä on niin kiire, että koulutuksiin ei pystytä osallistumaan. Onko siellä liikaa työtehtäviä ja onko työtehtävät organisoitu oikein ja riittävällä osastonsihteerimäärällä.

Sairaanhoitopiirissä sijaisten määrärahoja käytettiin osin varahenkilöstön palkkaamiseen. Joka erikoisalalla on varahenkilöitä, joiden rooli on lähteä ”paikkaamaan” koulutuksiin lähtevien poissaoloja sekä sairaslomia. Nyt nämä varahenkilöt ovat sijoittuneet suurelta osin siten, että he eivät pysty irrottautumaan sijaisuuksiin, koska he ovat täysin työllistyneet. Osa varahenkilöistä tietysti ei halua tai suostu tulemaan sijaiseksi, vaikka heidän roolinsa sitä edellyttääkin. Tämä varahenkilön rooli pitäisi selvittää jokaiselle varahenkilölle ja heidän nimensä tulisi olla selvästi osastonhoitajien ja osastonsihteerien tiedossa, jotta varahenkilöitä voisi tarpeen tullen käyttää paikkaamaan poissaoloja esim. koulutuksen ajaksi.

Pitkäaikaisilla sijaisilla (ja lyhytaikaisillakin) tulisi olla mahdollisuus osallistua koulutuksiin, sillä heidän osaamisensa työssä pitäisi olla myös ajan tasalla. Tutkimuksessa tuli estävänä tekijänä esiin, että vain vakinaiset pääsevät koulutuksiin. Esim. potilastietosuoja- ja tietohallintakoulutuksiin pitäisi jokaisen sijaisenkin osastonsihteerin pystyä osallistumaan. Asiat muuttuvat usein ja uutta tietoa tulee jatkuvasti. Jos koulutuksiin ei pysty/pääse osallistumaan, työssä saattaa tulla isoja virheitä.

Työkavereiden tulee suhtautua myönteisesti työkaverin koulutuksiin lähtemisiin. Jos joku haluaa osallistua koulutuksiin ja oppia uutta, sellainen työkaveri, joka ei ole itse kiinnostunut koulutuksista, ei saa estää käytöksellään itsensä kehittämiseen pyrkivää työkaveria osallistumasta koulutuksiin. Esimiehen velvollisuus on puuttua tällaisiin tilanteisiin johtajan ominaisuudessaan ja tällaisista estävistä tekijöistä pitäisi puhua ääneen joka työyksikössä.

Jos esimies ei kannata koulutusta yksikössään, on aika muistuttaa häntä kehittämisroolistaan sekä hänet olisi hyvä ohjata päivittämään esimieskoulutustaan.

Koulutustarjontaa osastonsihteereille pitäisi monipuolistaa ja kehittää. Koulutusyksikön kanssa olisi hyvä olla yhteistyötä enemmän. Koulutusyksikkö voisi esim. laittaa kyselyn osastonsihteereille, minkälaista koulutusta halutaan ja sen mukaan toteuttaa sitä.

Tiedon saantia koulutuksista pitäisi kehittää. Tieto koulutuksista olisi hyvä lähettää esim. sähköpostilla suoraan osastonsihteereille eikä välikäsiä kautta (osastonhoitajat). Lisäksi olisi hyvä yhdessä kollegoiden ja esimiehen kanssa puhua siitä, mihin koulutuksiin kannattaa osallistua ja millaista koulutusta yksikössä tarvitaan.

Osastonsihteereiden kannustaminen ja motivoiminen osallistumaan koulutuksiin on tärkeää, sillä jokainen on loppujen lopuksi itse vastuussa omasta osaamisestaan. Koulutuksiin osallistuminen ja sen mahdollistaminen luo työntekijälle motivoituneisuutta omaan työhön ja sen kehittämiseen. Pitäisi saada karsittua asenne ”koulutus ei hyödytä mitään” pois. Tärkeää olisi esimiehen osalta kannustaa ja motivoida henkilöstö kouluttautumaan, jotta uudet tiedot olisi jokaisen käytettävissä.

