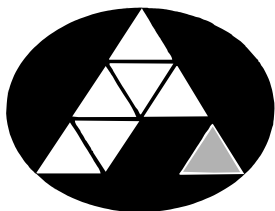


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Piia Mertanen

ASiantuntijuusosaamisen mittaaminen Itä-Suomen
Lääkärikeskus Oy:ssä
osaamiskartoitusmittaristo osaamisen kehittämisen työvälineenä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2012
**Sosiaali- ja Terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma**
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
p. (013) 260 600

Tekijä

Piia Mertanen

Nimeke

Asiantuntijuusosaamisen mittaaminen Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:ssa
-osaamiskartoitusmittaristo osaamisen kehittämisen työvälineenä

Toimeksiantaja

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy

Tiivistelmä

Organisaation osaamisen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa ja uudistuvassa työelämässä on välttämätön ja merkittävä kilpailutekijä. Osaamisen mittaamisen ja arvioinnin avulla on mahdollista löytää organisaatiolle tärkeitä kehitystarpeita, jotka auttavat osaamisen kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laatia Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:lle osaamisen kartoitusmittaristo. Toisena kehittämistehtävänä oli osaamiskartoitusmittauksesta saatujen tulosten perusteella laatia organisaatiolle osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotus. Osaamiskartoitusmittaristolla haluttiin selvittää henkilökunnan osaamisen nykytila sekä löytää mahdolliset osaamisvajheet ja arvokas käyttämätön osaaminen. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa aineiston keruu tapahtui kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kyselyyn osallistui Lääkärikeskus Iten vakituinen henkilökunta eri työyksiköistä. Kyselyn monivalintakysymykset analysoitiin ja tulokset esiteltiin yksinkertaisina lukumäärinä ja prosentteina. Avoin kysymys analysoitiin teorialähtöistä sisällön analyysia hyödyntäen.

Osaamiskartoitusmittauksesta saaduista tuloksista pystyi näkemään henkilökunnan osaamisen tason sekä kehittämisen arvoiset osaamiset ja asiat eri osaamisen osa-alueilta. Osaamisen kartoituksesta saatua tietoa voisi vielä syventää kehityskeskustelujen avulla, jolloin jokaisen henkilökohtainen osaaminen ja kehittyminen käytäisiin yhdessä esimiehen kanssa läpi. Tällöin mahdollisen käyttämättömän osaamisen löytäminen ja hyödyntäminen organisaation käyttöön olisi tehokkaampaa.

Tutkimuksen jatkokehittämisaihe voisi olla osaamiskartoitusmittariston jatkokehittäminen työyksikkökohtaisemmaksi, jolloin työyksiköiden vaadittu erikoisosaaminen löydetäisiin paremmin. Toinen tutkimuksen jatkokehittämisaihe voisi olla osaamisen kehittämissuunnitelman käytännön toteutus organisaatiossa ja sen hyödyn arviointia organisaatiolle.

Kieli

suomi

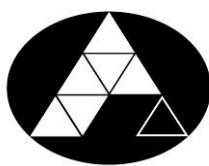
Sivuja 87

Liitteet 8

Liitesivumäärä 18

Asiasanat:

osaamisen kehittäminen, osaamisen mittaaminen, osaamiskartoitusmittaristo, kehittämissuunnitelma



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
April 2012
Degree Programme in
Development and Management of
Social Services and Health Care
(Master's Degree)

Tikkarinne 9
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 600

Author

Piia Mertanen

Title

Measurement of Expert Competency at Ite Medical Centre Ltd.
-A Competence Analysis as a Competency Development Tool

Commissioned by Ite Medical Centre Ltd.

Abstract

Competency development in an organization is essential and significant competitive factor, because working life is in state of constant change and evolvement. With the help of competency measurement and assessment, it is possible to identify important development needs, which help to develop the organization.

The main objective of this study was to devise a competency instrument for the Ite Medical Centre Ltd. to describe the present state of competency among the personnel as well as identify possible competency gaps and valuable, untapped competency. Another objective was to devise a competency development plan on the basis of the results of the competency analysis. Data for this action research were collected by using a quantitative questionnaire, which was answered by permanent personnel working in different units of the Ite Medical Centre Ltd. The multiple-choice questions were analysed and the results were presented as plain numbers and percentages. The open-ended question was analysed using qualitative content analysis.

The results of competence analysis showed clearly the present state of competency among the personnel. Also, the main areas to be improved and developed within organization could be identified. If personal competency and development needs were discussed more closely in individual performance reviews, it would be possible to identify possible untapped competency and utilize it more effectively.

A topic for research could be to improve the existing competency analysis instrument to be more focused and targeted at special competency needed in the units. Another research topic could be to study how the competency development plan is working in practice and evaluate its benefits for the target organization.

Language

Finnish

Pages 87

Appendices 8

Pages of Appendices 18

Key words: competency development, competence measurement, competency analysis instrument, development plan

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OPPIVAN ORGANISAATION OPPIMINEN JA OSAAMINEN	7
2.1	Oppiva organisaatio	7
2.2	Organisaation oppiminen ja osaaminen	9
2.3	Tiimin oppiminen ja osaaminen	10
2.4	Yksilön oppiminen ja osaaminen	11
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	13
3.1	Ydinkompetenssien johtaminen	16
3.2	Yksilökompetenssien johtaminen	17
4	OSAAMISKARTOITUS JA KEHITTÄMISSUUNNELMA	18
4.1	Osaamiskartoituksen toteuttaminen	20
4.1.1	Osaamiskartoitusmittariston etuja tiedonkeruun ja kehittämisen menetelmänä	23
4.1.2	Osaamiskartoitusmittariston heikkouksia tiedonkeruun ja kehittämisen menetelmänä	23
4.2	Osaamisen arviointi	24
4.2.1	Itsearviointi	25
4.2.2	Kehityskeskustelu	25
4.2.3	360-arviointi	27
4.3	Osaamiskartoitusmalleja	28
4.3.1	Itä-Savon sairaanhoitopiiri ky:n osaamiskartoitusmalli	28
4.3.2	Asiantuntijuuden osaamisen arvioinnin osaamiskartoitusmalli	29
4.4	Kehittämissuunnitelma	31
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT	32
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6.1	Toimintaympäristön kuvaus	33
6.2	Kohderyhmä	34
6.3	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	35
6.4	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	38
7	ITÄ-SUOMEN LÄÄKÄRIKESKUS OY:N OSAAMISKARTOITUSMITTARISTON LAATIMINEN JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	41
7.1	Osaamiskartoitusmittariston osaamisen osa-alueet	47
7.2	Osaamiskartoitusmittariston osaamisen tasot	47
7.3	Osaamiskartoitusmittariston rakenne	49
7.4	Osaamiskartoitusmittariston esitestaus ja osaamisen mittaamisen käytännön toteutus	49
8	OSAAMISKARTOITUKSEN MITTAAMISEN TULOKSET	51
8.1	Taustatiedot	51
8.2	Osaamisen osa-alueiden tulokset	55
8.2.1	Substanssiosaaminen	56
8.2.2	Työyhteisöosaaminen	60

8.2.3	Kehittämisosaaminen	63
8.2.4	Kehittymisosaaminen.....	65
8.3	Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n kehittämisen arvoiset asiat henkilökunnan vastaamina	67
9	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMAEHDOTUS ...	68
10	POHDINTA	69
10.1	Tulosten tarkastelua	70
10.1.1	Taustatiedot.....	70
10.1.1	Osaamisen osa-alueet.....	71
10.1.2	Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n kehittämisen arvoiset asiat henkilökunnan vastaamina	73
10.2	Tutkimuksen luotettavuus	74
10.3	Tutkimuksen eettisyys	78
10.4	Johtopäätökset	81
10.5	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset.....	82
	LÄHTEET.....	84

LIITTEET

Liite 1	Toimeksiantosopimus
Liite 2	Tutkimuslupa
Liite 3	Osaamiskartoitusmittaristo
Liite 4	Sähköpostitiedote tulevasta osaamiskartoituksesta
Liite 5	Saatekirje
Liite 6	Saatekirjeen infopaketti osaamiskartoitukseen osallistujille
Liite 7	Avoimen kysymyksen luokittelu
Liite 8	Osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotukset

1 JOHDANTO

Terveys- ja hoitojärjestelmän organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita. Organisaatiot perustuvat eri toimiryhmien ja toimijoiden erityisosaamisten yhdistämiseen sekä organisaation ydinosaamiseen. Terveys- ja hoitojärjestelmän asiantuntijapalvelun lähtökohtainen erityispiirre on se, että organisaation asiantuntija tietää taudeista ja hoidoista potilasta ja asiakasta enemmän, toisin sanoen asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutusta hallitsee informaation epäsymmetria. Tämän seurauksena ei terveys- ja hoitojärjestelmää voi ohjata asiakaslähtöisestä näkökulmasta olettaen, että asiakas on aina oikeassa ja tietää tarpeensa ja osaa tehdä oikeat valistuneet päätökset ja valinnat. Terveys- ja hoitojärjestelmässä luottamus luodaan palveluita tuottavan organisaation erityisosaamisen kautta. (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005, 50.)

Organisaation osaaminen nopeasti muuttuvassa ja uudistuvassa työelämässä on välttämätön kilpailukykytekijä. Osaamisen johtamisen taito korostuu sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Osaamisen johtamisen avainkäsitteitä ovat asioiden merkitykset ja ymmärtäminen. Organisaation menestyminen edellyttääkin osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla pystytään varmistamaan keskeisten visioiden ja tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen muutoksessa. (Helakorpi 2009a.)

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy on yksityinen monipuolisten ja korkealaatuisten terveyspalvelujen tuottaja, joka toimii koko itäisen Suomen alueella. Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy tarjoaa kattavat palvelut esimerkiksi yleis- ja erikoislääkäritoiminnassa, työterveyshuollossa, leikkaussalitoiminnassa ja laboratoriopalveluissa. Asiakkaille halutaan antaa mahdollisuus mahdollisimman nopeaan, yksilölliseen ja hoidon hyvään tulokseen takaavaa palvelua. (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle osaamiskartoitusmittaristo ja osaamisen kehittämissuunnitelmaehdo-

tus. Tavoitteena oli kartoittaa hoitohenkilökunnan osaamisen nykytila ja löytää mahdolliset osaamisvajeet sekä arvokas käyttämättömän osaaminen. Osaamiskartoitusmittaristoa laadittaessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa Seppo Helakorven luomaa asiantuntijuuden osaamisen arviointiin tarkoitettu mallia. Osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotus laadittiin osaamiskartoitusmittauksista saatuja tuloksia hyödyntäen. Kehittämistehtävän toivotaan antavan Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n lähijohdolle henkilöstön johtamiseen tarvittavia työkaluja sekä vakiinnuttavan osaamisen johtamisen kehittämisen organisaation strategiaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy (liite 1).

2 OPPIVAN ORGANISAATION OPPIMINEN JA OSAAMINEN

2.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa käytetään kaikkien yksilöiden ja yksiköiden koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa kyetään luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri. Oppivassa organisaatiossa kyseenalaistetaan jatkuvasti toimintoja, havaitaan virheitä ja korjataan niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimintoja. Organisaatiossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää, ja se kykenee muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. Lisäksi organisaatio kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja antaa ihmisille mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. (Ojala 1996, 134 - 135; Ojala 2008 78 - 79; Kauhanen 2006, 152.) Oppiva organisaatio on ihmisten organisaatio, jolloin sen ydinvahvuus on oppisuunnasta riippumatta inhimillisen vuorovaikutuksen toimivuus (Ojala 1996, 138).

Oppivalla organisaatiolla on selkeä tavoite ja strategia. Tällöin kaikki työntekijät tietävät minne ollaan menossa sekä mitä edellytetään sinne pääsemiseksi ja menemiseksi. Organisaatiossa panostetaan asiakkaan syvään tuntemiseen sekä asiakkaasta opitaan. Osaamista, oppimista ja ennen kaikkea osaamisen jakamista arvostetaan ja palkitaan sekä organisaatiolla on hyvät välineet ja menetelmät osaamisen hankkimiseen ja jakamiseen. Organisaatiota johdetaan fak-

toilla, ja esimiehet toimivat oppijohtajina. Oppivassa organisaatiossa kyseenalaistetaan ja kysytään, innostetaan ja energisoidaan. Työntekijät uskaltavat yhdessä ylittää mukavuusrajan sekä heille annetaan aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. (Ojala 2009.)

Oppiva organisaatio muodostuu osatekijöistä, jotka ovat visio ja tavoitteet, yrityksen kulttuuri, johtajuus, organisaatio, tiedon hallinta ja tulos. Toiseksi tärkein ydinprosessi asiakasprosessin jälkeen on oppimisprosessi. Oppimisprosessin avulla organisaatio saavuttaa entistä paremman tavoitteensa, toisin sanoen tuloksensa. Oppimista tapahtuu organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Edellä mainittuja oppimisen ydinprosesseja tukevat osaamisen kehittämisprosessi ja oppimisen tukiprosessi. Kaikki prosessit yhdessä edistävät ja mahdollistavat organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisen ja hyödyntävät oppivan organisaation perustaa. (Ojala 1996, 154 - 155.) Oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti toimivan organisaation toimintaa voidaan kuvata laadukkaaksi, kilpailukykyiseksi, uudistuvaksi ja innovatiiviseksi liiketoiminnaksi (Ojala 2008, 79).

Oppivan organisaation osaamisen mittaaminen on oleellista mm. seuraavista syistä:

- mittaamisella luodaan pohja tarkoituksenmukaiselle kehittämiselle
- sen avulla voidaan seurata tavoitteita ja tulosten saavuttamista
- se auttaa muutosten tekemisessä ja tekee oppimisen näkyväksi
- mittaamisen avulla muodostetaan yhteistä keskusteluperustaa.

Osaamisen mittaamisella on mahdollista saavuttaa monia erilaisia asioita, myös vielä piilossa olevia, ei-tietoisia puolia. Oppivassa organisaatiossa mittaamisen ja arvioinnin merkitys on kokonaisuuksien hallinnan kannalta merkittävä. Organisaation on vaikea pysyä ajan hermolla osaamisen ja oppimisen kehittymisessä, jollei sitä arvioida ja mitata jollain keinoilla tietyn väliajoin. (Moilanen, 2001, 21 - 22.)

2.2 Organisaation oppiminen ja osaaminen

Organisaation kokonaisvaltainen oppiminen ja osaaminen voidaan jakaa yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotason oppimiseen ja osaamiseen, jotka on kuvattu kuviossa 1. Organisaation olemassa olo ja vahvuudet muutoksessa sekä kilpailutilanteessa määrittävät organisaation strategiassa ja sen ydinosaamisissa. Organisaation ja yksilön osaaminen ovat keskenään vuorovaikutuksessa, ja se on mahdollista toteuttaa osaamista tuottavien ja transformoivien toimenpiteiden kautta. Kehityskeskustelut, koulutus, suoritusarviointi ja organisaation arvot ovat esimerkkejä näistä vuorovaikutusmekanismeista. (Niitamo 2003, 150.) Organisaation osaamista ei saa kuitenkaan yrittää hallita liikaa, vaan osaaminen ja oppiminen tulisivat saada vapautettua koko organisaation hyödyksi (Kesti 2010, 148).



Kuvio 1. Organisaation oppiminen ja osaaminen (mukaillen Sydänmaanlakan 2007, 50 – 55 tekstiä).

Organisaation osaaminen sisältää organisaatorakenteen, tietojärjestelmät, asiakassuhteet, työyhteisön työskentelytavat, työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet sekä organisaatiokulttuurin, jolla puolestaan tarkoitetaan toimintaa ohjaavia toimintamalleja ja käsityksiä organisaation olemassa olost. Organisaatio-osaamista voisi kuvailla sellaiseksi osaamiseksi, joka jää organisaatioon sen jälkeen kun työntekijät ovat lopettaneet työpäivänsä. (Ahvo-Lehtinen 2006, 102.)

Organisaation oppiminen voidaan kuvailla sen kykynä uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusi osaaminen voi olla organisaation ydinosaamiseen tai muuta siihen sidoksissa olevaa uusiutumista, jonka tulee olla kytköksissä yrityksen toimintatapoihin, ohjeisiin ja prosesseihin. Organisaation oppimisen lähtökohtana on sen toiminta, josta kerätään järjestelmällisesti monipuolista palautetta. Palautekulttuuri ja palautejärjestelmät antavat mahdollisuuden kehittää organisaation ajatus- ja toimintakulttuuria sekä osaamista. Myös strateginen oppiminen eli johdon ja koko henkilöstön taito lukea ja reagoida tilanteita sekä kyky uusiutua nopeasti ovat olennainen osa kehittymistä. (Sydänmaanlakka 2007, 54.)

Organisaation oppiminen tapahtuu ajattelumallien, oivallusten ja tietojen kautta, joita sen jäsenet omaavat ja jakavat. Oppiminen perustuu aikaisempaan tietoon, kokemukseen sekä siihen muistiin, joka löytyy yrityksen toimintatavoista, ohjeista ja prosesseista. Yksilö- ja tiimioppiminen ovat kiinteästi tekemisissä organisaation oppimisen kanssa, mutta organisaation oppimisella ei tarkoiteta yksilöiden ja tiimien oppimisen summaa. (Sydänmaanlakka 2007, 54 - 55.) Organisaation oppiminen on kykyä liittää yksilöiden ja tiimien oppiminen yhteen yhteisten organisaatiossa olevien tavoitteiden saavuttamiseksi (Kauhanen 2006, 153).

2.3 Tiimin oppiminen ja osaaminen

Tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, jotka pystyvät hyödyntämään toistensa osaamista. Tiimillä on yhteinen tavoite ja päämäärä sekä yhteiset toimintamallit. (Sydänmaanlakka 2004, 234.) Tiimissä tapahtuvaa oppimista voidaan pitää oppivan organisaation perusyksikkönä. Yksilöiden ja tiimin oppiminen on

hyvin samankaltaista, sillä oppimisprosessissa hankitaan uutta tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Tiimin oppimisprosessissa korostuvat keskenään toteutettava arviointi sekä opitun tiedon ja osaamisen jakaminen. Edellytyksenä tiimien oppimiselle ovat yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Hyvä tiimihenki ryhmän sisällä on todella tärkeä osa tiimityöskentelyssä, jolloin edellytykset ja valmiudet yhteiselle kielelle ja keskustelulle ovat hyvät ja toimivat. Tiimin oppimisprosessissa yhdistyvät sekä yksilön että organisaation oppiminen ja ryhmän osaaminen on toimiessaan paljon enemmän kuin sen ryhmän jäsenten osaamisen summa. (Sydänmaanlakka 2007, 51 - 52.)

Tiimityöllä tavalliset ihmiset voivat saada ihmeitä aikaan, ei siis tarvitse olla mikään huipputason osaaja saadakseen aikaan merkittäviä tuloksia. Ratkaisevia tekijöitä tiimissä oppimiselle ja tiimityön onnistumisella ovat erilaisuus ja kyky toimia ryhmänä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työn organisointi on myös tärkeä edellytys tiimityön onnistumiselle. Yksilöiden erilaisuutta pidetään rikkautena, mutta tiimissä siitä syntyy rikkaus vasta kun erilaisuutta opitaan ymmärtämään, hyväksymään ja hyödyntämään. Monesti erilaisuus aiheuttaa helposti ongelmia työelämässä, koska yksilöiden persoonat saattavat olla toistensa ääripäitä. Tärkeää olisikin tiimityön ja tiimien osaamisen kannalta tiedostaa ja ymmärtää oma persoonallisuus, koska tällöin voi olla helpompaa hyväksyä myös muiden erilaisuus ja yhteistyö muiden kanssa onnistuu paremmin. (Pitkänen 2010, 113 - 118.)

2.4 Yksilön oppiminen ja osaaminen

Yksilön oma oppiminen on luonnollisesti kaiken oppimisen lähtökohta. Yksilön oppimistaidot muodostuvat osatekijöistä, joita ovat esimerkiksi opiskelutekniikat ja -asenteet, suunnitelmallisuus sekä aikaisemmat tiedot asiasta ja yleinen lahjakkuus. Yksilön oppimisprosessi voidaan kuvata oppimiskehänä, jossa osaaminen luodaan kokemuksiä muokkaamalla. Lähtökohta syntyy yksilön kokemuksista, joista kerätään tietoa ja niitä arvioidaan. Seuraavana tietoa yritetään sisäistää ja ymmärtää, jonka jälkeen tietoa sovelletaan. Uutta opittua tietoa ja ymmärrystä sovelletaan käytäntöön sekä kokeillaan eri yhteyksiin ja toimintoihin. (Sydänmaanlakka 2007, 50 - 51.)