Ulkopuolisiin koulutuksiin pitäisi olla varattu budjetissa tarpeeksi rahaa, jotta se ei ole este koulutuksiin osallistumiseen.

Kehittämiskeskusteluissa pitäisi jokaisen osastonsihteerin tuoda esiin koulutus-halukkuus ja –toiveet. Kehittämissuunnitelmat pitäisi luoda useammalle vuodelle, jotta ne voitaisiin sisällyttää osaston toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelmaa pitäisi päivittää vuoden mittaan jatkuvasti eikä vain kerran vuodessa.

Osaamisen arvioinnin avulla voidaan arvioida mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja sen avulla laatia koulutus-suunnitelmia. Jokainen osastonsihteerin voi kehityskeskusteluissa ottaa enemmän esille omia koulutustoiveitaan ja hyödyntää kehityskeskustelua näin.

Muutaman tunnin koulutuksiin osallistumisen voisi organisoida siten, että joku osastonsihteerin yksiköstä osallistuu ja kertoo muille kollegoille koulutuksen annin esim. viikoittaisten palavereiden muodossa.

Moni osastonsihteerin on vastuukäyttäjän roolissa (esim. laskutus, Effica, Kunto-Apu, verkkosivut). Vastuukäyttäjän rooli vie paljon työaika, sillä ohjeita pitää päivittää ja tehdä muille työntekijöille. Yksi osastonsihteerin saattaa yksikössä olla useammassa vastuukäyttäjän roolissa. Nämä roolit pitäisi joka yksikössä jakaa useammalle osastonsihteerinelle ja osan näistä vastuukäyttäjän rooleista voi siirtää myös muulle henkilökunnalle.

Muuna kehittämisen arvoisena tekijänä on nykyinen osastonsihteerin koulutus. Kun osastonsihteeriharjoittelijat tulevat harjoittelupaikkoihin huomaa, että koulutus ei vastaa sitä, mitä osastonsihteerin työ on. Opettamiseen ja perehdyttämiseen menee iso aika osastonsihteerin työstä. Palautteen antaminen koulutusta-hoille pitäisi olla jatkuvaa.

Osastonsihteerin pitäisi ilmoittaa itsensä rekrytointitoimistoon kun jäävät työs-tä pois ja haluavat jatkossa työllistyä edelleen. Rekrytointirekisterit pitäisi pitää ajan tasalla, jotta sieltä saisi sijaisen sitä tarvittaessa.

Hakuilmoitus, millä osastonsihteerä haetaan töihin sairaanhoitopiirissä, on vanhentunut ja se pitäisi päivittää. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä osastonsihtee-reitä haetaan toimeen seuraavalla ilmoitustekstillä:

”Vastaanottoavustajan koulutus tai sosiaali- ja terveydenhuollon sihteerin koulu-tus tai vastaava tutkinto ja perehtyneisyys tehtävään.” Vastaanotto-osastoavus-tajakoulutus alkoi 60-luvun lopulla ja loppui vuonna 1988. (Selvitys vastaanotto-osastoavustajien työtilanteesta terveyskeskusten vastaanottotyössä 2004, 5.) Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen 2007 – 2009 mukaan osaston-sihteerä luokitellaan palkkahinnoittelussa hoitoalan ammattitehtäviin, joilta edelly-tetään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tai muun alan ammatillista perustutkintoa tai aikaisempaa ammatillista tutkintoa. (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtoso-pimus 2007, 155.)