Yksilön osaamisen kehittyminen tapahtuu yksilön omassa päässä hyvään vuorovaikutussuhteeseen työyhteisön kanssa perustuen. Yksilön osaamisesta on hyötyä vain silloin kun osaamista saadaan ja pystytään hyödyntämään organisaatiossa. Se mitä osaamista kunkin tulee hyödyntää työyhteisössä, sovitaan yhdessä esimiesten ja muiden ryhmän jäsenten kanssa. Yksilön osaamisen kehittymiseen ja oppimiseen kuuluu myös osaamisen jakaminen, sillä sen avulla saadaan positiivista palautetta ja hyvää onnistumisen tunnetta työkavereilta. Hyvät onnistuneet kokemukset auttavat asioiden muistiin jäämistä. Oppiminen on aikaa vaativa prosessi koska opitut ajatukset ja tavat täytyy jäsentää ja pystyä mahdollisesti jakamaan myös muille työyhteisön jäsenille. (Kesti 2010, 149.)

Yksilön osaaminen voidaan Niitamon (2003, 152 - 153) mukaan jakaa tekniseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Henkilökohtainen osaaminen sisältää vuorovaikutustaitojen, ongelmanratkaisukyvyn ja johtamisen hallitsemista. Henkilökohtaista osaamista voidaan räätälöidä organisaation tarpeiden mukaan, koska osaaminen on joustavampaa ja laaja-alaisempaa kuin esimerkiksi verrattuna teknisen kompetenssin osaaminen. Yksilön osaamisen määrittämiseen liitetään usein osaamisen elementit. KSAO-kehiksen (**K**nowledge, **S**kills, **A**bilities and **O**ther characteristics) avulla voidaan tarkastella yksilön osaamista ja työstä suoriutumista vaadittavien tietojen, taitojen, synnynnäisten kykyjen sekä persoonallisuustekijöiden avulla.

Yksilön osaamista voidaan havainnollistaa myös niin kutsutun osaamisen käden avulla. Osaamisen käsi havainnollistaa osaamisen elementit seuraavasti: asenne ja tahto, taidot, kokemus, tiedot, kontaktit ja verkostot sekä motivaatio ja energia eli henkilökohtaiset ominaisuudet. (Ojala 2008, 51; Virtainlahti 2009, 24.) Osaamispyramidi puolestaan tarkastelee yksilön osaamista siten, että ylimpänä pyramidissa on substanssiosaaminen (yksilöllinen ydiosaaminen) ja sen alapuolelle asettuvat liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus sekä persoonalliset valmiudet. Osaamispyramidi on havainnollistettu kuviossa 2. Pyramidin idea on se, että mitä alempana ominaisuus pyramidissa on, sitä lähempänä se on yksilön persoonallisuutta. Huipulla olevat seikat liittyvät siis enemmän työtehtäviin kuin persoonallisuuteen. Substanssiosaaminen tulee hallita hyvin, mutta se ei yksistään riitä

työyhteisössä pärjäämiseen. Työelämässä tarvitaan lisäksi muun muassa sosiaalisia taitoja, innovatiivisuutta ja persoonallisuutta, koska ne täydentävät osaamistamme. (Virtainlahti 2009, 24 - 28.)



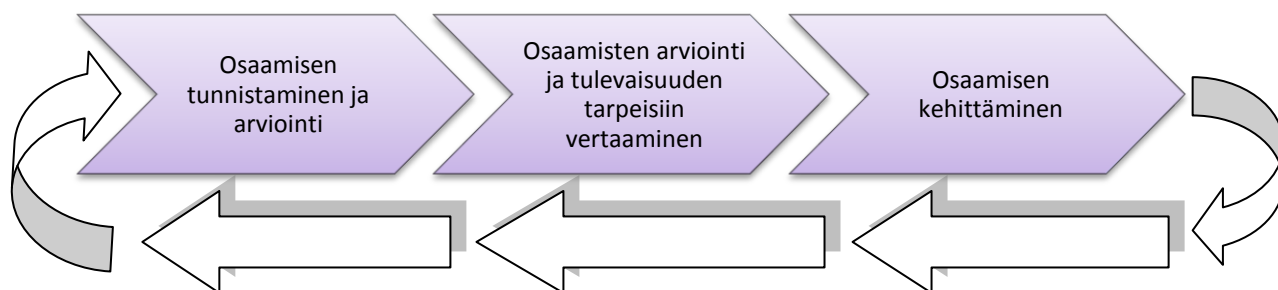
Kuvio 2. Osaamispyramidi (mukaillen Virtainlahtea 2009, 24 - 28).

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Viitala (2007, 170) määrittelee osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka on tarkoitus turvata organisaation päämäärien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen ja vaaliminen organisaation kaikilla tasoilla on merkittävää, ja tällöin osaamista suunnataan, määritellään, arvioidaan, suunnitellaan ja kehitetään. Yksilön osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä hänen osaamisensa paras ja tehokas hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisen olennaisin osa. Yksilöiden osaaminen organisaatiossa on koko ehto, lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Osaamisen johtamisen sisäistämisen ydin on yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen.

Osaamisen johtamisprosessi on jatkuvaa osaamisen kehittämistä, joka antaa organisaatiolle mahdollisuuden selviytyä tehtävistään. Osaamisen kehittämisprosessia on kuvattu kuviossa 3. Organisaation visiot, strategiat ja tavoitteet sekä selkeä osaamistarpeiden määrittely ovat prosessin liikkeelle laittavia voimia. Johtamisprosessissa tulee olla selvänä tiedossa organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee omaa tarkoitusta toteuttaessaan. Näin organisaatio määrittelee omat ydinosamisensa eli osaamisen, joka luo sen kilpailuedut. Seuraavaksi ydinosaminen on tuotava käytäntöön ja konkretisoitava organisaation eri tasoille osaamisiksi ja osaamisenalueiksi. (Sydänmaanlakka 2007, 131 - 132.)

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on osa sen strategista kehittämistä. Strategisia lähtökohtia määriteltäessä tulee ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti erilliset strategiat ja tavoitteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Kun strategioita ruvetaan muuntamaan osaamistarpeiksi, täytyy työyhteisön eri yksiköiden miettiä perustehtävänsä ja osallistumistaan asetetun strategian toteuttamiseksi. Näin samalla jokainen työntekijä pääsee hahmottamaan oman työnsä sisältöä ja merkitystä tavoitteisiin peilaten. Tällainen osaamistarpeiden ennakointi ja kartoittaminen toimivat samalla strategian arvioinnin ja käytäntöön toteuttamisen apuvälineenä. Esimiehen rooli on tässä työssä merkittävä, koska hänen pitää varmistaa strategian ymmärrettävyys ja konkreettisuus yksilön ja yksikön näkökulmasta. (Ahvo-Lehtinen 2006, 102 - 103.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2007, 181).

Kivinen (2008, 203 - 204) toteaa väitöskirjassaan ”Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa” muun muassa, että terveydenhuollon organisaatioille on tunnusomaista heikko tavoitteisiin sitoutuneisuus ja suuntautuneisuus, jotka puolestaan on organisaation päämäärien ja tavoitteiden kehittämisen ja toteuttamisen esteenä ja haasteena. Terveydenhuollon organisaatioiden osaamisen kehittäminen korostuu ja painottuu yksilöiden kehittämiseen, mutta uuden tiedon ja osaamisen eteneminen organisaatiotasolle jää osittain usein toteutumatta ja näin myös hyödyntämättä. Alan organisaatioissa tiedon ja osaamisen käsite keskittyy vieläkin jo olemassa olevan tiedon hallintaan. Terveydenhuollon tiedon, osaamisen ja toiminnan luonne vaatii kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmaa, jossa tulisi huomioida inhimilliset, rakenteelliset sekä sosiaaliset pääomaan sisältyvät kysymykset. Kivisen tutkimus nosti esiin puutteita strategioiden ja käytännön toimien yhteen toimivuudessa.

Leppänen (2010, 58 - 60) analysoi ja selvitti pro gradu -työssään johtamisosaamista julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Saatujen tutkimustulosten mukaan julkisen ja yksityisen terveydenhuollon lähijohtajien johtamisalueiden erot eivät ole kovinkaan erilaisia, vaikka niin olisi voinut ennalta olettaa. Molempien sektoreiden johtamisosaaminen jakaantuu henkilöstöjohtamiseen, asioiden johtamiseen sekä muutoksen ja strategiseen johtamiseen. Oikein mitoitettu ja resursoitu henkilökunta, työvuoro-suunnittelu ja toiminnan suunnittelu ovat molemmilla sektoreilla haastavia toteuttaa, mutta painopisteet eri asioiden välillä vaihtelivat. Henkilöstön rekrytointi on molempien sektoreiden lähijohtajien mielestä tärkeää ja haastavaa osaamista. Etenkin julkisella puolella vallitseva työvoimapula asettaa mittavat haasteet. Uutena johtamisosaamisen alueena lähijohtajat tuovat esille ikäjohtamisen, jolla voidaan paremminkin tarkoittaa kaikkien ikäryhmien johtamista.

Taloushallinnollinen osaaminen korostuu kyseisessä tutkimuksessa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Taloushallintoon kuuluvat kokonaisvaltainen budjetointi, kustannuslaskelmat, hankinnat ja niin edelleen. Julkisella puolella taloudellisen ajattelun jalkauttaminen henkilökunnan toimintaan on haastavampaa verrattuna yksityisen puolen työntekijöiden osaamiseen, koska taloudelli-

nen ajattelu omaksutaan usein heti työsuhteen alusta alkaen. Myös atk-taidot ovat tärkeitä ja vaadittavia taitoja terveydenhuollon tehtävissä, koska raportoinnit, työvuorosuunnittelut ja potilashallinto-ohjelmat kuuluvat lähijohdon jokapäiväiseen työhön. (Leppänen 2010, 60.)

Lähijohtajan johtamisosaaminen edellyttää molemmilla sektoreilla samanlaista perusosaamista. Lähijohtajan työ on kokonaisuuksien johtamista, joka edellyttää verkostoitumista ja yhteistyöosaamista eri toimijoiden kanssa. Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot korostuvat. Oman itsensä kehittäminen ja osaamisensa ylläpitäminen on oltava lähijohdolle selviö, koska terveydenhuollon muutokset ovat jatkuvia ja nopeasti kehittyviä. (Leppänen 2010, 61.)

3.1 Ydinkompetenssien johtaminen

Ydinkompetenssit eli ydinosaamiset muodostavat organisaation kilpailukyvyntimen. Organisaation ydinosaaminen muodostuu osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmästä, jolla mahdollistetaan siis organisaation kilpaileminen. Ydinosaamisella pyritään sellaiseen syvälliseen osaamiseen, jonka avulla organisaatio voi uudistua ja jota kilpailijoiden on hankala kopioida. Ydinkompetenssien määrittely ei ole helppoa ja se vaatii organisaatiolta syvällistä paneutumista asiaan. Organisaatiosta löytyy myös paljon muutakin osaamista kuin ydinosaaminen. Strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta on pysyttävä löytämään ja keskittymään olennaiseen ydinosaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 144 - 145; Sydänmaanlakka 2008, 302.)

Organisaation osaaminen on aina ydinosaamista eikä sitä ole sidottu tiettyyn yhteen henkilöön. Ydinosaamista voidaan sanoa oppimisen myötä syntyneeksi toimintatavaksi, jonka kehittäminen vie paljon aikaa eikä sitä voi helposti matkia tai kopioida. Organisaation ydinosaamisen kehittäminen tulee olla tietoista kehittämistä ja johtamista, jonka avulla liiketoimintaa parannetaan. Organisaation ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta, joiden avulla luodaan organisaation kilpailukyky. Jo olemassa olevan ydinosaamisen avulla on mahdollista kehittää esimerkiksi uusia tuotteita tai täyttää markkinoiden aukkoja. Ydinosaamiset ovat organisaation voimavaraa, jonka

johtaminen on osa kokonaisuuden strategian johtamista. Nykypäivän nopeassa muutoksen virrassa organisaation tulee keskittyä strategisiin osaamisiin hankkimalla, kehittämällä, luopumalla sekä arvioimalla kokonaiskuvaa. (Ojala 2008, 54 - 57.)

Ydinkyvykkyyksien johtaminen määritellään kokonaisvaltaisena strategisena näkökulmana, jonka avulla luodaan uusia strategisia linjauksia, esitellään uusia analyysimalleja sekä muokataan käytäntöjä. Ydinkyvykkyyksijattelussa strategiat rakentuvat kyvykkyyksien varaan, ei toisinpäin. Kyvykkyydellä tarkoitetaan osaamisen hyödyntämisen tapaa jonkin tietyn tehtävän toteuttamiseksi. Kyvykkyyksiin sisältyy myös elementtejä, joita ei voidakaan johtaa ylhäältä päin samoin kuin materiaalisia resursseja. Hiljainen, piilevä tieto on tällainen orgaanisesti kehittyvä ja lainalaisuuksia noudattava tietämyksen osa-alue, jota on hankalampi määritellä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 41 - 43.)

Ydinosamisten ja osaamisen johtaminen käytännössä on työskentelyä organisaation monella tasolla tapahtuvaa johtamista. Osaamisen johtaminen on eri tasojen välistä vuorovaikutusta molempiin suuntiin. Monesti johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin, mikä ei ole huono asia, mutta prosessin olisi hyvä myös tulla takaisin alhaalta ylöspäin. Tällöin nähdään yksilötason osaaminen ja kuinka se kumuloituu tiimi-, yksikkö- ja koko organisaation tasolle. Näin pystytään löytämään mahdolliset niin uudet ydinosamiset kuin muuttamaan tai jopa poistamaan joitain ydinosamisten sisältöjä. (Sydänmaanlakka 2007, 154 - 156.)

3.2 Yksilökompetenssien johtaminen

Yksilön oma oppimisen ja osaamisen vastuu on aina itsellään, mutta organisaation on pystyttävä antamaan osaamisen kehittymiselle suunta, ylläpitää ja lisätä oppimismotivaatiota sekä luoda käytännön mahdollisuudet (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 95). Yksilöosaaminen eli yksilökompetenssit voidaan jakaa kahdenlaiseen osaamiseen strategisesta näkökulmasta katsottuna. Ensimmäinen osaaminen on sellaista, jota organisaatio tarvitsee tuotantoprosessissaan ja joka on ainutlaatuista luonteensa tai tasonsa mukaista osaamista. Toinen osaaminen ei ole välttämättä yksinään ja erillisenä kovinkaan arvokasta organi-

saatiolle, mutta sitä tarvitaan suurempia määriä käyttövoimaksi, jolla on tarkoitus tuottaa kilpailuetua ainutlaatuisiin toimintamalleihin. Yksilöiden tiedon, osaamisen ja tahdon sekä asenteen johtaminen voidaan toisin määritellä myös tiedon jakamisella neljään eri tasoon:

1. **Mitä-tieto**, jolla tarkoitetaan kognitiivista tietoa, joka on saatu aikaisempien koulutuksien myötä.
2. **Miten-tieto**, joka on kehittynyttä taitoa. Taitoa joka muunnetaan kirjoista opitun perusteella tehokkaaksi käytännön suoritukseksi.
3. **Miksi-tieto**, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ymmärrystä ja joka syntyy kahden edellisen elementin symbioosissa ajan kuluessa. Kokonaisvaltainen ymmärrys ilmenee intuitionä. Esimiestasolla tämä osaamisen ulottuvuus on toivottavaa.
4. **Miksi-tiedosta** välittäminen tarkoittaa kykyä ja halua omaehtoiseen toimintaan sekä yksilö että yksikkötasolla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 103 - 105.)

Kolme ensimmäistä tiedon tasoa voivat löytyä niin yksilöistä kuin organisaation järjestelmistä, tekniikasta ja tietokannoista. Neljäs tiedon taso ilmentyy organisaation ja ihmisten elämässä ja kulttuurissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 103 - 105.)

4 OSAAMISKARTOITUS JA KEHITTÄMISSUUNITELMA

Osaamiskartoitus on tapahtumasarja, jossa selvitetään organisaation työntekijän nykyinen osaamisen tila ja verrataan sitä haluttuun tavoitetasoon (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 117). Osaamiskartoituksella löydetään osaamisen mahdollisia puutteita, mutta myös organisaatiolle arvokasta käyttämätöntä osaamista ja taitoa. Kartoituksille on olemassa jo valmiita kaavakepohjia ja ohjelmia, mutta jokaisen organisaation on hyvä miettiä ja luoda omat osaamisprofiilit työntekijöilleen omiin strategioihin ja tavoitteisiin perustuen. Osaamisen arvioinnissa tulee käyttää jonkinlaista arviointiasteikkoa. Yksinkertaisimmillaan se voi olla esimerkiksi osaan - en osaa -tyylinen asteikko, mutta käytetympi on laa-

jempi 4- tai 5- portainen asteikko, jossa vastaajalle annetaan useampi vastausvaihtoehto. Osaamiskartoituksia voidaan käyttää esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa keskustelun apuvälineenä. (Ahvo-Lehtinen 2006, 104.)

Osaamisen kartoitus on osa organisaatiossa tapahtuvaa henkilöstön kehittämistä. Henkilöstön nykytilan kartoitus voi olla kertaluontoinen prosessi mutta henkilöstön jatkuva kehittäminen vaatii jatkuvuutta, joka jatkuvasti tuottaa ajankohtaisimman tiedon osaamisen nykytilasta. Osaamiskartoituksen aloittaminen vaatii kartoituksen perustaksi mallin siitä, mitä osaamista ja sen eri osa-alueita organisaatiossa halutaan jäsentää ja luokitella. Yksilöosaamiset kootaan yhteen ja niitä verrataan yksikkö- ja organisaatiotasolle asetettuihin tavoitteisiin. Näin saadaan selvitettyä koko organisaation osaamisen nykytilan keskeiset vahvuudet. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 37 - 38.) Osaamisen määrittelyssä voi käyttää monenlaisia eri tekniikoita, kuten muun muassa osaamismatriisia, kvalifikaatioympyrää tai osaamispuuta. Oli tekniikka mikä tahansa, idea on löytää, selvittää ja nimetä työn menestyksellisen onnistumisen kannalta tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. (Viitala 2007, 181 - 182.)

Osaamiskartoitusten avulla jo olemassa oleva osaamisen arvostaminen tulee merkittävämmäksi, koska se osaaminen saadaan uudella tavalla näkyväksi. Kartoitusten suurin hyöty onkin kehittämisen suuntaamisen ja jäsentämisen mahdollisuus. Kartoituksesta saatujen tietojen perusteella pystytään tekemään perusteltuja valintoja kehittämistä vaativista osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta ja nopeudesta. (Viitala 2007, 182.)

Kallio (2012, 54, 58) selvitti ylemmän amk- opinnäytetyössään osaamiskartoitusmittariston merkitystä yhteisön kehittämisen välineenä. Tutkimuksessa painotettiin henkilöstön näkökulmaa osaamiskartoituksen merkityksestä organisaatiolle sekä yksilölle. Tutkimuksesta saadut tulokset kertoivat muun muassa sen, että vastaajat kokivat osaamiskartoitusmittariston tekemisen yleisesti myönteisenä asiana. Kartoituksesta saatu hyöty on merkittävää niin yksilölle kuin organisaatiolle. Osaamiskartoitukseen liittyvä itsearviointi koettiin tutkimuksen tulosten perusteella hyväksi tavaksi löytää omat osaamiset ja kehittämiskohteet. Or-

ganisaatiotasolla saatu hyöty osaamiskartoituksen tekemisestä on asiantuntijuuksien parempi käyttö sekä suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen tuoma laatu organisaatiolle. Tuloksista kävi myös ilmi, että osaamiskartoitusmittariston käyttö kehityskeskustelujen apuvälineenä on antanut uutta sisältöä keskusteluihin.

4.1 Osaamiskartoituksen toteuttaminen

Ensimmäinen vaihe osaamiskartoituksen laadinnassa organisaatiossa on se, kun sovitaan, mitä tarkoitusta varten kyseinen kartta tehdään. Osaamiskartoituksen osaamisalueet laaditaan ja määritellään mahdollisimman konkreettisiksi ja arvioitavissa oleviksi organisaation strategioiden ja visioiden pohjalta. Osaamisalueiden määrittelyssä tulee ottaa huomioon niin nykypäivä kuin tulevaisuus. Kartoituksen tulisi sisältää suhteellisen pieni mutta järkevä määrä osaamista, jotta osaamisen arviointi olisi mielekästä tehdä eikä se olisi työlästä. (Hätönen 2004, 23; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54.)

Osaamisalueille laaditaan osaamistasokuvaukset, jotta arviointi olisi yhdenmu-
kaisempaa ja helpompaa. Osaamista on mahdollista arvioida joko sovitun arviointiasteikon pohjalta tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Osaamisen arviointiasteikoksi suositellaan suhteellisen laajaa, esimerkiksi asteikot 1-5 tai 1-7, jotta saman osaamisalueen arviointia voidaan tehdä perusosaamisen ja huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamisen alin taso on jo positiivista osaamista, ja se voi olla jo ihan riittävää osaamista. Huippuosaamisella tarkoitetaan harvinaista osaamista, jota löytyy yksilötasolla jo harvemmalli mutta ryhmätasolla huippuosaaminen voi olla tavoitteena. Osaamistasoihin sisältyy myös 0-taso, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä ei löydy vielä kyseessä olevaa osaamista, vaikka se pitäisikin osata. Tyypillinen esimerkki 0-tason henkilöstä voi olla uusi työntekijä tai jos lähdetään kehittämään uutta tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista eikä henkilö pysty vielä arvioimaan tarvittavaa osaamistaan. Osaamistasojen määrityksissä voidaan lisäksi käyttää esimerkiksi plussa (+)- ja miinus (-) -merkintöjä, joiden avulla voidaan arvioida muun muassa henkilön halukkuutta ja motivaatiota kehittämään itseään ja osaamistaan. Miinus voi

sisältää tarkoituksen siitä, että kyseessä olevaa osaamista ei ole tai sitä ei tarvita nykyisissä työtehtävissä. (Hätönen 2004, 27.)

Osaamistasoja voidaan määrittää useammalla eri tavalla. Tasoja luokitellaan yleensä yleiskuvauksen avulla, mutta tarpeen vaatiessa täydennetään yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla. Yleisluonnehdinnassa käytetään esimerkiksi osaamista kuvaamaan käsitteitä: asiantuntija, ammattilainen, huippuosaaja ja taitava suorittaja. Yksi tapa osaamistasojen määrittämiseen voi olla ammatillisen koulutuksen osaamisen arvioinnin kriteerit. Tällöin osaamista arvioidaan tyydyttävän, hyvän ja kiitettävän tason mukaan. (Hätönen 2004, 28 - 30; Laakso-Manninen 2007, 55.) Kolmas tapa osaamistasojen määrittämiseen Hätösen (2004, 28 – 32) mukaan on osaamisalueittain tehty arviointi. Tällöin osaamisen alueet kuvataan sisällöllisesti erilaisiksi tasoiksi, joiden perusteella osaamista arvioidaan. Tasot voidaan määritellä 1-5, jolloin osaamisen tasot kirjoitetaan auki osaamisaluekohtaisesti joko kokonaan tai vain osittain. Tämä tapa on työläs, mutta helpottavat ja yhdenmukaistavat arviointia ja tasokuvaukset ovat kaikki osaamisen myönteisiä kuvauksia. Olipa osaamistasojen määrittämistapa mikä tahansa, on olennaista ymmärtää että kuvausten tarkoitus on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia ja että kuvaus on kyseisen organisaation oma osaamistason määrittelyyn tarkoitettu johtamisen ja kehittämisen työkalu.

Yksi kyselytutkimuksen eduista on sen tehokkuus, koska sen avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto nopeasti ja vaivattomasti. Kyselytutkimuksen aikataulut ja mahdolliset kustannukset ovat myös helposti ennakoitavissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Bryman 2008, 217.) Kyselyn avulla tuotetaan tyypillisesti runsaasti numeroihin perustuvia tuloksia (kvantitatiivista tietoa), joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Tilastollisen tiedon käsittelyn tueksi ja avuksi on kehitetty valmiita tilastollisia analyysitapoja, ohjelmistoja ja raportointiohjelmia. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään muun muassa sen avulla tuotetun tiedon pinnallisuutta. Lisäksi ei ole tarkkaa tietoa vastaajien huolellisuudesta ja motivoitumisesta vastaamiseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajannäkökulmasta katsottuna. (Ojasalo ym. 2009, 108; Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kun laaditaan osaamiskartoitusmittaristoa, tekijällä täytyy olla hyvä teoreettinen perehtyneisyys tutkittavaan asiaan. Kun tutkimuslomake on hyvin laadittu ja esitettävä, niin saatujen tulosten luotettavuus luonnollisesti kasvaa ja mittariston häiritsevät tekijät pienenevät. (Ronkainen ym. 2011, 114; Ojasalo ym. 2009, 108.) Tutkimuslomaketta suunniteltaessa ja laadittaessa tulee ottaa huomioon monia sisältöön ja ulkoasuun liittyviä seikkoja. Lomakkeen tulisi olla kohtuullisen pituinen ja ulkoasun selkeä. Kysymysten on hyvä olla selvästi ja loogisesti luettavissa ylhäältä alaspäin sekä tekstin tulisi olla selkeää mutta samalla tiivistä. (Bryman 2008, 221 - 222; Kumar, 2005, 126; KvantiMOTV 2011.)

Osaamiskartoitusmittariston kysymysten on oltava kohtuullisen tarkkoja, koska analyysivaiheessa yksityiskohtaisempi informaatio on helpompi tiivistää. Kun pohditaan kysymysten tarkkuustasoa, kannattaa miettiä laaditaanko kysymyksiin valmiita vastausvaihtoehtoja (eli strukturoituja kysymyksiä) vai halutaanko käyttää avoimia kysymyksiä. Kysymysten tarkkuustasoon vaikuttavat vastaajajoukon aktiivisuus ja perehtyneisyys tutkittavaan asiaan. Kysymysten rakennetta laadittaessa kannattaa ottaa huomioon kysymyssarjojen eli kysymyspatteristojen käyttö ja niiden hyödyllisyys vastaajan näkökulmasta. (KvantiMOTV 2011.) Lomakkeen kysymystyyppi voi myös olla asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa. Tällöin lomakkeella on kysymyksiä tai väittämiä, joihin vastaaja pystyy valitsemaan niistä sen, kuinka voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Asteikot voivat olla 5 tai 7 -portaisia ja asteikon vaihtoehdot menevät loogisesti nousevasti tai laskevasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

Yksityiskohtaiset ja tarkat vastausohjeet kuuluvat hyvään osaamiskartoitusmittariston suunnitteluun. Vastausohjeita voi käyttää niin lomakkeen alussa ja lopussakin ja siten, että kysymys ja vastausohje ovat sisällytettynä yhteen. Toistuvia vastausohjeita voi jättää pois lomakkeen edetessä, mikäli vastaajien voidaan olettaa jo sisäistäneen vastaustavan. (KvantiMOTV 2011.)

4.1.1 Osaamiskartoitusmittariston etuja tiedonkeruun ja kehittämisen menetelmänä

Osaamiskartoitusmittaristo antaa mahdollisuuden suuremmillekin ryhmille työyhteisössä osallistua ja kertoa omia näkemyksiä asioista. Mittaristolla saadaan kerättyä tieto nopeasti ja samalla tavoin kaikilta. Korkea vastausprosentti varmistaa saatujen tulosten luotettavuutta. Työyhteisössä oman näkemyksen ja mielipiteen ilmaiseminen on helpompaa nimettömän mittariston avulla, koska monesti vain äänekkäimmät, innokkaimmat ja kriittisemmät mielipiteet omaavat työyhteisön jäsenet ovat tilanteissa esillä. Osaamiskartoitusmittaristoon vastaaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden miettiä ja arvioida työyhteisön toimivuutta omiin kokemuksiinsa peilaten, eli mittaristo on samalla itsearvioinnin väline. Osaamiskartoituksesta saadun numeerisen tiedon avulla on mahdollista tehdä organisaation sisäistä ja ulkoista vertailua. Mittaristoa voidaan myös uusia tietyin väliajoin, jolloin se on myös muutosten seurannan ja kehittämisen arvioinnin työkalu. Osaamiskartoituksessa työyhteisössä annetaan mahdollisuus ilmaista mielipiteitä ja näin arvostetaan työyhteisön osallistumista yhteiseen kehittämiseen organisaatiossa. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 16 - 18.)

4.1.2 Osaamiskartoitusmittariston heikkouksia tiedonkeruun ja kehittämisen menetelmänä

Osaamiskartoitusmittariston heikkoudet ilmenevät silloin, jos esimerkiksi lomake on tehty pikaisesti ja sen sisältö on epätarkka eikä näin oikein tiedetä mitä kyselyn tulisi tarkasti ottaen mitata. Vastaaminen on vaikeaa, jos lomakkeen sisältö on vailla teoreettista pohjaa. Mittariston tavoite, tarkoitus ja käyttö voivat jäädä epäselviksi, jos prosessia ei ole mietitty kokonaisuutena. Onnistunut prosessi vaatii sen, että ollaan aidosti valmiita kuuntelemaan erilaiset, jopa kriittiset, mielipiteet sekä tuloksia käsiteltäessä samoin otetaan huomioon myös negatiiviset asiat. Tulosten tulkittavuus ja luotettavuus ovat sitä heikkommat, mitä pienempi vastausprosentti on, joten osaamiskartoituksen tarkoitus ja tavoitteet, ajankohta sekä tulosten käsittely ja raportointi tulee viestittää työyhteisölle selkeästi. Luottamuksen puute vaikuttaa myös mittariston onnistumiseen. Siksi onkin tärkeää informoida osaamiskartoitukseen osallistujille, miten saadut tulokset tullaan kä-

sittelemään ja raportoimaan. Osaamiskartoitusmittariston haasteita ovat myös mahdolliset epäselvyydet organisaatorakenteessa sekä tiedonkeruun ja aikataulutukseen liittyvät asiat. (Kauranen ym. 2011, 18 - 21.)

4.2 Osaamisen arviointi

Kun osaamista arvioidaan, on tärkeää muistaa ottaa huomioon osaamisen erilaiset tasot. Monestikaan pelkkä numero ei kerro osaamisen tarvittavaa tasoa eikä osaamiselle asetettujen tavoitteiden tasoa. Arviointia tehdessä voidaan osaaminen erotella esimerkiksi asteikoiden avulla, jossa ääripäät voivat olla: en osaa – pystyn opettamaan muita. Toinen esimerkki osaamisen erottelun arvioinnissa on se, että mietitään toimiiko osaamista vastaavalla alueella ja mitä mahdollista potentiaalia voi löytyä: osaaminen asiantuntijuusalueella – osaamista ei ole, mutta haluaa hankkia. Se minkä arviointimallin valitsee ei ole niin ratkaisevaa verrattuna siihen, kuinka sitä uutta löydettyä ja jo olemassa olevaa osaamista pystytään hyödyntämään työyhteisössä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. (Mönkkönen & Roos 2010, 220.)

Osaamisen arviointiin kuuluu myös osaamistietojen dokumentointi. Organisaatiot voivat käyttää tietokonepohjaisia taulukoita, joista on helppo laatia erilaisia graafisia yhteenvetoja tuloksista. On olemassa myös erilaisia osaamisen hallinnan tietojärjestelmiä, joita suositellaan suurille organisaatioille. Monet pienemmät organisaatiot käyttävät manuaalista eli mapitettua papereiden säilyttämistä. Järkevää kuitenkin olisi käyttää yhtä ja samaa tietokantaa, johon sisältyisi sekä henkilöstöhallinnon ja johtamisen sekä osaamisen informaatio. Tällaisia tietoja koottaessa on kuitenkin hyvä muistaa ja varmistaa henkilötietoja ja niiden rekisteröintiä koskevat lait ja säädökset. (Hätönen 2004, 48.)

Osaamisen mittaamisen ja arvioinnin avulla löydetään ne kehitystarpeet, jotka ovat organisaatiolle kaikilla tasoilla tärkeitä. Osaamisen mittaustulosten avulla voidaan esimerkiksi löytää ja valita organisaatiolle mahdollisia perehdyttäjiä tai löytää henkilöitä, jotka pystyvät työskentelemään useammassa työpisteessä tai siirretään kokonaan toisenlaisiin osaamista vastaaviin tehtäviin. Organisaatiolle osaamisen mittaaminen on tärkeä työväline osaamisen riskien tunnistamisen

näkökulmasta katsottuna. Tällöin voidaan arvioida muun muassa se, kuinka riippuvainen organisaatio on joidenkin tiettyjen työntekijöiden osaamisesta. (Jääskeläinen 2006, 93 - 94.)

4.2.1 Itsearviointi

Itsearviointilla tarkoitetaan henkilön omaa arviota omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Itsearviointi edellyttää osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien tavoitteiden tunnistamista ja kykyä arvioida omaa valmiutta toteuttaa niitä. Itsearviointi vaatii kykyä kriittiseen ajatteluun. Arviointiin vaikuttavat henkilön omat uskomukset voimavaroistaan ja ne vaatimukset, jotka hän itselleen asettaa työtehtävässä suoriutumiseksi. Osaamisen arviointi voi aluksi tuntua haastavalta ja hämmentävältä kokemukselta, ja sen tehokkuutta epäillään. Itsearviointivaihe on kuitenkin erinomainen oppimistilanne, koska tällöin henkilö alkaa tietoisemmin tarkastella omaa työtään ja työyhteisöä sekä niissä vaadittavaa osaamista. Parhaimmillaan työntekijä pystyy itsereflektoinnin avulla ymmärtämään paremmin kokonaiskuvan koko organisaation toiminnasta ja osaamisen tavoitteista. (Hätönen 2004, 40 - 42.)

Osaamisen arvioinnissa ei yksistään henkilön oma tai toisen tekemä arvio ole riittävää ja anna oikeaa käsitystä osaamisen tasosta. Hyvä lopputulos syntyy eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä, koska jokaisella arvioijalla on erilaiset näkökulmat ja käsitykset osaamisesta. Itsearviointin onnistumisen edellytyksenä on, että itse arviointiprosessi on tuttu käsite ja ymmärretään mitä sillä tarkoitetaan ja ohjeet itsearviointiin tulisi olla selkeät. (Hätönen 2004, 42.)

4.2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu silloin, kun se toimii niin kuin sen kuuluisi toimia. Sen avulla voidaan parhaimmillaan löytää uusia työhön liittyviä innovaatioita ja toiminnan kehittämisideoita. (Aarnikoivu 2010, 10.) Kehityskeskustelua voisi kuvailla eräänlaisena työelämän sosiaalisen pääoman mittarina. Paljon positiivista sosiaalista pääomaa sisältävässä organisaatiossa esimiehet ja työntekijät tavoittelevat yhteisymmärryksessä yhteisiä tavoitteita.

(Poikela 2005, 31.) Kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja systemaattisesti tapahtuvaa keskustelua esimiehen ja hänen alaisensa välillä. Keskustelu olisi hyvä käydä vähintään kerran vuodessa, ennalta sovittuna ajankohtana ja siten että siihen on saanut valmistautua. Kehityskeskustelussa käydään yhdessä läpi menneet kausi ja arvioidaan se sekä määritellään uuden ja tulevan jakson tavoitteita. Työntekijän vahvuuksien ja puutteiden läpikäyminen antaa suunnan mahdollisille kehittymistarpeille. Kaiken tämän perusidea ja tarkoitus on työsuorituksen kokonaisvaltainen parantaminen ja työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2010, 63.)

Kehityskeskustelun perustana ja lähtökohtana ovat organisaation arvot, strategia, visio, tavoitteet ja tietenkin perustehtävä. Keskustelussa pyritään liittämään nämä asiat yhteen siten, että siinä otetaan huomioon työntekijän ja organisaation näkökulma ja että työntekijän työ saa merkityksen organisaation strategiaan peilaten. Tavoitteena on painottaa ja selventää sitä, että jokaisella on oman työnsä kautta mahdollista vaikuttaa organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelun idea ja tavoite on parhaimmillaan edistää organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Kun kehityskeskusteluprosessia käynnistetään, on tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet. Prosessin huolellinen suunnittelu ja apuvälineiden käyttö yhdessä takaavat hyvät edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle. Myös esimiehen tyyli hoitaa työtään ja suhde työntekijöihin heijastuu helposti kehityskeskustelun onnistumiseen. Luottamus on kaiken keskustelun perusta ja jollei sitä ole, ei prosessi toimi eikä siitä ole mitään hyötyä kummallekaan osapuolelle. (Aarnikoivu 2010, 67 - 69.)

Kehityskeskustelu vaatii siis ennen kaikkea dialogisen kyselyn ja kuuntelemisen taitoja. Keskustelutilanteen ilmapiiri luodaan avoimeksi ja luottamukselliseksi. Esimiehen tehtävä keskustelun aikana on olla kyselevä ja kuunteleva osapuoli puhumisen sijaan, jolloin kehittämisen kohteen merkitys selviää paremmin työntekijälle. Tavoitteena on siis selvittää, kuinka motivoitunut, sitoutunut ja vastuuta ottava työntekijä on uuden työtavan tai osaamista vaativan haasteen edessä. (Poikela 2005, 44.)

Kehityskeskustelu kuuluu osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän avulla johtaminen on näkyvää ja konkreettista ja samalla antaa mahdollisuuden yhteneväisten toimintakäytäntöjen luomiseen ja toteuttamiseen organisaatiossa. (Aarnikoivu 2010, 69.) Koski (2008, 54) selvitti pro gradu -työssään kehityskeskustelujen käyttöä osaamisen johtamisen työvälineenä hoitotyössä. Saatujen tulosten perusteella kehityskeskusteluja käytetään osaamisen johtamisen apuvälineenä usein. Kehityskeskustelujen avulla pystyttiin pohtimaan, arvioimaan ja kehittämään työntekijöiden osaamista kokonaisvaltaisesti. Kehityskeskusteluissa esiin nousseiden osaamisvajaiden ym. tarvittavien osaamisten konkreettiset kehittämistoimenpiteet oli samalla mahdollista sopia.

4.2.3 360-arviointi

360-arvioinnilla tarkoitetaan arviointia, jossa palautetta kerätään muun muassa henkilöltä itseltään, esimieheltä, työtovereilta sekä muilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Oman käsityksen ja näkemyksen vertaaminen muiden antamaan palautteeseen on hyvä keino saada arvokasta tietoa ja etenkin poikkeavat palautteet saavat aikaan mahdollisesti kehitysprosessin. 360-arvioinnin avulla saadaan luotettavaa tietoa henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitystarpeista niin yksilönä kuin tiimin ja organisaation osana, sillä yhä useammat organisaatiot ovat muuttaneet johtoporrasta ja vastuun siirtämistä alaspäin itseohjautuville tiimeille. Asiantuntijuus on niin erikoistunutta, että välttämättä ylin johto ja esimiestaso eivät ole enää kykeneviä arvioimaan työtehtävien vaatimaa osaamista. (Hätönen 2004, 44.)

Yhteistyöllä kerätty palaute muodostuu laadullisesti hyväksi, luotettavaksi ja rehelliseksi, ja palaute vaikuttaa ihmisiin voimakkaammin kuin esimerkiksi yksistään esimieheltä tuleva palaute. Palautteen halutaan antavan organisaation henkilökunnalle halua ja motivaatiota kehittyä ja muuttaa toimintaansa parempaan. (Hätönen 2004, 45.) Garbett, Hardy, Manley, Titchen ja McCormack (2007) esittelevät kattavan tutkimuksensa tuloksia 360-arvioinnin käytön hyödyllisyydestä osaamisen kehittämisen työvälineenä. Tuloksista saattoi myös päätellä 360-arvioinnin positiivisista vaikutuksista työilmapiirin paranemiseen.