Konservatiivisen toimialueen osastonhoitajilta tuli lähettämäni pyynnön (lokakuu 2008) myötä seuraavia kehittämisideoita:

Efficca-koulutuksen myötä koulutukseen osallistuminen on selvästi innostanut osas-tonsihtee-reitä. Toimintatavat koulutukseen osallistumisesta ovat eri toimin-tayksiköissä erilaiset. Toimintatapojen yhtenäistäminen sairaanhoitopiirin eri yksi-köissä mahdollistaisi ja järkeistäisi koulutukseen osallistumista ja helpottaisi sijais-ten työtä. Koulutuksilla ja palavereilla on varmasti osastonsihteerin työtä keh-itävä vaikutus. Tukeminen ja työntäminen koulutukseen ja vakuuttelu siitä, että työt kyllä järjestyvät sillä aikaa. Lakimääräiset täydennyskoulutuspäivät pitäisi saada täytettyä.

Varahenkilöstön käyttöä tulisi kehittää. Heidän oikea käyttö mahdollistaisi koulu-tukseen osallistumista. Joka yksikössä varahenkilöt tulisi olla kaikkien tiedossa ja heitä käytetään juuri sijaisuuksiin koulutuspäivien ajalle. Varahenkilöstön määrää tulisi lisätä, että tämä mahdollistuisi.



Osastonsihteerit ovat oma ammattikuntansa ja heillä pitäisi olla oma ”osastonsihteerit/työnkehittämisihminen/i ihmiset”, joka/jotka voisivat suunnitella osastonsihteeereille oikeaa ja osuvaa koulutusta.

Osastonsihteerien koulutuksen keskittyminen sairaanhoitopiirin sisäisiin koulutuksiin (kielenhuolto, asiakaspalvelu, Word, Excel, Effic). Hyvin vähän on tarjolla koulutusta, mikä liittyy työssäjaksamiseen. Tätä koulutusta kaivataan, koska muutos on ollut valtavaa ja vaikuttaa kovasti osastonsihteerin työhön.

Osaamisen jakaminen nousi esiin yhtenä kehittämisideana, kun/jos osastoilla hoidetaan monen erikoisalan potilaita. Tähän kehittämis ehdotuksena tuli esiin se, että parasta koulutusta ja oppia on tehdä toisen erikoisalan töitä.

Osastonsihteeereillä pitäisi olla oma esimies, joka koordinoisi ja ennen kaikkea mahdollistaisi kaikkien osastonsihteeereiden lisäkoulutukset. Osastonsihteerin työ on niin vaativaa ja tarkkaa, että on tärkeää, että heillä on tarvittava tieto ja he ovat motivoituneita työhönsä.

## **9 POHDINTA**

### **9.1 Tutkimuksen tarkoitus ja luotettavuus**

Koulutukseen osallistuminen on tärkeää nyky-yhteiskunnassa. Jatkuva muutos työelämässä vaatii jatkuvaa tietojen päivittämistä. Koulutukseen osallistumisen avulla uusia tietoja pystytään päivittämään.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä osastonsihteerin työ on ollut ennen, nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa sekä koulutukseen osallistumista mahdollistavat ja estävät tekijät. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se, että tutkimustulokset nousivat hyvin tutkimuksen teoriasta ja tukivat sitä. Luotettavuutta kuvastaa myös se, että tutkimustulokset tulivat selvästi esiin kysymyslomakkeen vastauksista.

Tutkimuksen aikataulu laadittiin hyvin ja siinä pysyttiin. Tutkimuksen teoria valmistui ajoissa, mutta vaati paljon pohdintaa. Kysymyslomakkeen kysymykset vastasivat tutkimuksen tavoitetta.

## 9.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että osastonsihteerin työ on muuttunut vaativammaksi. Erilaisten tietokoneohjelmien tuntemusta vaaditaan paljon, jotta työstä pystyy selviytymään. Osastonsihteerit ovat peruskoulutukseltaan hyvin koulutettuja osastonsihteerin työhön.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurin osa osastonsihteeereistä osallistuu sisäisiin koulutuksiin jonkun verran tai paljon. Nämä koulutukset ovat niitä, joihin jokaisen pitäisi osallistua paljon, sillä nämä käsittävät sen uuden tiedon mitä työssä pitäisi hallita ja osata. Uudet ohjelmat ja niiden jatkuva päivitys vaatii koulutuksiin osallistumista.