4.3 Osaamiskartoitusmalleja

Osaamiskartoitusmalleja on monenlaisia, ja jokaisella organisaatiolla on omat lähtökohdat ja tarpeet osaamiskartoituksen tekemiseen. Osaamiskartoitusten osaamisen alueet määrittyvät myös jokaisen organisaation omista tarpeista ja organisaation strategiaan perustuen. Seuraavaksi esittelen pääpiirteittäin kaksi erilaista osaamiskartoitusmallia, joista toinen on julkisen terveydenhuollon puolelle luotu osaamiskartoitusmalli ja toinen työelämän asiantuntijan osaamisen arviointiin käytetty malli.

4.3.1 Itä-Savon sairaanhoitopiiri ky:n osaamiskartoitusmalli

Hämäläinen on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönään osaamiskartoitusmallin Itä-Savon sairaanhoitopiirille. Kehittämistehtävän tarkoitus oli luoda osaamisen johtamisen työkalu, jossa osaamiskartoituksen yleisosion lisäksi jokainen oma työyksikkö pystyisi jatkossa laatimaan yksikkö- ja toimintakohtaiset osiot. Tässä kyseisessä kehittämistehtävässä Hämäläinen teki osaamiskartoitusmallin kotihoitoon. (Hämäläinen 2010, 2.)

Itä-Savon sairaanhoitopiirille luotu osaamiskartoitusmalli mukailee perinteistä tuotekehityksen prosessimallia ja Ulrich-Eppingerin tuotekehitysmallia. Osaamiskartoitusmallin sisällön lähtökohtana oli Balanced Score Card (BSC) mittariston alueet. Kun osaamiskartoitusmittaristoa laadittiin, siinä hyödynnettiin Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri ky:n ja Helsingin kaupungin kotihoidon osaamiskartoitusmalleja. Myös Itä-Savon sairaanhoitopiirin omat perustehtävät, arvot, strategiat sekä visiot olivat kartoituksen pohjana. Osaamiskartta jakautui taustatietoihin, osaamiskartoituksen yleiseen osioon sekä kotihoidon työyksikkökohtaiseen osioon. (Hämäläinen 2010, 78.)

Osaamiskartan yleisen osion osaamisen osa-alueet olivat seuraavat:

- **Asiakkaat ja väestö**, jossa kartoitettiin esim. asiakaslähtöisen toiminnan osaamista, vuorovaikutusosaamista ja eettisiä periaatteita.
- **Prosessit ja rakenteet**, joka sisälsi palvelu- ja hoitoketjujen hallintataidot, laadunhallinnan ja kehittämisvalmiustaidot sekä riskien hallintataidot.

- **Uudistuminen ja henkilöstö**, jossa kartoitettiin ammatillinen osaamisen, opetus-, ohjaamis- ja kehittämistaidot, viestintä ja tietojärjestelmätaidot sekä työyhteisö- ja hyvinvointitaidot.
- **Kustannusvaikuttavuus**, jolla tarkoitettiin toiminnan suunnittelun ja kustannusten hallintataitoja. (Hämäläinen 2010, liite 5.)

Kotihoidon osaamiskartan osaamisen osa-alue oli:

- **Kotihoidon asiakastyön osaaminen**, joka sisälsi kotihoidon asiakasläh- töisen työn osaamisen, kotihoidon asiakkaan perustarpeista huolehtimi- sen, kotihoidon sairaanhoidollisen osaamisen sekä kotihoidon asiakas- työhön liittyvän välineosaamisen. (Hämäläinen 2010, liite 5.)

4.3.2 Asiantuntijuuden osaamisen arvioinnin osaamiskartoitusmalli

Seppo Helakorven luoma osaamiskartoitusmalli jakaa osaamisen osa-alueet seuraavasti neljään alueeseen, jotka on esitelty myös kuviossa 4.

- **Substanssiosaaminen** tarkoittaa yksilöllistä ydinosaamista. Substanssiosaaminen jaetaan ammatilliseen perustaitoon (tekemisen kompetenssiin) ja ammatilliseen toimintataitoon sekä persoonallisiin kykyihin. Ammatilliset perustaidot ovat omassa ammatissa tarvittavaa työkokemuksen ja koulutuksen kautta hankittua osaamista. Esimerkiksi suunnittelu, toteutus, työn kehittäminen sekä työelämän pelisääntöjen tuntemus ja toiminta työyhteisössä kuuluvat perustaitoihin. Ammatilliset toimintataidot ovat työyhteisössä tarvittavaa käytännön osaamista, joka ilmenee kykyinä työskennellä työyhteisössä. Tällöin työntekijä osaa hyödyntää työssään muun muassa eri tietolähteitä sekä osaa käyttää asiantuntijaverkostoa ja tietotekniikkaa. Persoonallisiin kykyihin kuuluvat muun muassa palvelu- alttius, vastuullisuus, työetiikka ja -moraali, joustavuus sekä arvo- osaaminen. (Helakorpi 2006, 66 - 67.)
- **Työyhteisöosaaminen** tarkoittaa organisaation ydinosaamista, joka koostuu asiakas- ja verkostoyhteistyötaidoista sekä sisäisistä yhteistyö- taidoista (tiimityö, vuorovaikutus ja johtaminen). Taloushallinnon osaami- nen ja asiakaspalveluun liittyvä osaaminen liittyvät osana työyhteisöo-

saamiseen. Esimiesasemassa olevalla henkilöllä korostuu nykyisin erityisesti osaamisen johtaminen ja erikoisosaaminen. Työyhteisöosaaminen tarkoittaa myös kykyä opastaa ja siirtää arvokasta niin sanottua hiljaista tietoa organisaation sisällä. (Helakorpi 2006, 66 - 67.) Loppela (2004, 14 - 15) tutki väitöskirjassaan laaja-alaisesti työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä sekä työyhteisön kehittämistä.

- **Kehittämisaaminen** eli strateginen osaaminen asiantuntijuuden osa-alueena tarkoittaa organisaation toimintakulttuurin omaksumista eli ”talon tapaa toimia” sekä toiminnan kokonaisuuden eli liiketoiminnanosaamisen hallintaa. Kehittämisaamisessa on tärkeää ymmärtää organisaation ydiosaamiset, organisaation toiminnan tarkoitus ja visiot nyt ja tulevaisuudessa sekä työyhteisön kehittämisen näkökulma. (Helakorpi 2006, 66 - 67.) Organisaation kulttuuri, johtamisjärjestelmä ja rakenteet tulisi olla kannustavia uusien ideoiden kehittämiseksi. Uusien ideoiden ja innovaatioiden tuottaminen edellyttää työyhteisön tukea, koska uudet ideat eivät synny yksin ja tyhjiössä. Jokaisen omaa kykyä luoda ja kehittää uutta voidaan kehittää haastamalla itseään rohkeasti esimerkiksi osallistumalla uusiin ja erilaisiin tilanteisiin. (Kempainen 2011, 138.)
- **Kehittymisaaminen** eli toisin sanoen **metakompetenssit** jaetaan innovaatiovalmiuteen eli kehittävään työotteeseen sekä itsensä kehittämiseen eli oppimaan oppimiseen. Kehittymisaaminen näkyy kykynä kehittää omaa työtään, ongelmanratkaisutaitona sekä kykynä pitää yllä omaa tietoisuuttaan alan kehityksestä. Itsensä kehittämällä tarkoitetaan valmiutta jatkuvaan oppimiseen, koulutukseen osallistumista, itsearviointitaitoja, itsensä kehittämistä sekä innovointia. (Helakorpi 2006, 66 - 67.)



Kuvio 4. Asiantuntijuuden osaamisalueet (mukaillen Helakorpea 2006, 66 - 67).

4.4 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma on työntekijän henkilökohtainen suunnitelma työssä tarvittavasta osaamisesta ja osaamisen nykytilan tasosta sekä mahdollisista osaamisen kehittämistarpeista (Kauhanen 2006, 147). Organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma voidaan tehdä osaamiskartoituksessa määritettyjen haasteiden ja saatujen tulosten pohjalta. Suunnitelman tulee olla järkevä ja konkreettinen ja siinä tulee olla nimetyt vastuuhenkilöt sekä seurantasuunnitelma aikatauluineen. Kun laaditaan suunnitelmaa tulee muistaa keskittyä strategisesti merkittäviin kokonaisuuksiin, eikä siis kehittämisalueita tule laittaa liian monta. Näin muutosta on helpompi arvioida suunnitelman edetessä. Kehittämissuunnitelman ja osaamisen tulokset eivät ole useinkaan tarkkoja ja numeerisesti mitattavia, vaan muutokset esimerkiksi toimintakulttuurissa, yhteistyön ja keskustelun lisääntymisessä ovat positiivisia tuloksia. Näin työyhteisö edistää oppivan organisaation ideaa, jossa tarkoituksena on työyhteisön innostus ja motivaatio oppia uutta, kehittää entistä ja tukea muiden työtovereiden oppimista. Työyhteisöjen kehittämissuunnitelmien haaste ja riski on suunnitelman toimeenpanossa tai prosessin kesken jäämisessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 220 - 221.)

Kehittämissuunnitelmien tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja ne pyritään laatimaan samalla logiikalla kuin osaamiskartoitukset. Kehittämissuunnitelman laadinta voidaan toteuttaa vaiheittain osaamisen kartoituksesta saatujen yhteen vedettyjen tulosten perusteella. Ensimmäisenä johto voi ehdottaa tulosten perusteella ne osaamisalueet, joita panostetaan ja kehitetään koko organisaation tasolla. Seuraavana ryhmät, tiimit tai työyksiköt sopivat lisäksi niistä osaamisista, joiden kehittämiseen heidän tulisi keskittyä. Sitten yksilöllisissä kehityskeskusteluissa käydään läpi jokaisen oma kehityssuunnitelma. Tässä vaiheessa muistetaan ottaa huomioon niin yksilötason kuin koko organisaation yhteiset kehittämislinjaukset. Lopuksi kaikkien vaiheiden jälkeen kerätään tiedot yhteen työyksiköiden ja koko organisaation kehityssuunnitelmiksi. (Hätönen 2004, 51.)

Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen on organisaatiolle hyvä keino taata se, että henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että henkilöiltä löytyvät vaadittavat tiedot, taidot ja valmiudet tehdä tarkoituksenmukaista työtä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen on yhteistoiminnallista tekemistä ja edistää työntekijöiden välistä yhteistyökykyä. (Hätönen 2004, 51.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n vakituiselle henkilökunnalle osaamiskartoitusmittaristo. Mittariston avulla haluttiin löytää ja selvittää henkilökunnan nykyinen osaamisen taso, arvokas käyttämätön osaaminen sekä mahdolliset osaamisvajeet. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös saatujen tulosten perusteella laatia Lääkärikeskus Iten henkilökunnalle osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotukset.

Kehittämistehtävät olivat:

1. Laatia Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:lle osaamiskartoitusmittaristo sekä kartoittaa organisaation henkilökunnan osaaminen.
2. Laatia osaamiskartoitusmittauksen tulosten perusteella henkilökunnalle osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotukset.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Toimintaympäristön kuvaus

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy, eli Lääkärikeskus Ite, on keskittynyt uudenikäisten lääkäri- ja sairaalapalvelujen tarjontaan jo 1990-luvulta lähtien Joensuun keskustassa. Lääkärikeskus Ite haluaa tarjota korkeatasoista ja monialaista erikoislääkärien palveluita, leikkaussalipalveluja sekä laboratoriopalveluja että työterveyshuoltoa. Tavoitteena Itä-Suomen lääkärikeskus Oy:llä on taata asiakkailleen nopea hoitoon pääsy ja yksilöllinen hoitosuhde sekä hoidon hyvä tulos. Lääkärikeskus Iten tarjoamat palvelut kattavat terveyteen ja sairauden hoitoon liittyvät osa-alueet kokonaisvaltaisesti ja laajasti. Lääkärikeskus Iten toimipisteet ovat Joensuussa Torikadulla (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy) ja Kauppakadulla (Ite Oy/Hoitoasema) sekä Kuopiossa IteLasaretti. IteLasaretin vahvoja erikoisosaamisalueita ovat esimerkiksi tuki - ja liikuntaelinsairauksien hoitaminen, kuntoutus ja neurokirurgia sekä urheiluvammat. Itä-Suomen Lääkärikeskuksessa on vakituista oman alansa osaavaa hoitohenkilökuntaa yhteensä noin 40. Lisäksi lääkärinvastaanottoja käy pitämässä noin 80 – 90 lääkäriä. (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy 2011.)

Leikkaussalitoiminta on Lääkärikeskus Itellä monipuolista ja toiminta kattaa esimerkiksi silmäleikkaukset, suonikohjuleikkaukset, selkäkirurgiset leikkaukset, proteesileikkaukset, plastiikkakirurgiset leikkaukset ja korvien putkitukset. Jos vain on mahdollista, useimmat leikkaukset tehdään täyhystystoimenpiteinä, jolloin potilaan toipuminen on nopeampaa ja leikkausriskit ovat pienemmät. Suurin osa Lääkärikeskus Itellä suoritettavista leikkauksista voidaan tehdä päiväkirurgisesti, mutta leikkauspotilaille järjestetään myös yöpymismahdollisuus tilanteen niin vaatiessa. (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy 2011.)

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n työterveyshuollon tavoite on edistää työikäisen väestön terveyttä sekä ennalta ehkäistä työstä aiheutuvia sairauksia yhteistyössä työntajien ja työyhteisöjen kanssa. Työterveyshuollossa asiantuntijoina työskentelevät työterveyshoitajat, työterveyslääkärit sekä työfysioterapeutit ja työpsykologit. Työterveyshuolto kattaa niin työkykyä ylläpitävän toiminnan

suunnittelun ja toteuttamisen kuin myös ennaltaehkäisevän työterveyshuollon terveystarkastuksineen, työpaikkaselvityksineen ja kuntotestauksineen. Työterveyshuollon asiakkaille halutaan taata hyvä päivittäinen työterveyshuollon sairastuvastaanottopalvelu, jolloin käytettävissä ovat työterveyshoitajat, lääkärit ja laboratoriopalvelut. (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy 2011.)

Laboratoriopalvelut Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:ssä ovat varsin kattavat. Palveluihin kuuluvat verinäytteenotto, virtsanäytteet, sydänfilmit, rasisus-ekg:t, rannekanavatutkimukset (Mediracer) sekä uusimpana tehtävät unitutkimukset. Palvelut ovat käytettävissä niin yksityis- kuin työterveyshuollon asiakkaille. Näytteenottopalvelut toimivat pääasiassa ajanvarauksella, mutta asiakkaat otetaan vastaan myös ilman varausta. Laboratoriopalvelu on ammattitaitoista, ystävällistä ja nopeaa. (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy 2011.)

Vastaanottopalvelut antavat asiakkaille mahdollisuuden valita tarpeen mukaan vastaanottoajan yleislääkärille tai suoraan erikoislääkärille. Palveluihin kuuluvat myös psykologipalvelut, seksuaaliterapia, päihdeterapia, ravitsemusterapeuttipalvelut sekä muistiin ja kuuloon liittyvät palvelut. Ajanvaraus vastaanotolle voidaan tehdä perinteisesti puhelimitse ja muita mahdollisuuksia ovat internet tai ajanvarausautomaatti. (Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy 2011.)

6.2 Kohderyhmä

Kehittämistehtävään osallistuva kohdejoukko on Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n Joensuun toimipisteiden vakituinen henkilökunta. Kohderyhmän kokonaismääräksi muodostui yhteensä 33 henkilöä eri työyksiköistä. Kohdejoukko koostui seuraavista työyksiköistä ja työntekijöistä:

- vastaanotto: 12 henkilöä
- työterveyshuolto: kahdeksan (8) työterveyshoitajaa
- laboratorio: kaksi (2) laboratoriohoitajaa
- leikkaussali: viisi (5) sairaanhoitajaa
- toimisto: neljä (4) toimistohenkilöä
- väline- ja laitoshuolto: kaksi (2) henkilöä.

6.3 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan avulla on mahdollista selvittää niin sosiaalisia, eettisiä kuin ammatillisiakin ongelmia. Sen keskeisimpänä tavoitteena onkin ratkaista organisaatiossa jo oleva käytännön ongelma, mutta myös samanaikaisesti antaa uutta tietoa ja ymmärrystä asiasta. Lähestymistapa on vahvasti käytäntöön sidoksissa ja ongelmakeskeistä, ja siinä ollaan kiinnostuneita niin asioiden nykytilasta kuin halutusta tavoitetilasta, visiosta. (Bryman 2008, 382; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä ihmisyhteisön toiminnan, toimintatapojen tai yhteistyön mahdollisten ongelmien selvittäminen ja kehittäminen, ei pelkästään looginen tai tiedollinen näkökulma. Toimintatutkimuksella halutaan osaksi ratkaisemisen ja kehittämisen prosessia, eikä siinä tuoda tietoa ja mahdollista ratkaisua ulkopuolelta ongelman selvittämiseksi. (Kumar, 2005, 109; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 69; Metsämuuronen 2006, 222.) Toimintatutkimuksella tuotettu tieto on siis tarkoitettu käytännön työn kehittämiseksi, ja se keskittyy sosiaalisen toimintaan vuorovaikutukseen perustuen. Organisaatiossa ihmisten tulisi suunnata toimintansa niin omaan kuin toisten yksiköiden ja tiimien toimintaan ja ottaa toiset huomioon. Yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja tarkoituksesta ohjaa toimintatutkimuksen prosessia. Toimintatutkimus on usein ajallisesti määritelty ja rajattu kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on suunnitella ja kokeilla uusia toimintatapoja. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 56 - 57; Heikkinen 2007, 16 - 17.)

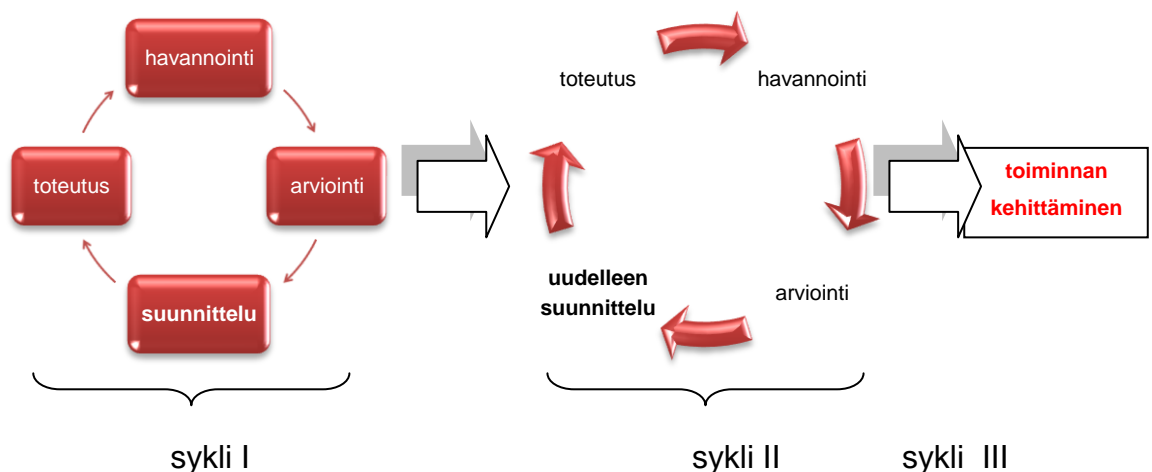
Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän lähestymistavaksi valittiin osallistava toimintatutkimus, koska tutkimuksen tavoite oli pyrkiä yhdessä organisaation sisällä ratkaisemaan käytännön haasteita ja saada aikaan muutosta työyhteisössä. Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia osaamiskartoitusmittaristo sekä kartoittaa työntekijöiden osaamisen nykytilan taso ja tehdä saatujen tulosten perusteella kehittämissuunnitelma. Henkilökunnan osaamisen kartoituksella haluttiin saada tietoa mahdollisista osaamisvajeista ja kehittämisen arvoisista asioista sekä hyödyntää saatua tietoa organisaation paremman kokonaisvaltaisen toiminnan, yhteisten toimintatapojen ja eri työyksiköiden yhteistyön kehittämiseksi.

Toimintatutkimuksen tulee perustua vahvaan tutkimuskumppanuuteen ja yhteistyöhön tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja yhteisöjen kanssa, koska he juuri ovat merkittävä osatekijä tutkimuksen onnistumiselle aktiivisella toiminnallaan ja tekemillään valinnoilla (Ronkainen ym. 2011, 69; Somekh 2006, 6 - 8). Osallistava ja kehittävä lähestymistapa on usein parempi ja enemmän tietoa antava keino saada aikaan ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksistään ulkopuolelta tuleva tieto. Itse yhteisön jäsenethän ovat parhaiten tietoisia toimintansa haasteista ja ongelmista, mutta muutoksen onnistunut saavuttaminen edellyttää halua ja motivaatiota yhteisön jäseniltä. (Ojasalo ym. 2009, 59.) Osallistavassa toimintatutkimuksessa työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti tutkimus- ja kehittämisprosesseihin ja ovat mukana suunnittelussa, aineiston keruussa ja tulkintojen tekemisessä. Osallistavan toimintatutkimuksen ajatuksena on samalla edistää eri osapuolten välisiä vuorovaikutussuhteita toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen 2007, 32 - 33.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisen tavoitteet määräytyivät toimintatutkimukselle tyypillisesti organisaation omista tarpeista. Työntekijöiden annettiin itse osallistua ja kehittää omaa työtänsä antamalla heille mahdollisuus osallistua osaamisen kartoittamiseen sekä kertomalla mahdollisista työhön liittyvistä haasteista ja ongelmista. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tuottaa käytännönläheistä sekä hyödyllistä tietoa, jonka perusteella organisaation toimintoja tarpeen mukaan kehitettäisiin. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys tässä opinnäytetyössä oli toimintatutkimukselle tyypillisesti merkittävän tärkeää. Yhteistyön onnistuminen niin organisaation esimiesten kuin kyselyyn osallistujien eli henkilökunnan kanssa oli tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista. Esimiesten rooli korostui opinnäytetyön aiheen ja sen kehittämisen tavoitteiden asettelussa ja prosessin arvioinnissa työn etenemisen aikana. Myös osaamiskartoitusmittarin laadinnassa esimiesten mielipiteillä oli merkitystä. Esimiesten kanssa yhteistyötä tehtiin yhteisissä palavereissa sekä sähköpostien välityksellä. Henkilökunnan aktiivinen osallistuminen aineiston keruussa auttoi antamaan tärkeää ja totuudenmukaista tietoa organisaatiosta ja sen kehittämistarpeista. Oma rooli ”tutkijana” sekä Lääkärikeskus Iten työntekijänä antoivat mahdollisuuden vaikuttaa aktiivisilla vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoilla tutkimukseen osallistuvien henkilöiden

motivaatioon ja aktiivisuuteen sekä näin samalla opinnäytetyön onnistumisen ja etenemisen prosessiin.

Toimintatutkimus mielletään yleensä kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimuksen lähestymistavaksi, tosin siinä käytettävät menetelmät voivat olla myös kvantitatiivisia eli määrällisiä. Koska toimintatutkimus on osallistavaa ja kehittävä, tulee myös käytettyjen menetelmien olla samat kriteerit täyttäviä. Tutkimusaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi kyselyt, havainnointi, haastattelut ja ryhmäkeskustelut. Menetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tutkimuksen kohdejoukko, kehittämistehtävän laajuus ja tutkijamushenkilöstö ja sen rooli. (Ojasalo ym. 2009, 60 - 62; Somekh 2006, 6 - 8.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä syklinen, spiraalimainen tutkimus- ja kehittämisprosessi (kuvio 5), koska yleensä kehittämisen kohteena on sosiaalinen ilmiö, joka on muutoksille alttiina. Tällöin suunnittelu, havainnointi ja arviointi etenevät kehämäisenä prosessina, jossa jokaista eri vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78 - 79; Ojasalo ym. 2009, 60 - 62; Kralik & Koch 2006, 27.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraali (soveltaen Heikkinen ym. 2007, 79).

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän prosessi oli toimintatutkimukselle tyypillistä osallistavaa ja kehittävä prosessia. Prosessiin osallistuivat organisaation vastaavat hoitajat sekä toimitusjohtaja, joiden rooli korostui työn etenemisen arvioijina ja prosessin kehittämisen tukijoina. Opinnäytetyöhön osallistu-

neiden Lääkärikeskus Iten henkilökunnan rooli oli prosessissa osallistua laadittuun kyselyyn ja näin kehittää omaa työyhteisöä. Opinnäytetyön prosessi oli syklimäistä, vaihemaista etenemistä, jossa suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin ja jälleen suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin ja niin edelleen.

6.4 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus eli laadittiin osaamiskartoitusmittaristo henkilökunnan osaamisen selvittämiseksi. Kyselyn avulla on mahdollista selvittää etsittyä tietoa koko työyhteisöltä nopeasti ja samalla tavoin. Henkilökunnan itsearvioima osaaminen ja työyhteisön toimivuuden arvioiminen on mahdollista toteuttaa osaamiskartoituksen avulla. Nimettömänä toteutettuun kyselyyn vastaaminen on monelle helpompaa, joten uskallus omien näkemysten ilmaisemiseen ja arvioimisen on tasa-arvoista. Halutessaan osaamiskartoitusmittariston uusintamittaus on mahdollista toteuttaa organisaatiossa, jos halutaan seurata mahdollisia muutoksia osaamisissa ja kehittämisessä (vrt. Kauranen ym. 2011, 16 - 18). Mielestäni osaamiskartoitusmittaristo aineiston keruumenetelmänä sopii tähän opinnäytetyöhön edellä mainittujen asioiden lisäksi myös siksi, koska kyseessä on eräänlainen tilanteen alkukartoitus ja osaamisen lähtötason selvittäminen. Osaamiskartoitusmittauksen tuloksista saatu tieto ja hyöty ovat henkilökunnan tuottamaa arvokasta kehittämisen arvoista työyhteisön hyväksi tuotettua tietoa. Osaamiskartoitusmittariston kehittäminen ja laadinta kerrotaan yksityiskohtaisesti luvussa 7.

Kerättyä aineistoa voidaan analysoida monin eri keinoin. Ideana kuitenkin on se, että tutkijan pitää löytää sellainen analyysitapa, jonka avulla saadaan parhaiten esitettyä vastaus tutkimusongelmaan tai -tehtävään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210.) Analysoidessa määrällistä aineistoa ero kuvailevan tilastoanalyysin ja tilastollisen päättelyn on tehtävä. Kuvailevan tilastoanalyysin avulla pyritään kertomaan tiiviisti ja kuvailevasti jonkin määrällisen muuttujan jakaumaa tai monen määrällisen muuttujan yhteisvaihtelua siten, että tulosten pohjalta tehdyt yleistykset eivät koske laajempaa perusjoukkoa. Kuvailevan tilastoanalyysin yhteydessä käytettäviä tunnuslukuja ovat esim. keskiluvut ja ha-

jontaluvut. Tilastollisessa päättelyssä puolestaan arvioidaan kuinka hyvin otoksen avulla saadut tulokset voidaan yleistää suurempaa ihmisjoukkoa koskevaksi. Järjestys- eli ordinaaliasteikon avulla on mahdollista laittaa muuttujat mitattavan ominaisuuden mukaiseen järjestykseen. (KvantiMOTV 2012.) Tyypillisiä järjestysasteikon taseisia muuttujia ovat mielipidemittaukset sekä jonkin asian tai tapahtuman useutta mittaavat kysymykset. Keskiarvojen laskeminen ei ole yleensä tyypillistä järjestysasteikon muuttujille, mutta vastausten yleiskuvaa antaessa se on mahdollista tehdä. (Heikkilä, 2008, 81.)

Tässä opinnäytetyössä osaamiskartoitusmittariston monivalintakysymyksistä saadut tulokset analysoitiin yksinkertaisina kuvailevina tilastollisina ja määrällisinä esityksinä, lukumäärinä (n) ja prosentteina (%), sekä kuvioita ja taulukoita hyväksi käyttäen. Tutkimustulosten analysoinnissa ei käytetty keskiarvon laskemista, koska kyselyyn vastaajien kokonaislukumäärä oli melko pieni ja näin saatujen vastausten yleiskuva olisi voinut antaa harhaanjohtavaa tietoa. Monivalintakysymyksistä saatuja tuloksia ei ollut tarkoitus yleistää suurempaan ihmisjoukkoon vaan tutkimuksesta saadut tulokset oli tarkoitettu organisaation omaan käyttöön. Ennen analysointia monivalintakysymysten tulokset siirrettiin TYPALA-ohjelmasta Excel-taulukkolaskentaohjelmaan.

Osaamiskartoitusmittaristossa olleen yhden avoimen kysymyksen tulokset analysoitiin sisällön analyysin avulla. Analyysimenetelmäksi valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, koska sen avulla tutkittavaa asiaa voidaan kuvailla ja määritellä jo olemassa olevaan malliin tai teoriaan viitaten. Lisäksi avoimen kysymyksen vastaukset pyydettiin vastaamaan lyhyesti ja ytimekkääksi eikä pitkien kuvailevien tarinoiden avulla. Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu joihinkin aikaisemmin esiteltyihin teorioihin, malleihin tai ajatuksiin ja se yhdistetään usein deduktiiviseen eli yleistämisen päättelyyn. Tällöin tutkimuksen viitekehyksessä on valmiiksi ajateltu muun muassa luokat tai kategoriat, joihin saadut tulokset sovelletaan. (Tuomi, 2007, 131; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 97 - 98.) Teorialähtöinen sisällönanalyysin apuna käytetään esim. analyysirunkoa, jota ohjaa jo valmiiksi oleva ja muodostettu käsite- tai luokittelujärjestelmä. Aineiston pelkistäminen ja aineiston luokittelu pää-, ylä- ja alaluokkiin helpottaa aineiston käsitteilyä ja tulosten tulkintaa ja johtopäätösten tekemistä. (Tuomi & Sarajärvi 209,

113 – 114.) Luokittelu on aineiston järjestämistä yksinkertaisimmillaan, ja luokittelua voidaan pitää määrällisenä analyysinä sisällön teemoin. Tällöin kerätystä aineistosta nimetään luokat ja lasketaan, kuinka monta kertaa kyseinen luokka löytyy aineistosta. Taulukon avulla voi hyvin havainnollistaa luokitellun aineiston tulosten yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Lukumäärien laskemisen merkitys on mietittävä aina tutkimuskohtaisesti. Tutkimuksesta saadun laadullisen aineiston ollessa pieni, aineiston luokittelun yhteydessä käytetty laskeminen eli kvantifiointi ei välttämättä anna lisätietoa ja erilaista tarkastelunäkökulmaa tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009 121.)

Osaamiskartoitusmittaristosta avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin siten, että saadut tulokset pyrittiin jakamaan osaamiskartoitusmittaristossa olevien neljän osaamisen osa-alueen mukaisesti. Niin sanottuja pääluokkia muodostui neljä (4) kappaletta, jotka olivat substanssi-, työyhteisö, kehittämis- ja kehitymisosaaminen. Jokaiselle pääluokalle luotiin alaluokka, johon poimittiin kyselyssä olevia väittämiä sen mukaan mitä kyselyyn vastaajat olivat avoimeen kysymykseen vastanneet. Alaluokkiin valitut väittämät määräytyivät puolestaan sen mukaan, mitä saadusta aineistosta yksinkertaistamisen ja pelkistämisen jälkeen oli mahdollista luokitella. Eli aineiston luokittelu alhaalta ylöspäin lähtien muodostettiin siten, että alin alaluokka koostui pelkistetyistä ilmauksista, seuraava alaluokka muodostui osaamisten osa-alueiden väittämistä, joihin pelkistetyt ilmaukset sopivat ja pääluokat määrittyivät osaamisen osa-alueiden mukaisesti. Alkuperäistä ilmaisua tai lausumaa ei raportoinnin ja luokittelun yhteydessä käytetty, koska tuloksista olisi ollut mahdollista tunnistaa vastaaja aineiston ollessa melko pieni. Lisäksi annetut vastaukset olivat valmiiksi jo tehtävänannon mukaisesti lyhyitä ja luettelomaisia. Myöskään luokitteluun liittyvää mahdollista tulosten laskentaa ei käytetty tulosten tunnistettavuuden vuoksi. Kysymyksen tuloksista tehtiin taulukot, joista pystyi näkemään luokittelun muodostumisen ja näin helpottamaan ja selkiyttämään vastausten tulkintaa.

7 ITÄ-SUOMEN LÄÄKÄRIKESKUS OY:N OSAAMISKARTOITUSMITTARISTON LAATIMINEN JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Osaamiskartoitusmittariston laatiminen Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle, sekä sen avulla osaamisen mittaaminen oli tämän opinnäytetyön tärkein kehittämisen kohde. Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n osaamiskartoitusmittariston laatiminen tapahtui toimintatutkimukselle tyypillisesti syklimäisesti eli vaihemaisesti etenemällä, kuten kuviossa 6 sivulla 46 havainnollistetaan. Seuraavaksi kerrotaan vaihe vaiheelta pääpiirteittäin syklien avulla prosessin etenemisen. Määriteltyjen syklien aikataulutus oli seuraava:

- sykli I toteutui syys-marraskuussa 2011
- sykli II toteutui tammi-helmikuussa 2012
- sykli III toteutui maaliskuussa 2012

Opinnäytetyöni prosessi käynnistyi elokuussa 2011, jolloin jäin opintovapaalle. Opinnäytetyön aiheita oli jo tosin ennakkoon mietitty sähköpostitse organisaation toimitusjohtajan kanssa. Aiheeksi valittu osaamisen mittaaminen ja kehittäminen oli oma ehdotukseni, koska koin sen itse hyvin mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi tutkimuksen kohteeksi. Lisäksi tällaista osaamisen kartoitusta ei ole ennen tehty kyseisessä organisaatiossa. Käytyämme sähköpostikeskustelua, toimitusjohtaja koki aiheen mielenkiintoiseksi sekä tarpeelliseksi.

Sykli I lähti etenemään vauhdilla yhteisen aloituspalaverin merkeissä, jossa olivat paikalla itseni lisäksi organisaation toimitusjohtaja sekä leikkaussalin ja vastaanoton vastaavat hoitajat. Palaverin tarkoituksena oli yhdessä ideoida ja määrittää opinnäytetyön tarkempaa tarkoitusta ja työn tavoitteita. Käytännössä palaveri eteni siten, että kerroin opinnäytetyöhön liittyviä ideoita, ajatuksia sekä toiveita, joita olin siihen mennessä ehtinyt miettiä. Kysyin muidenkin mielipiteitä ja ajatuksia työn sisällöstä ja laitoin niitä muistiin. Osaamiskartoitusmittaristoon liittyvää pohdintaa tarkasteltiin lähinnä vielä tässä vaiheessa organisaation strategisesta näkökulmasta katsottuna. Itse kirjasin paperille ylös yhteisiä odotettuja ja haluttuja osaamisia, joita toimitusjohtaja ja vastaavat hoitajat kertoivat. Toin

myös omia ehdotuksia esille. Koska opinnäytetyön ollessa vielä niin alkuvaiheessa yhteisen palaverin idea oli sopia yhteisestä näkemyksestä työn sisällön, tarkoituksen ja etenemisen suhteen.

Yhteisten näkemysten ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen keskityin teoreettiseen tietoperustan tutustumiseen ja aloin kirjoittamaan opinnäytetyön varsinaista viitekehystä. Ennen varsinaisen osaamiskartoitusmittariston laadintaa oli oleellista perehtyä alan kirjallisuuteen, aikaisempiin osaamiskartoitusmalleihin sekä mahdollisiin aikaisempiin aiheisiin liittyviin tutkimuksiin. Keskeisten käsitteiden valitsemisen jälkeen opinnäytetyön kirjoitusprosessi lähti etenemään. Teoreettisen viitekehyksen muodostuessa kävin säännöllisesti opinnäytetyön ohjaajani luona, jotta työn suunta pysyisi oikeana. Lisäksi olin aina tarvittaessa yhteydessä vastaaviin hoitajiin tai toimitusjohtajaan sähköpostin välityksellä. Kun viitekehys oli pääpiirteittäin ensimmäisen kerran koottuna kasaan, jätin työni kokonaisuudessaan luettavaksi organisaation toimitusjohtajille sekä vastaaville hoitajille. Tällä halusin selvittää sovittuja yhteisiä näkemyksiä ja kysyä heidän mielipiteensä viitekehyksen sisällöstä sekä mahdollisista parantamis- ja kehittämisehdotuksista. Tämä tapahtui lokakuun 2011 loppupuolella.

Teoreettisen viitekehyksen edetessä, muokkautuessa sekä syventyessä osaamiskartoitusmittariston tarkempi suunnittelu ja lopullinen laadinta tulivat ajankohtaiseksi. Asiaan liittyen pyysin tapaamista vastaavien hoitajien kanssa. Tapaamisessa käytiin tarkemmin yhdessä läpi osaamiskartoitusmittariston tavoitteita ja mitä osaamisia kartoituksella haluttiin selvittää. Organisaation toimitusjohtajan suostumuksella palaveri pidettiin ilman häntä. Ongelmaksi mittariston alkusuunnitteluvaiheessa muodostui se, että organisaatiossa on niin monenlaisia vaadittavaa osaamista työyksiköstä riippuen. Haasteeksi nousi siis se, kuinka saada luotua sellainen osaamiskartoitusmittaristo, jonka avulla saataisiin kartoitettua koko henkilökunnan osaaminen samalla kyselyllä. Palaverissa asiaa pohdittiin ja käytiin vaadittuja yhteisiä osaamisia läpi, mutta muuten asiaan perehtyminen vaati lisää tutkiskelua. Jotta osaamiskartoitusmittariston laatiminen oli mahdollista, tutustuin paljon erilaisiin toteutettuihin osaamisen kartoituksiin ja yritin etsiä vinkkejä omaan mittaristoon.

Löysin Seppo Helakorven luoman osaamiskartoitusmallin organisaation asiantuntijuuden osaamisen mittaamiseksi. Perehdyttyäni kyseiseen malliin, ehdotin kyseisen mallin käyttöä organisaatiossamme, koska se poistaisi ongelmaksi nousseen eri työyksiköiden välisten osaamisten mittaamisen. Mielestäni Helakorven malli sopi organisaatiomme kokonaisvaltaisen koko henkilökunnalta vaadittavan osaamisen mittaamiseen. Seuraavassa palaverissa vastaavien hoitajien kanssa esittelin heille organisaation tarpeisiin muokatun osaamiskartoitusmallin, joka käytiin yhdessä läpi väittämä väittämältä. He saivat antaa täydennysehdotuksia ja muutenkin arvioida kyselyn sisällön tarpeellisuutta ja oikeellisuutta. Laitoin lisäksi alustavan luonnoksen myös sähköpostitse toimitusjohtajalle. Osaamiskartoituksen sisältö ja muoto muokkautuivat melko nopeasti sopivan mallin löydyttyä. Osaamiskartoitusmittariston osaamisen osa-alueet, osaamisen tason arviointit sekä rakenne on esitelty yksityiskohtaisesti seuraavissa kappaleissa 7.1–7.3. Osaamiskartoitusmittariston laadinta lopulliseen muotoonsa tapahtui marraskuun 2011 aikana, jolloin myös kysely syötettiin manuaalisesti sähköiseen TYPALA-ohjelmaan. Osaamiskartoitusmittaristo toteutettiin myöhemmin kyseisellä ohjelmalla.

Sykli I:n aikana korostui yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation toimitusjohtajan ja vastaavien hoitajien kanssa. Heidän kanssaan tekemäni yhteistyö opinnäytetyön prosessin alku vaiheessa auttoi muokkaamaan teoreettista viitekehystä ja ennen kaikkea opinnäytetyöni tärkeintä kehittämiskohdetta eli osaamisen mittaamista ja osaamiskartoitusmittariston laadintaa. Yhteistyön tuloksena saatiin mielestäni laadittua hyvin organisaatiomme kokonaisvaltaista osaamista kuvaava mittari. Lisäksi opinnäytetyön ohjaajani antama tuki ja kehittämissideat auttoivat työn etenemisessä. Aktiivisesta yhteistyöstä huolimatta työskentelyni oli vapaata ja itsenäistä tekemistä sekä kokonaisvaltaista tiedon hakua.