Jotta tietoa omaan työhön tulisi sairaanhoitopiirin ulkopuolelta, pitäisi ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisen olla osallistuvampaa, kuin mitä tutkimus osoitti. Yli puolet osastonsihteeereistä kuitenkin osallistui ulkopuolisiin koulutuksiin, mutta joka kolmas ei osallistunut lainkaan. Ulkopuolinen koulutus mahdollistaa esim. toisten sairaanhoitopiirien osastosihteerien tuntemisen, kokemusten jakamisen ja toimintatapojen kyseenalaistamisen omassa työssä, jos ja kun huomaa paremman toimintatavan muualla. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen luo myös työhön mielekkyyttä ja sitoutumista sekä samalla työviihtyvyyttä.

Suurimpina mahdollistavia tekijöinä sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisessa nousivat esimiehen/työkaverin tuki, tiedon saanti koulutuksista, hyvä koulutustarjonta sekä se, että sairaanhoitopiirissä tuetaan kehittymistä. Sairaanhoitopiirin visiossa toiminta perustuu osaavaan ja kehitysmuotoiseen henkilöstöön. Sairaanhoitopiirin osaamis- ja henkilöstöstrategian näkökulman henkilöstö on oikein mitoitettu, ammattitaitoinen ja osaamisestaan vastuuta kantava.

Suurimpana estävänä tekijänä sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisessa nousi esiin kiire työssä. Muina estävinä tekijöinä tulivat esiin tiedon puute koulutuksista, itse ei ole kiinnostunut koulutuksista ja se, että vain vakituiset pääsevät koulutuksiin. Ulkopuolisessa koulutuksessa estävänä tekijänä tuli esiin myös, että maksullisiin koulutuksiin ei pääse. Se, että esimies ei kannata koulutusta nousi jossain määrin esiin estävänä tekijänä myös. Tämä asia on huolestuttavaa, koska esimies on osaltaan myös vastuussa siitä, että työpaikalla ammattitaito säilyy ja hänen on annettava siihen mahdollisuus jokaiselle työntekijälle jo sairaanhoitopiirin mission, vision ja strategiankin sitä edellyttäessä.

Omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen oli hyvin vähäistä. Työ vie varmasti energiaa paljon ja monella ei ole halua kehittää itseään enää työajan ulkopuolella. Etenemismahdollisuudet koulutuksen myötä osastonsihteerin työssä ovat myös hyvin vähäiset.

Osastonsihteerin työkokemuksen kestolla eikä koulutustaustalla ollut merkittävää vaikutusta koulutuksiin osallistumista mahdollistaviin tai estäviin tekijöihin. Suurimmat mahdollistavat ja estävät tekijät löytyvät työyksiköiden sisältä.

Nykyaikana kaikki muuttuu jatkuvasti ja se vaatii työssä aina enemmän ja enemmän uutta tietoa. Jotta uutta tietoa saa, edellyttää se koulutuksiin osallistumista. Mitä paremmin osataan ja tiedetään osaamisen alueet, mitä pitää kehittää, sitä paremmin pystytään vastaamaan potilaiden hoitoon ja neuvontaan oikeilla tiedoilla, taidoilla ja yhteistyöllä.

## LÄHTEET

- Erkkilä, S. 2004. Vuosikymmenten ammattitaito – hoitotakuuseenkö se päättyy? Vastaanotto-osastoavustaja terveystieteiden keskuksessa. Selvitys vastaanotto-osastoavustajien työtilanteesta terveystieteiden keskuksien vastaanottotyössä 2004.
- Ferris, G. & Buckley, M. 1996. Human resources management. Perspectives, context, functions and outcomes. 3<sup>rd</sup> ed. United States of America: Pearson Education Company.
- Graham, H. & Bennett, R. Human resources management. 8<sup>nd</sup> ed. England: Pearson Professional Limited.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen: kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Juva: WS Bookwell.
- Kyrölähti, H. 2008. Osastonsihteerin, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Haastattelu 6.10.2008.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutoksissa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Otala, L-M. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saarinen, M. 2001. Tunne Älysi älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työmarkkinalaitos, 2007. KVTES 2007 – 2009. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.