Palasin opintovapaalta töihin joulukuussa 2011, jolloin opinnäytetyön eteneminen hidastui huomattavasti. Toisaalta se oli hyväkin asia, koska viimeiset kolme kuukautta oli tehty kovasti töitä ja tällöin ns. helposti ”turtuu ja sokeutuu” omaan työhönsä. Opinnäytetyön prosessi toinen vaihe eli **sykli II** käynnistyi jälleen uudelleen tammikuun 2012 puolella, jolloin laadittu osaamiskartoitusmittaristo esi-

testattiin neljän terveydenhuoltoalan ammattilaisen toteuttamana. Esitestaamisen tarkoitus ja toteutus on kuvattu tarkemmin luvussa 7.4. Esitestaaminen tapahtui noin viikossa, jonka jälkeen esitestaajien antamat kehittämissideat ja korjaamishdotukset kyselyn sisältöön toteutettiin. Yhteistyö ja vuorovaikutus esitestaajien kanssa tapahtuivat sähköpostitse sekä puhelimitse.

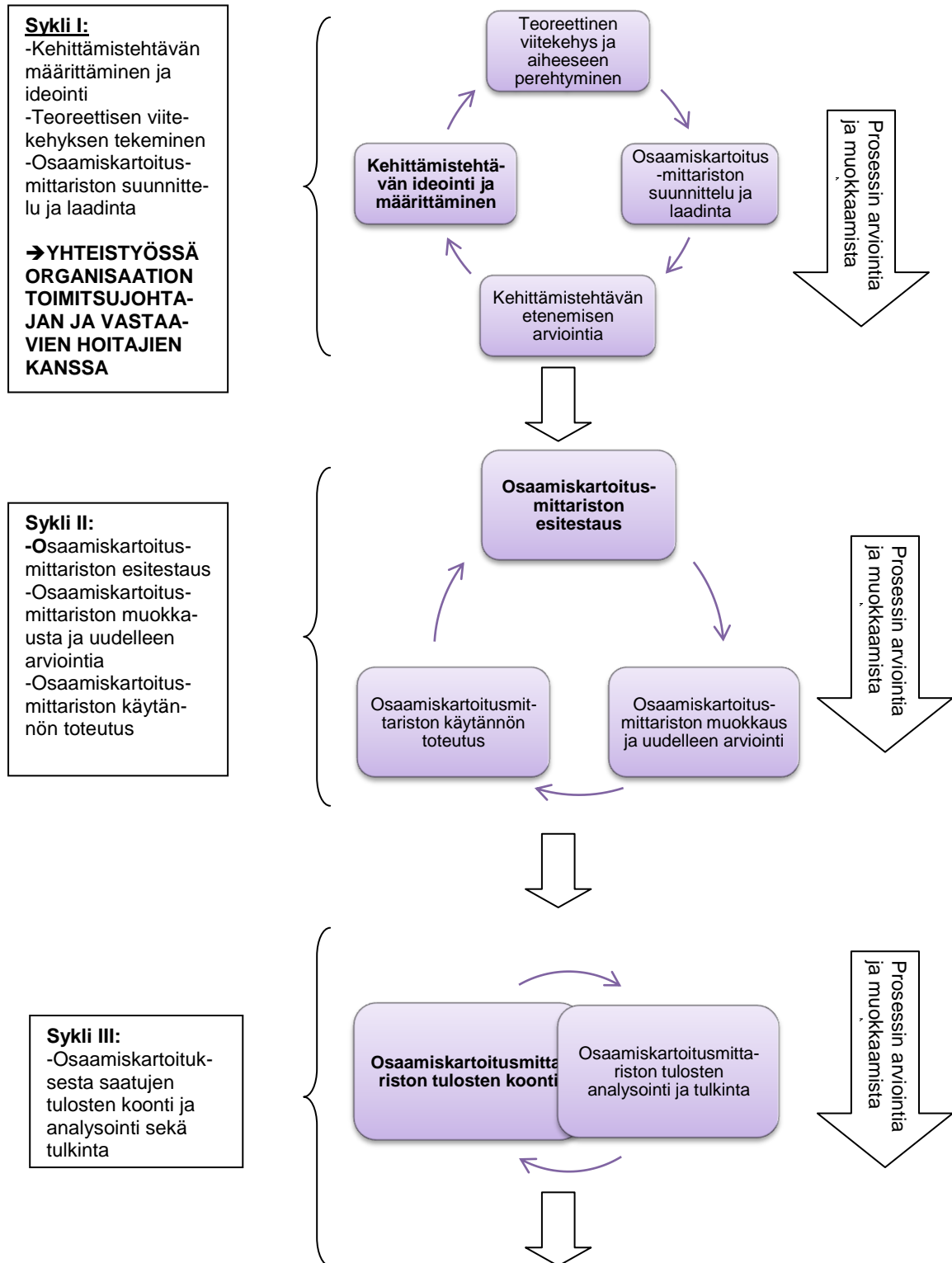
Sykli II:n loppupuolelle sijoittuva osaamiskartoitusmittariston käytännön toteutus tapahtui helmikuussa 2012, mikä on kerrottu tarkemmin luvussa 7.4. Tutkimuslupa haettiin ennen varsinaisen osaamiskartoitusmittauksen käytännön toteutusta tammikuussa 2012 (liite 2). Kyselyn käytännön toteutuksen onnistuminen vaati aktiivista osallistumista organisaatiomme henkilökunnalta. Pyrin vaikuttamaan omalla aktiivisuudellani sekä hyvällä tiedottamisella henkilökunnan motivaatioon osallistua kyselyyn. Halusin painottaa heidän merkitystään kyselyn ja ennen kaikkea tulosten saamisen onnistumiselle. Pyrin olemaan avoin ja kertomaan meneillään olevasta opinnäytetyön prosessista sekä sen merkityksestä ja tavoitteista esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa.

Sykli II:n aikana yhteistyö organisaation toimitusjohtajan ja vastaavien hoitajien kanssa ei ollut enää niin merkittävässä roolissa. Tässä työn vaiheessa eli toisin sanoen opinnäytetyöni käytännön toteutuksen vaiheessa korostui puolestaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys esitestaajien ja etenkin organisaation henkilökunnan kanssa. Vuorovaikutuskeinoina toimivat puhelinkeskustelut, sähköpostit sekä yleiset keskustelutilanteet.

Sykli III osaamiskartoitusmittariston laadintaprosessissa sisälsi osaamiskartoituksesta saatujen tulosten koontia, tulosten analysointia sekä niiden tulkintaa, joita on kuvattu tarkemmin luvussa 6.4. Ajallisesti prosessin vaihe sijoittui maaliskuun huhtikuulle 2012. Olin maaliskuun töissä, joten tulosten käsittely vielä tällöin oli hyvin vähäistä. Maaliskuun aikana lähinnä tutustuin saatuun aineistoon TY-PALA-ohjelmassa sekä pohdin aineiston tarkempia analyysimenetelmiä ja raportointia. Huhtikuun alussa jäin opintovapaalle, jotta työn loppuun saattaminen olisi mahdollista. Käytännössä loppuvaiheen työskentelyni on ollut itsenäistä kirjoittamista, tulosten analysointia ja tulkintaa. Yhteistyötä olen tehnyt lähinnä opinnäytetyön ohjaajani kanssa, joka on ohjeistanut minua ja antanut kehittä-

misehdotuksia työn raportointiin. Organisaation puolelta yhteistyö oli luonnollisesti vähäisempää, mutta opinnäytetyöstä saatavia tuloksia odotellaan mielenkiinnolla. Sykli III sulkeutui osaamiskartoituksen mittaustulosten pohjalta laaditun osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotuksen tekemiseen ja opinnäytetyön seminaarin pitämiseen.

Osaamiskartoitusmittaristoa laadittaessa korostuivat toimintatutkimukselle tyyppilliset syklimäiset työn etenemisen vaiheet sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys eri syklien aikana. Yhteistyö- ja vuorovaikutuskumppanit painottuivat eri syklien aikana eri tavalla, mutta kaikki olivat tärkeitä ja oleellisia opinnäytetyön onnistumisen kannalta.



Kuvio 6. Osaamiskartoitusmittariston laatimisen eteneminen sykleittäin.

7.1 Osaamiskartoitusmittariston osaamisen osa-alueet

Osaamiskartoitusmittariston osaamisen osa-alueet pohdittiin ja kehitettiin siis yhteistyössä organisaation toimitusjohtajan sekä vastaanoton ja leikkaussalin vastaavien hoitajien kanssa. Osaamiskartoitusmittaristoa laatiessa hyödynnettiin ja sovellettiin Helakorven luomaa asiantuntijuuden osaamisen arvioinnin osaamiskartoitusmallia, koska sen osaamisen osa-alueet sisälsivät ja kuvasivat hyvin organisaatiossamme vaadittavia asiantuntijuusosaamisia. Helakorven malli sopi hyvin organisaation asiantuntijuuksien arviointiin kokonaisuutena myös siksi, koska työntekijöiden koulutustausta sekä työtehtävät ovat jokaisella työyksiköllä omanlaisensa. Tällöin ei jokaiselle työyksikölle ollut tarpeellista tehdä omaa mittaristoa kuvaamaan osaamista, vaan Helakorven mallia hyödyntäen saatiin kokonaisuudessaan organisaation asiantuntijaosaaminen kartoitettua kaikilta työyksiköiltä samalla kertaa. Osaamiskartoitusmittaristoa laadittaessa otettiin huomioon organisaation omat strategiat ja työn asettamat vaatimukset. Helakorven luoma alkuperäinen osaamiskartoitusmalli löytyy hänen kirjoittamansa teoksen ”Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen” liiteosion liitteestä 1 ” Työelämän asiantuntijuuden ammattitaidon mittari”.

Osaamiskartoitusmittaristossa käytettävät osaamisen osa-alueet olivat Helakorven mallin mukaiset substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen sekä kehittymisosaaminen. Osaamisen osa-alueiden merkitykset ja sisällöt on kuvattu aikaisemmassa tekstissä viitekehyksen puolella luvussa 4.3.2.

7.2 Osaamiskartoitusmittariston osaamisen tasot

Likertin asteikkoa käytettäessä vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten hänen omaa käsitystään vastaava vaihtoehto (Heikkilä 2008, 53). Osaamiskartoitusmittariston osaamisen tasot määriteltiin Likertin 5- portaiseen järjestysasteikkoon perustuen seuraavasti.

- 0-taso: Työtehtävä ei kuulu toimenkuvaani. En tarvitse työssäni.
- 1-taso: Työtehtävän osaaminen on heikolla tasolla ja tarvitsen lisää osaamista. → **Perehtyjä**
- 2-taso: Työtehtävän osaaminen on tyydyttävällä tasolla ja minulla on tyydyttävät perustaidot ja – tiedot. → **Perusosaaja**
- 3-taso: Työtehtävän osaaminen on hyvällä tasolla. Pystyn työskentelemään itsenäisesti ja pystyn arvioimaan, kehittämään ja jakamaan osaamistani. Pystyn perehdyttämään ja ohjaamaan uusia työntekijöitä. → **Ammattiosaaja**
- 4-taso: Työtehtävän osaaminen on erinomaisella tasolla. Pystyn hallitsemaan työtehtävän kokonaisuuden. Osaamiseni on monipuolista ja luovaa ja pystyn kehittämään sitä. Minulla on pitkä työkokemus ja minulta kysytään neuvoja. → **Asiantuntijaosaaja**

Lisäksi vastaajan tuli itsearvioida omaa osaamisen kehittämisen tarpeellisuutta kunkin arvioitavan osaamisen osa-alueen kohdalla. Tällä haluttiin löytää organisaation näkökulmasta katsottuna mahdolliset suuremmat kehittämisen tarpeessa olevat kokonaisuudet, mutta myös vastaajan omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet työn kehittymisen näkökulmasta. Osaamisen kehittymisen tarpeen arviointiasteikko oli kaksitasoinen.

- **1** → Olen tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.
- **2** → Haluaisin kehittyä ja saada lisää tietoa kyseisellä osaamisen osa-alueella.

Osaamisen kehittymisen tarpeen arvioinnin merkityksen ymmärtäminen jäi vastaajan vastuulle. Arvioinnin saattoi tehdä sillä perusteella, että kehittymistä tulee olla aina, olipa osaamisen taso jo kuinka hyvä tahansa. Toinen arviointiperuste saattoi olla se, että on tyytyväinen osaamiseensa, olipa osaamisen lähtötaso ja nykytila mikä tahansa.

7.3 Osaamiskartoitusmittariston rakenne

Osaamiskartoitusmittariston lopullinen muoto rakentui taustatieto-osuuteen ja varsinaiseen osaamisen arvioinnin osuuteen (liite 3). Taustatieto-osuudessa kysyttiin vastaajan perustietoja, kuten työyksikköä, ikää, työkokemusta, erikoisosaamista ja kielitaito-osaamista. Yhteensä taustatietokysymyksiä oli kuusi (6) kappaletta. Osaamisen arviointi osuudessa vastaajan piti itsearvioida osaamistaan neljällä eri osaamisen alueella yhteensä 48 monivalintakysymykseen. Monivalintakysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä mutta tarkkoja, jotta väärinymmärryksen riski pienenesi. Monivalintakysymyksissä vastaajan piti arvioida oma osaamisensa ja lisäksi oma kehittymisen tarve jokaisessa arvioitavassa osaamisessa. Kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys, johon vastaaja sai laittaa lyhyesti maksimissaan kolme hänen omasta mielestään tärkeintä kehittämisen arvoista asiaa tai osaamista, joihin organisaation tulisi keskittyä lähitulevaisuudessa. Monivalintakysymykset olivat vastaajalle pakollisia vastattavia kohtia mutta osaamiskartoitusmittariston kaikki sanallisesti ja avoimesti vastattavat kysymykset olivat vapaaehtoisia.

7.4 Osaamiskartoitusmittariston esitetaus ja osaamisen mittaamisen käytännön toteutus

Esitetaamisen tarkoitus on esitetaajien avulla selvittää esimerkiksi kyselyn sisällön toimivuutta, kysymysten ja ohjeistuksen selkeyttä sekä vastaamisen kuluvan ajan pituutta. Turhien kysymysten löytymisen mutta myös olennaisten kysymysten puuttumisen miettiminen kuuluvat esitetaajan rooliin. (Heikkilä, 2008, 61.) Opinnäytetyön osaamiskartoitusmittaristo esitetaattiin ennen varsinaista käyttöönottoa. Esitetaamiseen valittiin neljä (4) eri terveydenhuoltoalan ammattilaista, joilla on jo hyvä työkokemus alalta. Heidän tehtävänänsä oli arvioida ohjeiden ja kysymysten selkeyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta sisällöllisesti ja ajallisesti sekä kommentoida olennaisista puutteista ja turhista kysymyksistä. Esitetaus toteutettiin tammikuussa 2012 sähköisesti verkossa samalla TYPALA- ohjelmalla kuin millä osaamiskartoitus toteutetaan käytännössä.

Esitetaamisen jälkeen tehdään tarvittavat esitetauksesta nousseet mittariston rakenteeseen ja sisältöön liittyvät korjaukset. Sen jälkeen olisi vielä hyvä tarkas-

tuttaa lomake ulkopuolisella ennen lomakkeen varsinaista käyttöönottoa. Sähköisesti toteutetuissa kyselyissä vastaukset tallentuvat kätevästi suoraan tietokantaan, jolloin kerätyn aineiston käsittely on mahdollista tehdä tilasto-ohjelmilla heti aineiston keruun päätyttyä. Sähköisesti kerätyn tiedon keruu on nopeaa, mutta sen soveltuvuutta tulee miettiä vastausten luotettavuuden näkökulmasta aina tapauskohtaisesti. (Heikkilä 2008, 61;69.)

Osaamiskartoitusmittariston esitestauksessa ei mittaristosta ilmennyt pahempia puutteita eikä itse TYPALA-ohjelman toimivuuden kanssa ollut mitään ongelmia. Hienosäätöä tehtiin jonkin verran kyselyyn liittyvän ohjeistuksen kanssa. Osaamiskartoitusmittariston vastaamiseen koehenkilöillä meni noin 10 – 20 minuuttia. Ennen varsinaista osaamiskartoituksen toteuttamista käytännössä, kysely käytiin vielä yhdessä läpi kehittämistehtävän ohjaajan kanssa.

Osaamiskartoitusmittariston käytännön toteutus toteutettiin helmikuussa 2012 TYPALA-ohjelmaa apuna käyttäen. Vastausaikaa kyselyyn osallistujille annettiin yhteensä kymmenen (10) päivää aikavälillä 13.2 – 22.2.2012. Ensin vastausaikaa oli suunniteltu välille 13.2 – 19.2.2012 (vko 7), mutta vastausaikaa jatkettiin muutamalla päivällä vastaajien poissaolojen yms. takia. Ennen kyselyn vastausajankohtaa vastaajia lähestyttiin informoivalla sähköpostilla viikolla 5, jossa heille kerrottiin lyhyesti tulevasta kyselystä, kuka sen tekee ja miksi se tehdään (liite 4). Lisäksi viikon 6 loppupuolella jaettiin osaamiskartoitusmittaristoon vastaajille henkilökohtaisesti saatekirje (liite 5) ja tarkempaa tietoa vastaamiseen liittyvästä informaatiosta (liite 6). Saatekirjeen ja lisäinformaation tarkoitus oli perehdyttää vastaajaa osaamiskartoitusmittariston itsearviointiin sekä auttaa vastaajaa tarkastelemaan osaamisen osa-alueita oikeista tarkastelunäkökulmista. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta hyvällä informaatiolla haluttiin myös painottaa vastaamisen tärkeyden näkökulmaa. Edellä mainittujen informaatioiden lisäksi olisin halunnut pitää työyksiköittäin lyhyen infotapaamisen kyselyyn vastaajille, jossa olisin voinut vielä tarkemmin kertoa osaamiskartoitusmittariston ideasta ja tarkoituksesta. Myös mahdolliset epäselvät kysymykset olisi ollut mahdollista käydä yhdessä läpi ja näin poistaa mahdollisia väärinymmärryksiä. Tätä ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa työaikana eikä vastaanoton vastaava hoitaja kokenut sitä tarpeelliseksi.

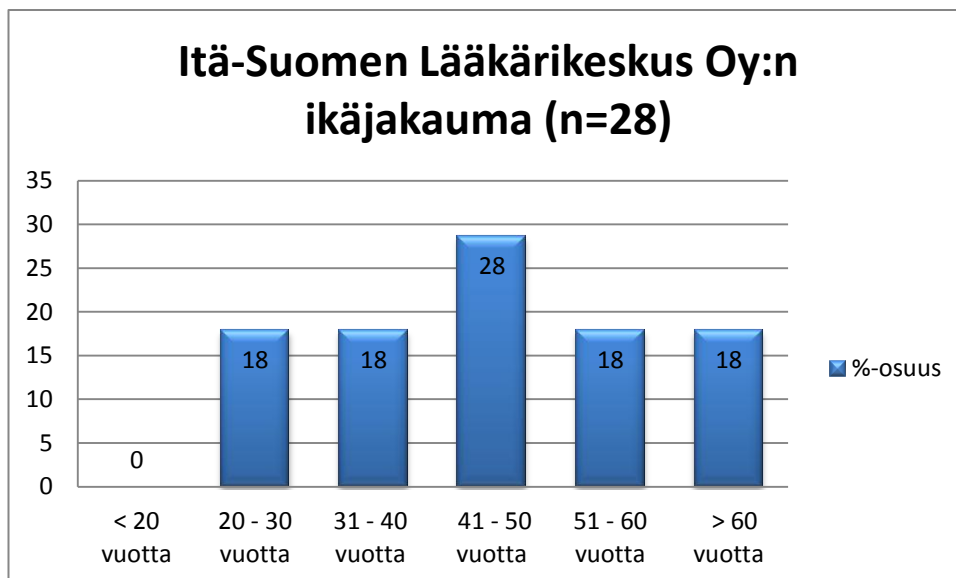
8 OSAAMISKARTOITUKSEN MITTAAMISEN TULOKSET

Osaamiskartoitusmittaristo lähetettiin sähköpostitse 33 (N=33) osallistujalle, joista 28 (n=28) vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentiksi tuli näin ollen $[N(33)/n(28)*100]$ hyvä 84,8 %. Kaikissa tutkimuksissa toivotaan korkeita vastausprosentteja, vaikka mitään pakollisia standardeja ei ole määritelty. Joissain tutkimuksissa vastausprosentin odotetaan olevan välillä 95 – 100 %, mutta yleisesti hyvän rajana pidetään 70 %:a. (Fink, 2009, 62 - 63.) Määrällisen tutkimuksen edustavuudesta ja yleistettävyydestä voidaan mainita silloin, kun kohde-ryhmä on edustava ja vastausprosentin on yli 70–80% (Tuomi, 2007, 142). Seuraavissa kappaleissa esitellään tulokset prosentteina (%) ja lukumäärinä (n) sekä havainnollistetaan niitä taulukoiden avulla.

8.1 Taustatiedot

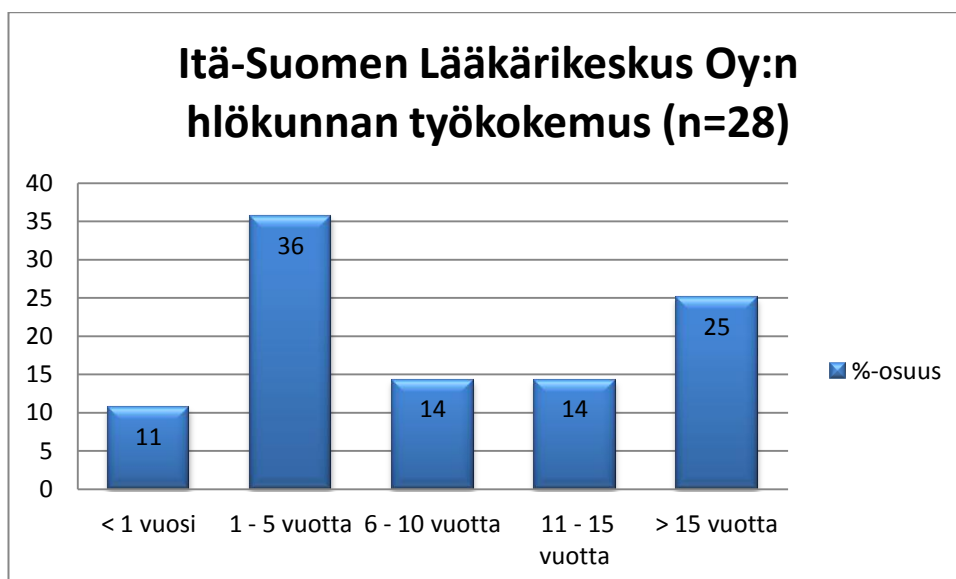
Kerättyjen taustatietojen tuloksia käytetään hyödyksi myöhemmässä vaiheessa, kun organisaatiossa suunnitellaan mahdollisia koulutuksia yms. osaamisen kehittämiseen liittyvää toimintaa. Taustatiedoissa kysyttiin seuraavat asiat: työyksikkö, ikä, työkokemus Lääkärikeskus Itessä, ammattia tukeva lisäkoulutus sekä kielitaito. Vastaukset esitellään yhtenä kokonaisuutena eikä työyksiköittäin, koska työyksiköitten työntekijämäärät ovat pieniä ja tunnistettavuus vastausten perusteella on mahdollista.

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnan ikäjakauma jakautuu melko tasaisesti kaikkiin ikäluokkiin, kuten kuviosta 7 käy ilmi. Ikäluokat 20–30, 31–40, 51–60 sekä >60 ovat jakaantuneet tasaisesti 18 %:iin. Ikäluokkaan 41–50 kuului 28 % vastaajista.



Kuvio 7. Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n ikäjakauma.

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n vakituisen henkilökunnan työkokemus esitetään kuviossa 8. Työkokemuksella tarkoitettiin tässä kyselyssä ainoastaan Lääkärikeskus Iten alaisuudessa kertynyttä työkokemusta. Monella vastaajalla saattaa olla vuosien kokemus jonkin muun työnantajan alaisuudessa, mutta kysymys oli siis tarkoituksella laadittu näin. Kuten kuviosta 8 käy ilmi, 1-5 vuotta organisaatiossa työskentelevien osuus oli 36 % ja pitkän työkokemuksen omaavia > 15 vuotta työskentelevien osuus oli 25 %. Väliin jäivät 6-10 sekä 11–15 vuotta työskentelevien yhteenlaskettu osuus oli 28 %. <1 vuoden työsuhteessa olevia oli 11 % vastaajista.



Kuvio 8. Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnan työkokemus.

Taustatiedoissa kysyttiin lisäksi avoimena kysymyksenä, onko vastaajalla ammattia tukevaa lisäkoulutusta tai erikoisosaamista, jonka hän haluaisi mainita. Vastauksista kävi ilmi, että erikoisosaamiset ja käydyt koulutukset olivat lähellä jokaisen omaa työnkuvaa sekä työroolia. Vastauksia ei esitellä tässä sen tarkemmin, koska vastauksista pystytään tunnistamaan henkilöitä. Vastauksia voidaan hyödyntää organisaation osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja esimerkiksi organisaation omissa sisäisissä koulutuksissa.

Osaamiskartoitusmittariston taustatiedoissa kysyttiin henkilökunnan kielitaitovalmiutta niin suullisen kuin kirjallisen suomen, ruotsin, englannin, venäjän ja saksan kielen osalta. Vastaaja arvioi oman osaamisensa kouluarvosanoihin perustuen en osaa – välttävä (5) – tyydyttävä (6) – hyvä (7-8) – kiitettävä (9-10). Kielitaidon kartoitus oli tarpeen, koska asiakkaat ovat lisääntyneessä määrin ulkomaalaissyntyisiä sekä vastaanoton, työterveyshuollon että leikkaussalin puolella. Kielitaidon osaaminen on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnan kielitaito lukumäärinä esitettyinä (n=28).

Arviointiasteikko	SUOMEN KIELI		RUOTSIN KIELI		ENGLANNIN KIELI	
	suullinen taito	kirjallinen taito	suullinen taito	kirjallinen taito	suullinen taito	kirjallinen taito
KIITETTÄVÄ	17	15	0	0	0	0
HYVÄ	7	9	3	3	9	6
TYYDYTTÄVÄ	3	4	8	8	13	15
VÄLTTÄVÄ	1	0	9	9	2	3
EN OSAA	0	0	8	8	4	5
Arviointiasteikko	VENÄJÄN KIELI		SAKSAN KIELI			
	suullinen taito	kirjallinen taito	suullinen taito	kirjallinen taito		
KIITETTÄVÄ	2	2	0	0		
HYVÄ	0	0	1	1		
TYYDYTTÄVÄ	1	1	2	2		
VÄLTTÄVÄ	0	0	5	5		
EN OSAA	25	25	20	20		

Saaduista tuloksista näkyy, että suomen kielen suullinen ja kirjallinen hallinta on suurimmaksi osaksi hyvää tai kiitettävää. Englannin kielen suullisen osaamisen vastaajat arvioivat hyväksi (n=9) ja tyydyttäväksi (n= 13). Englannin kielen kirjallisen taidon osaaminen oli hyvää kuudella (6) vastaajista ja tyydyttävää 15 vastaajista. En osaa -vastauksia oli englannin kielen kirjallisessa taidossa viidellä (5) ja suullisessa taidossa neljällä (4) vastaajalla. Ruotsin kielen sekä kirjallisen että suullisen taidon on arvioinut hyväksi kolme (3), tyydyttäväksi kahdeksan (8), välttäväksi yhdeksän (9) vastaajaa. Kahdeksan (8) vastaajaa arvioi ruotsin kielen taidon en osaa -tasolle. Venäjän kielen osaajia vastaajien joukosta löytyi kaksi (2) vastaajaa ja hyvän saksan kielen taitajien määrä oli myös vähäinen.

Edellä mainittujen kielten lisäksi kyselyssä oli avoin kysymys, johon sai laittaa mahdollisen muun kielitaidon osaamisen. Muita mainittuja kielitaitoja olivat espanjan, italian, norjan ja latinan kielet, joiden osaamistasot vastasivat lähinnä alkeistasoa.

8.2 Osaamisen osa-alueiden tulokset

Osaamisen osa-alueiden tulokset esitellään seuraavissa kappaleissa taulukoin.. Taulukoissa on esitelty tulokset vastaajien antamien vastausten mukaan lukumäärinä sekä prosentteina. Näin siksi, että kyselyyn vastaajien lukumäärä oli melko pieni, mutta molemmat arvot kuvaavat tulosten jakautumista ja tulosten tulkintaa lukijalle. Prosenttiarvot pyöristettiin lähimpään kokonaisarvoon pyöristyssääntöjen mukaisesti. Tuloksissa on koottu sekä osaamisen tason arvioinnit että osaamisen kehittämisen arvioinnit. Kyselyyn vastaajien tuli itsearvioida osaamistaan neljällä eri osaamisen osa-alueella, jotka on esitelty seuraavaksi.

Osaamisen osa-alueet olivat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisoosaaminen ja kehittymisoosaaminen. Osaamisen tason arviointi oli Likertin järjestysasteikon mukaisesti 5- portainen ja osaamisen tason arvioinnit muodostuivat seuraavasti:

- ⇒ 0-taso: En tarvitse osaamista työssäni.
- ⇒ 1-taso: Osaaminen on heikkoa. Taso vastasi osaamistasoltaan perehtyjää.
- ⇒ 2-taso: Osaaminen on tyydyttävää. Taso vastasi osaamistasoltaan perusosaajaa.
- ⇒ 3-taso: Osaaminen on hyvää. Taso vastasi osaamistasoltaan ammattiosaajaa.
- ⇒ 4-taso: Osaaminen on erinomaista. Taso vastasi osaamistasoltaan asiantuntijaosaajaa.

Osaamisen kehittämisen arvioinnin tasot olivat seuraavat:

- ⇒ 1-taso: Tyytyväinen osaamisen nykytasoon.
- ⇒ 2-taso: Haluaisin kehittää omaa osaamistani.

8.2.1 Substanssiosaaminen

Osaamiskartoitusmittariston ensimmäinen osaamisen osa-alue oli substanssiosaaminen, jossa vastaajan piti itsearvoida yhteensä 20 väittämää liittyen jokaisen omaan yksilölliseen ydinosaamiseen eli toisin sanoen vastaaja itsearvioi omaa ammatillista perustaitoa ja sen toiminnallista tekemistä. Taulukossa 2 on esitelty saadut tulokset.

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n vakituinen henkilökunta itsearvioi oman ammatillisen tietoperustaosaamisen keskimäärin hyväksi eli ammattiosaajatasolle 21 vastaajista (75 %) ja erinomaiseksi eli asiantuntijatasolle seitsemän (7) vastaajista (25 %). Osaamisen kehittämisen arvioinnissa 18 (64 %) vastaajaa haluaisi kehittyä lisää ja kymmenen (36 %) vastaajaa olivat tyytyväisiä omaan osaamisensa tasoon. Samoin ammatilliset ydin- ja perusosaamiset arvioi hyväksi 17 (61 %) vastaajaa ja erinomaiseksi kymmenen (35 %) vastaajaa. Osaamisen tasoon oli tyytyväisiä 12 (43 %) vastaajaa, ja kehittymishalua oli 16 (57 %) vastaajalla. Omat toimenkuvaan kuuluvat tehtävät tunnistettiin myös hyvin; hyväksi osaamisensa arvioi 19 vastaajaa (68 %) ja erinomaiseksi 9 (32 %). Tietotekniikan taitojen hallitseminen Lääkärikeskus Itellä on keskimäärin hyvää; tyydyttäväksi osaamisen arvioi seitsemän (25 %) vastaajaa, hyväksi 18 (64 %) ja erinomaiseksi kolme (11 %) vastaajaa. Osaamistaan haluaisi tietotekniikan hallinnassa edelleen kehittää 24 vastaajaa (86 %), ja neljä vastaajaa (14 %) oli tyytyväisiä osaamiseensa. Eri tietokantojen hyödyntämisen osaaminen työssään jakaantui siten, että kymmenen (36 %) vastaajaa arvioi osaamisen tyydyttäväksi, 17 (61 %) hyväksi ja 1 (4 %) vastaaja erinomaiseksi. Osaamisen kehittämisen halua oli 24 vastaajalla kun taas tyytyväisiä omaan osaamiseensa oli neljä vastaajaa.

Riittävän kielitaidon hallitseminen asiakaskontaktitilanteissa jakaantui kaikille osaamisen tasoille seuraavasti: osaamista ei tarvinnut kaksi (7 %) vastaajista, heikoksi osaamisen arvioi viisi (18 %), tyydyttäväksi osaamisen arvioi 16 (57 %), hyväksi osaamisen arvioi neljä (14 %) vastaajaa ja kiitettäväksi yksi (4 %) vastaaja. Kielitaidon osaamisen kehittymisen arviointi jakaantui siten, että viisi vastaajaa (18 %) oli tyytyväisiä osaamisen tasoon ja 23 vastaajaa (82 %) haluaisi kehittyä kielitaidon hallitsemisessa. Taloushallinnon ohjelmien käyttö

työyhteisössä jakaantui samoin kaikille osaamisen tasoille siten, että osaamista ei tarvinnut työssään 11 vastaajaa (39 %), heikoksi osaamisen arvioi neljä vastaajaa (14 %), tyydyttäväksi samoin neljä (14 %), hyväksi osaamiseksi kahdeksan (29 %) ja erinomaiseksi yksi vastaaja (4 %). Osaamisen kehittymisen arviointi jakaantui melko tasaisesti siten että 13 vastaajaa (46 %) oli tyytyväisiä osaamiseensa ja 15 (54 %) haluaisi kehittää osaamistaan.

Taulukko 2. Substanssiosaaminen osaamisen tasoina ja osaamisen kehittämisen arviointina esitettynä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamista työssäni.	1 Osaaminen on heikkoa.	2 Osaaminen on tyydyttävää.	3 Osaaminen on hyvää.	4 Osaaminen on erinomaista.	1 Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Osaan ja hallitsen ammatillisen tietoperustan.	0	0	0	21 75 %	7 25%	10 36 %	18 64 %
Osaan ammatilliset ydin- ja perustaidot.	0	0	1 4 %	17 61 %	10 35%	12 43 %	16 57%
Hallitsen ja tiedän omat toimenkuvani kuuluvat työtehtävät.	0	0	0	19 68 %	9 32%	14 50 %	14 50 %
Hallitsen työni suunnittelun ja toteutuksen kokonaisuuksina.	0	0	2 7 %	16 57 %	10 36%	16 57 %	12 43 %
Osaan kehittää työtäni.	0	0	3 11 %	21 75 %	4 14%	12 43 %	16 57%

Jatkuu

Taulukko 2. Substanssiosaamisen tulokset osaamisen tasoina ja osaamisen arviointina esitettyinä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamista työssäni.	1 Osaaminen on heikkoa.	2 Osaaminen on tyydyttävää.	3 Osaaminen on hyvää.	4 Osaaminen on erinomaista.	1 Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Osaan työskennellä itsenäisesti ja omaaloitteisesti.	0	0	0	15 54 %	13 46 %	21 75 %	7 25 %
Hallitsen työyhteisön yhteiset toimintapelisäännöt.	0	0	2 7 %	17 61 %	9 32 %	14 50 %	14 50 %
Minulla on riittävä kieli-taito kansainvälisissä kontakteissa.	2 7 %	5 18 %	16 57 %	4 14 %	1 4 %	5 18 %	23 82 %
Hallitsen riittävät tietotekniikan taidot työssäni.	0	0	7 25 %	18 64 %	3 11 %	4 14 %	24 86 %
Hallitsen työssäni tarvittavien laitteiden käytön ja huollon sekä niihin liittyvät laatuvaatimukset.	0	0	6 21 %	22 79 %	0	9 32 %	19 68 %
Osaan hyödyntää eri tietokantoja työssäni.	0	0	10 35 %	17 61 %	1 4 %	6 21 %	22 79 %
Osaan hyödyntää asiantuntijaverkostoja työssäni.	0	1 4 %	5 18 %	18 64 %	4 14 %	13 46 %	15 54 %

Jatkuu

Taulukko 2. Substanssiosaaminen osaamisen tasoina ja osaamisen kehittämisen arviointina esitettyinä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamis- ta työssäni.	1 Osaaminen on heik- koa.	2 Osaaminen on tyy- dyttävää.	3 Osaaminen on hy- vää.	4 Osaaminen on erin- omaista.	1 Tyytyväinen osaa- miseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Osaan käyt- tää työyhteis- össä käytet- täviä talous- hallinnon ohjelmia.	11 39 %	4 14 %	4 14 %	8 29 %	1 4 %	13 46 %	15 54 %
Osaan hyö- dyntää näyt- töön perustu- vaa toimintaa työssäni.	1 4 %	0	4 14 %	16 57 %	7 25 %	11 39 %	17 61 %
Osaan arvi- oida työssäni tarvittavaa ammattitai- toa.	0	0	1 4 %	19 68 %	8 28 %	13 46 %	15 54 %
Osaan ja hallitsen hy- vät asiakas- palvelutaidot työssäni.	1 4 %	0	0	15 53 %	12 43 %	12 43 %	16 57 %
Osaan toimia joustavasti työssäni.	0	0	0	13 46 %	15 54 %	12 43 %	16 57 %
Osaan toimia ammattillisen työetiikan ja työmoraalin mukaisesti.	0	0	0	12 43 %	16 57 %	21 75 %	7 25 %
Tiedän työni ammattilliset laatuvaati- mukset.	0	0	2 7 %	12 43 %	14 50 %	14 50 %	14 50 %
Osaan tun- nistaa omat voimavarani ja jaksamisen työssäni.	0	0	1 4 %	20 71 %	7 25 %	17 61 %	11 39 %

8.2.2 Työyhteisöosaaminen

Toinen osaamiskartoituksen osaamisen osa-alue oli työyhteisöosaaminen, jossa vastaaja sai muun muassa itsearvoida osaamistaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen näkökulmasta, arvioida palautteen antamista ja vastaanottamista sekä viestintä- ja tiedonjakamisen taitoa. Väittämiä oli yhteensä 13 kappaletta. Tulokset on esitelty taulukossa 3.

Kyselyyn vastaajat saivat arvioida osaamistaan ammatillisen yhteistyön näkökulmasta niin omassa työyksikössä, eri työyksiköiden välillä kuin esimiestasollakin. Pääosin tulokset jakaantuivat siten, että osaaminen oli hyvää tai erinomaista, kuten taulukosta 3 käy ilmi. Myös osaamisen kehittymisen arviointi jakaantui melko tasaisesti kummallekin vaihtoehdolle. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hallitseminen työyhteisössä arvioitiin siten, että osaaminen oli hyvää 23 vastaajalla (82 %) ja erinomaista viidellä vastaajista (18 %). Osaamisen kehittäminen jakaantui melko tasan siten, että 13 (46 %) vastaajaa oli tyytyväisiä osaamisen tasoon ja 15 (54 %) haluaisi kehittää osaamistaan lisää. Ammatilliset ohjaus- ja opetustaidot arvioi tyydyttäväksi 6 vastaajaa (21 %), hyväksi 19 (68 %) ja erinomaiseksi kolme vastaajaa (11 %). Osaamisen kehittämisen arvioinnissa lisää osaamista haluaisi 18 (64 %) ja kymmenen vastaajaa (34 %) oli tyytyväisiä osaamisensa.

Ammatillisen palautteen antamisen taitoa työyhteisössä arvioitiin seuraavasti; neljä vastaajaa (14 %) arvioi osaamisensa tyydyttäväksi, 22 (79 %) hyväksi ja kaksi vastaajaa (7 %) erinomaiseksi. Lisää osaamista haluaisi 16 vastaajaa (57 %) ja tyytyväisiä osaajia oli 12 vastaajista (43 %). Ammatillisen palautteen vastaanottaminen jakaantui siten, että hyväksi osaamisen arvioi 25 vastaajaa (89 %) ja erinomaiseksi kolme vastaajaa (11 %). Kehittymisen tarpeen vastaajat arvioivat siten, että tyytyväisiä osaamiseensa oli 16 vastaajaa (57 %) ja kehittymishalua oli 12 (43 %) vastaajalla. Hyväksi havaitun tiedon jakamisen osaaminen työyhteisössä oli tyydyttävää yhdellä (4 %), hyvää 18 (64 %) ja erinomaista yhdeksällä (32 %) vastaajalla, joista tyytyväisiä osaamiseensa oli 18 vastaajaa (64 %) ja kehittymishalua oli 10 (36 %) vastaajalla.