Vuorenmaa, A. 2008. Osastonsihteeri, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Haastattelu 16.9.2008.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelulomake**

#### **Haastattelulomake**

Haastattelut 1 - 2 osastonsihteerille, jolla työkokemusta osastonsihteerin työstä 20 - 30 vuoden ajalta.

Kerro osastonsihteerin työstä työhistoriasi alussa.

Kerro osastonsihteerin työstä tällä hetkellä.

Kerro, mitkä asiat työssäsi ovat muuttuneet mielestäsi eniten.

Kerro, minkälaista osastonsihteerin työ tulee olemaan tulevaisuudessa.

## Liite 2. Kysymyslomake

### Kysymyslomake

Osastonsihtööri vakituinen   
sijainen

Kuinka kauan olet yhteensä toiminut osastonsihteerinä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

0 kk – 1 vuosi   
yli 1 vuotta – 3 vuotta   
yli 3 vuotta – 7 vuotta   
yli 7 vuotta

Koulutustausta vastaanottoavustaja   
koulupohjainen tutkinto   
opistotasoinen tutkinto   
sosiaali- ja terveydenhuollon sihtööri   
muu, mikä

### Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla ei lainkaan, jonkin verran, paljon

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Paljon
Osallistun sairaanhoitopiirin järjestämiin sisäisiin koulutuksiin (ei osallistumismaksuja, esim. Efficca, Word, asiakaspalvelu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistun ulkopuolisiin koulutuksiin (osallistumismaksulliset, esim. Sihteeripäivät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistun omaehtoiseen koulutukseen (esim. tutkintoon johtava koulutus, kielikurssit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä (väite pitää paikkansa) tai ei (väite ei pidä paikkaansa).

Mitkä tekijät **mahdollistavat** osallistumisen sairaanhoitopiirin järjestämiin **sisäisiin** koulutuksiin

	Kyllä	Ei
- esimiehen tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työkaverin/työyhteisön tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hyvä koulutustarjonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- saan tietoa koulutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- velvollisuus osallistua koulutuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työssä on aikaa osallistua koulutuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- muu syy _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä tekijät **mahdollistavat** osallistumisen **ulkopuolisiin** koulutuksiin

	Kyllä	Ei
- esimiehen tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työkaverin/työyhteisön tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hyvä koulutustarjonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- saan tietoa koulutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- velvollisuus osallistua koulutuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työssä on aikaa osallistua koulutuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kehittymistä työssä tuetaan sairaanhoitopiirissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- muu syy _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä tekijät **estävät** osallistumisen sairaanhoitopiirin järjestämiin **sisäisiin** koulutuksiin

	Kyllä	Ei
- kiire työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työpaikalla ei tueta koulutukseen osallistumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tiedonpuute koulutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esimies ei kannata koulutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- itse ei ole kiinnostunut koulutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vain vakituiset työntekijät pääsevät koulutuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- muu syy _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä tekijät **estävät** osallistumisen sairaanhoitopiirin järjestämiin **ulkopuolisiin** koulutuksiin

	Kyllä	Ei
- kiire työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työpaikalla ei tueta koulutukseen osallistumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tiedonpuute koulutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esimies ei kannata koulutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- itse ei ole kiinnostunut koulutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- maksullisiin koulutuksiin ei pääse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vain vakituiset työntekijät pääsevät koulutuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- muu syy _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät osallistumisen omaehtoiseen koulutukseen (esim. tutkintoon johtava koulutus)

---



---



---

Kiitos vastauksestasi! Palauta kysymyslomake kirjekuorella seuraavalla osoitteella

Mervi Temonen  
Kinkomaan sairaala  
Osasto 27/5. kerros