Taulukko 3. Työyhteisöosaamisen tulokset osaamisen tasoina ja osaamisen kehittämisen arviointina esitettynä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamista työssäni.	1 Osaaminen on heikkoa.	2 Osaaminen on tyydyttävää.	3 Osaaminen on hyvää.	4 Osaaminen on erinomaista.	1 Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Osaan toimia ammatillisesti yhteistyössä omassa työyksikössä.	0	0	0	21 75 %	7 25 %	15 54 %	13 46 %
Osaan toimia ammatillisesti yhteistyössä eri työyksiköiden välillä.	0	0	3 11 %	19 68 %	6 21 %	13 46 %	15 54 %
Osaan toimia ammatillisesti yhteistyössä esimiesten ja organisaation johdon kanssa.	0	0	1 4 %	23 82 %	4 14 %	14 50 %	14 50 %
Hallitsen ammatillisen yhteistyön ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa.	2 7 %	0	5 18 %	18 64 %	3 11 %	14 50 %	14 50 %
Osaan toimia moniammatillisissa yhteistyöryhmissä.	1 4 %	0	3 11 %	18 64 %	6 21 %	15 54 %	13 46 %
Osaan toimia ammatillisesti neuvottelu- ja sovittelutilanteissa.	1 4 %	0	3 11 %	21 74 %	3 11 %	11 39 %	17 61 %
Hallitsen työyhteisössä tarvittavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot.	0	0	0	23 82 %	5 18 %	13 46 %	15 54 %

Jatkuu

Taulukko 3. Työyhteisöosaamisen tulokset osaamisen tasoina ja osaamisen kehittämisen arviointina esitettyinä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamista työssäni.	1 Osaaminen on heikkoa.	2 Osaaminen on tyydyttävää.	3 Osaaminen on hyvää.	4 Osaaminen on erinomaista.	1 Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Osaan toimia ammatillisesti odottamattomissa ongelmatilanteissa työssäni.	0	0	2 7 %	22 79 %	4 14 %	12 43 %	16 57 %
Osaan toimia ammatillisesti konflikti ja ristiriitatilanteissa työyhteisössä.	0	0	5 18 %	21 75 %	2 7 %	11 29 %	17 61 %
Hallitsen ammatilliset ohjaus- ja opetustaidot työyhteisössä.	0	0	6 21 %	19 68 %	3 11 %	10 36 %	18 64 %
Osaan ammatillisesti antaa palautetta työyhteisössä.	0	0	4 14 %	22 79 %	2 7 %	12 43 %	16 57 %
Osaan ammatillisesti ottaa vastaan palautetta työyhteisössä.	0	0	0	25 89 %	3 11 %	16 57 %	12 43 %
Osaan jakaa hyväksi havaittua tietoa muille työyhteisössä.	0	0	1 4 %	18 64 %	9 32 %	18 64 %	10 36 %

8.2.3 Kehittämisosaminen

Kolmas osaamiskartoitusmittariston osaamisen osa-alue oli kehittämisosaminen, jossa vastaaja sai itsearvioida omaa osaamistaan ja tietämystään organisaation strategisesta näkökulmasta. Kehittämisosamiseen kuuluivat organisaation toimintatapojen ja tarkoituksen ymmärtäminen eli toisin sanoen organisaation toimintakulttuurin ymmärtäminen sekä työyhteisön kehittäminen. Väittämiä oli yhteensä 7 kappaletta. Taulukossa 4 on esitelty saadut tulokset.

Organisaation toimintakulttuurin ja toimintatapojen sekä toiminnan tarkoituksen osaaminen oli kokonaisuudessaan kesimäärin hyvää ja erinomaista. Pieni osa vastaajista oli arvioinut osaamisensa tyydyttäväksi tai heikoksi, kuten taulukko 4 osoittaa. Osaaminen ja uskallus uusien ideoiden kehittäminen työyhteisössä arvioitiin siten, että yksi (4 %) vastaajista ei tarvitse osaamista työssään, yksi (4 %) arvioi osaamisensa heikoksi, neljä (14 %) vastaajaa tyydyttäväksi, 13 (46 %) hyväksi ja yhdeksän (32 %) erinomaiseksi. Osaamisen kehittämisen kyseisellä osa-alueella vastaajat arvioivat siten, että tyytyväisiä osaamiseen oli 15 (54 %) vastaajaa ja lisää osaamista haluaisi 13 (46 %) vastaajista. Osaamisen oman työn kehittämisessä ja muuttamisessa arvioi hyväksi 19 (67 %) vastaajaa, erinomaiseksi kuusi (21 %), tyydyttäväksi yksi (4 %), heikoksi yksi (4 %) ja osaamista ei tarvinnut yksi (4 %) vastaajaa. Kehittymistarve jakaantui vastaajien kesken siten, että 13 (46 %) oli tyytyväisiä osaamiseensa ja 15 (54 %) haluaisi kehittyä lisää. Työyhteisön toiminnan kehittämisen ja muuttamisen osaaminen arvioitiin seuraavasti: kaksi (7 %) vastaajaa arvioi ettei tarvitse osaamista työssään, heikoksi osaamisen arvioi yksi (4 %), tyydyttäväksi osaamisen arvioi 11 (39 %), hyväksi 12 (43 %) ja erinomaiseksi 2 (7 %) vastaajaa. Lisää osaamistaan haluaisi kehittää 20 (71 %), ja tyytyväisiä osaamiseensa oli 8 (29 %) vastaajaa.

Taulukko 4. Kehittämisosamisen tulokset osaamisen tasoina ja osaamisen kehittämisen arviointina esitettyinä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamista työssäni.	1 Osaaminen on heikkoa.	2 Osaaminen on tyydyttävää.	3 Osaaminen on hyvää.	4 Osaaminen on erinomaista.	1 Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Tiedän organisaation toimintakulttuurin ja yhteiset toimintatavat.	0	1 4 %	4 14 %	20 71 %	3 11 %	13 46 %	15 54 %
Tunnistan organisaation strategiset ydinosaamiset ja toiminnan tarkoituksen.	0	1 4 %	5 18 %	16 57 %	6 21 %	14 50 %	14 50 %
Tiedän organisaation asettamat vaatimukset työssäni.	0	0	5 18 %	17 61 %	6 21 %	10 36 %	18 64 %
Osaan ja uskallan ehdottaa uusia ideoita työyhteisön kehittämiseksi.	1 4 %	1 4 %	4 14 %	13 46 %	9 32 %	15 54 %	13 46 %
Osaan kehittää ja muuttaa omaa toimintaa työssäni.	1 4 %	1 4 %	1 4 %	19 67 %	6 21 %	13 46 %	15 54 %
Osaan kehittää ja muuttaa työyhteisön toimintaa.	2 7 %	1 4 %	11 39 %	12 43 %	2 7 %	8 29 %	20 71 %
Osaan suhtautua muutoksiin työssäni ammatillisesti.	0	0	3 11 %	20 71 %	5 18 %	16 57 %	12 43 %

8.2.4 Kehittymisosaaminen

Neljäs osaamiskartoitusmittariston osaamisen osa-alueista oli kehittymisosaaminen, jossa vastaajan piti itsearvioida omaa osaamistaan oman itsensä kehittymisen ja oman työnsä kehittämisen näkökulmasta. Väittämiä oli yhteensä kahdeksan (8) kappaletta. Taulukossa 5 on esitelty saadut tulokset.

Vastaajat arvioivat osaamistaan oman alan tutkimus- ja kehittämistoiminnan seuraamisen näkökulmasta. Vastaukset jakautuivat siten, että erinomaiseksi osaamisensa arvioi kaksi (7 %) vastaajaa, hyväksi 13 (45 %), tyydyttäväksi 11 (39 %), heikoksi yksi (4 %) ja yksi (4 %) vastaaja ei tarvinnut osaamista työssään. Osaamisen kehittäminen jakautui siten, että vastaajista kehittymishalua olisi 20 henkilöllä (71 %) ja kahdeksan vastaajaa (29 %) oli tyytyväisiä osaamisensa nykytasoon. Aktiivinen ammatillinen työhön liittyvä kehittymisen osaaminen arvioitiin siten, että erinomaiseksi osaamisen arvioi kolme (11 %), hyväksi 16 (56 %), tyydyttäväksi kahdeksan (29 %) ja heikoksi yksi (4 %) vastaajista. Tyytyväisiä vastaajia osaamisen nykytasoon oli yhdeksän (32 %) vastaajaa ja 19 (68 %) haluaisi kehittää osaamistaan lisää. Tulevaisuuden ammatillisen kehittymisen osaamisen arvioi erinomaiseksi kolme (11 %) vastaajaa, hyväksi 19 (68 %), tyydyttäväksi viisi (17 %) ja heikoksi yksi (4 %) vastaaja. Kehittymishalua olisi 18 (64 %) vastaajalla ja 10 (36 %) vastaajaa oli tyytyväisiä osaamiseensa.

Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa jakautui osaamistasoltaan hyvään (n=11) ja erinomaiseen (n=17). Omaa osaamistaan haluaisi kehittää yhdeksän (32 %) vastaajaa, ja 19 (68 %) oli tyytyväisiä omaan osaamisen tasoonsa. Omiensa vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen työssään arvioitiin hyväksi osaamiseksi 15 vastaajalla (54 %) ja erinomaiseksi 13 (46 %). Osaamisen kehittämistä haluaisi 11 vastaajista (39 %), ja 17 vastaajaa (61 %) oli tyytyväisiä osaamiseensa. Kyky ottaa vastaan kokeneemman henkilön ohjeita jakautui vastaajien kesken siten, että hyväksi osaamisen arvioi 15 (54 %) ja erinomaiseksi 13 vastaajaa (46 %). Tyytyväisiä osaamisen nykytasoon oli 21 (75 %) vastaajaa, ja seitsemän (25 %) henkilöä haluaisi kehittää osaamistaan lisää.

Taulukko 5. Kehittymisosaamisen tulokset osaamisen tasoina ja osaamisen kehittämisen arviointina esitettyinä (n=28).

	OSAAMISEN TASO					OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
	0 En tarvitse osaamista työssäni.	1 Osaaminen on heikkoa.	2 Osaaminen on tyydyttävää.	3 Osaaminen on hyvää.	4 Osaaminen on erinomaista.	1 Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.	2 Haluaisin kehittää omaa osaamistani.
Osaan arvioida omaa työtäni työyhteisössä.	0	0	5 18 %	18 64 %	5 18 %	14 50 %	14 50 %
Osaan ja haluan tehdä aloitteita asioiden kehittämiseksi työssäni.	1 4 %	1 4 %	2 7 %	20 71 %	4 14 %	12 43 %	16 57 %
Osaan seurata aktiivisesti työhöni liittyvää ammatillista kehitystä.	0	1 4 %	8 29 %	16 56 %	3 11 %	9 32 %	19 68 %
Osaan seurata oman alan tutkimus- ja kehittämistoimintaa.	1 4 %	1 4 %	11 39 %	13 45 %	2 7 %	8 29 %	20 71 %
Osaan nähdä tulevaisuudessa ammatillista kehitystä työssäni.	0	1 4 %	5 17 %	19 68 %	3 11 %	10 36 %	18 64 %
Osaan tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.	0	0	0	11 39 %	17 61 %	19 68 %	9 32 %
Osaan tunnistaa omat vahvuuteni ja heikkouteni työssäni.	0	0	0	15 54 %	13 46 %	17 61 %	11 39 %
Osaan ottaa vastaan kokeneemman henkilön ohjeita.	0	0	0	15 54 %	13 46 %	21 75 %	7 25 %

8.3 Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n kehittämisen arvoiset asiat henkilökunnan vastaamina

Osaamiskartoitusmittariston lopussa oli yksi avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin pohtimaan ja kirjoittamaan maksimissaan kolme kehittämisen arvoista asiaa, joita organisaation tulisi ottaa huomioon ja kehittää lähitulevaisuudessa. 28 vastaajasta 19 oli vastannut kysymykseen. Osa vastaajista oli laittanut kaikki kolme asiaa, mutta vastauksissa oli myös sekä yhden että kahden asian vastauksia. Yhteenlaskettu vastausten määrä oli 44 kappaletta. Tulokset luokiteltiin pääluokkiin osaamiskartoitusmittaristossa jo määriteltyjen osaamisen osa-alueiden mukaisesti. Osaamisen osa-alueet olivat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittymisosaaminen. Kunkin osaamisen osa-alueen alaluokkaan valittiin kyselyssä olevia väittämiä sen mukaan mitä saaduista vastauksista luokiteltiin yhteenvedoksi pelkistämisen jälkeen. Liitteessä 6 on havainnollistettu avoimen kysymyksen tulokset luokittelun avulla. Muutamia aineistosta poimitut asiat esiintyvät useammassa luokassa, koska kehittämisen arvoinen asia voi edellyttää osaamista ja toimintaa eri organisaation tasoilta ja asiaa tulee tarkastella useammasta näkökulmasta.

Substanssiosaamisen osa-alueella kehittämisen arvoisiksi asioiksi korostuivat työn suunnittelun ja toteutuksen sekä toimenkuvan hallitsemisen edelleen kehittäminen. Kehittämistarvetta määriteltiin muun muassa työnkuvien päivittämisellä, työn paremmalla organisoinnilla ja työn vastuiden jakamisella. Myös työyhteisössä olevien toimintatapojen ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen selkeyttäminen oli kehittämisen arvoista. Kehittämisen arvoinen asia oli tulosten perusteella myös työssä viihtyvyyden ja jaksamisen, työkyvyn ylläpitämisen, riittävien tilojen ja henkilökunnan olemassa olemisen sekä työnkierron kehittäminen. Edellä mainitut asiat kytkettiin alaluokan väittämään, jossa vastaaja sai arvioida omaa jaksamistaan ja voimavaroja työssään. Kielitaidon hallitseminen ja atk-ohjelman (Doxtorex) taidot olivat yksi kehittämisen arvoinen asia. Kehittämistarvetta pohdittiin kielikoulutuksen mahdollistamisella sekä koko henkilökunnalle kohdennetulla ja perehdyttävällä koulutuksella potilastietojärjestelmään liittyen. Ammatillisen tietoperustan sekä ammatillisten ydin- ja perustaitojen kehittäminen ja ylläpitäminen monipuolisilla koulutuksilla, erikoisosaamista vaativilla koulutuksilla nousi vastauksista esille. Asiakaspalvelutaitojen hyvän hallitsemisen

kehittämiseen mainittiin asiakaspalautteen mahdollinen parempi toteuttaminen ja hyödyntäminen.

Työyhteisöosaamisen osa-alueella selvästi kehittämisen arvoisemmaksi asiaksi nousi informaation ja tiedon kulun edelleen kehittäminen. Tiedonkulun kehittämistä pohdittiin sekä yksilö-, työyhteisö- että esimiestasolla niin vaaka- kuin pystylinjassa. Toinen merkittävä kehittämisen arvoinen asia oli yhteistyö työyksikön sisällä ja työyksiköiden välillä, joissa mainittiin yhteisten toimintatapojen kehittämisestä ja yhteishengen luomisesta. Hyväksi havaitun tiedon ja taidon jakamisen kehittämistä työyhteisössä pohdittiin tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi mainittiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittäminen.

Kehittämisoosaamisen osa-alueella saaduista tuloksista luokiteltiin pari kehittämisen arvoista asiaa. Toinen oli organisaation toimintakulttuurin toimintatapojen yhtenäistämisen kehittäminen, joka myös mainittiin substanssiosaamisen osa-alueella. Kehittämisen arvoiseksi asioiksi mainittiin yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sekä työntekijöiden tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kehittäminen. Toinen esiin noussut huomioon otettava asia oli henkilökunnan riittävyys ja työssä jaksaminen organisaation muutoksessa ja laajentuessa.

Kehittämisoosaamisen osa-alueella kehittämisen arvoiseksi asiaksi mainittiin ammatillisen kehittymisen mahdollisuus tulevaisuudessa monipuolisilla tulevaisuuden koulutuksilla, mahdollisuuksilla erikoisosaamisiin sekä erikoisalojen kehittäminen organisaatiossa.

9 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMAEHDOTUS

Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen oli tämän opinnäytetyön kehittämisen näkökulmaa tuova osa-alue. Liitteessä 8 esitellään osaamiskartoitusmittauksesta saatujen tulosten perusteella laaditut kehittämissuunnitelmaehdotukset. Osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotukset laadittiin yksilö- ja työyksikötasolle. Suunnitelmat ovat pääpiirteittäin samanlaiset, mutta niiden

tarkastelunäkökulma on eri. Henkilökohtaisessa suunnitelmassa kehittymistä katsotaan omista tarpeista verraten organisaation asettamiin tavoitteisiin. Mielestäni henkilökohtainen kehittämissuunnitelma olisi hyvä käydä yhdessä läpi lähiesimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Työyksikkökohtaisessa suunnitelmassa kehittämisen kohteet tarkastellaan työyksikkölähtöisesti, eli kehitetään yhdessä työyksikön toimivuutta, sovitaan yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä sekä esimerkiksi jaetaan ja nimetään tiettyjen kehittämisalueiden vastuuhenkilöitä. Työyksikötason kehittämissuunnitelmat voisi mielestäni käydä työyksikkökohtaisesti palavereissa läpi, jonka jälkeen suunnitelma hyväksytettäisiin esimiehillä.

Osaamisen kehittämissuunnitelmaa suunniteltaessa hyödynnettiin osaamiskartoitusmittaristossa olleita osaamisen osa-alueita. Suunnitelmasta pyrittiin tekemään mahdollisimman konkreettinen ja järkevä, ja siinä huomioitiin kehittämistä vaativat osaamiset, osaamisen nykytila ja tavoitetaso, osaamisen kehittämisen menetelmät, aikataulut ja vastuuhenkilöiden näkökulma. (vrt. Mönkkönen & Roos 2010, 220 - 221; Hätönen 2004, 51.) Kehittämiskohteiden osaamisen osa-alueet olivat siis substanssi-, työyhteisö-, kehittämis- ja kehittymisosaaminen. Ajatus on, että osa-alueittain pohditaan mahdolliset kehittämistarpeet ja arvioidaan kehittämistarpeiden osaamisen nykytila ja haluttu osaamisen tavoitetila. Osaamisen kehittämisen menetelmissä mietitään niitä menetelmiä ja toimenpiteitä, joilla haluttuun osaamisen tavoitetilaan olisi mahdollista päästä. Kehittämissuunnitelmassa suunnitellaan lisäksi osaamisen kehittämisen aikataulutusta siten, että mahdollinen osaamisen kehittäminen on mahdollista toteuttaa. Myös vastuuhenkilöt osaamisen kehittämisen arviointiin ja seurantaan nimetään suunnitelmaan. Osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotuksesta pyrittiin tekemään myös visuaalisesti houkutteleva, ei perinteistä taulukkomaista pohjaa.

10 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä laadittiin osaamiskartoitusmittaristo ja kartoitettiin Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnan asiantuntijuusosaamista. Mittariston avulla haluttiin lisäksi löytää mahdolliset osaamisvajeet ja kehittämisen ar-

voiset osaamiset sekä käyttämätön osaaminen. Kyselystä saatuja tuloksia hyödyntäen laadittiin organisaatiolle osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotus.

Osaamiskartoitusmittauksesta saatujen tulosten perusteella voitiin pääpiirteittäin todeta, että Lääkärikeskus Ite:n henkilökunta on ammattitaitoista, joustavaa, asiakaspalvelutaitoista sekä hyvän työetiikan ja –moraalin omaavaa henkilöstöä. Työyhteisöosaamisen taidot olivat pääosin hyviä, joka tarkoittaa mm. henkilökunnan hyvää vuorovaikutustaidon ja yhteistyön osaamisen hallintaa. Kehittämisoaamisen tuloksista pystyttiin päättelemään henkilökunnan hyvää taitoa tunnistaa organisaation asettamia vaatimuksia ja tavoitteita ja henkilökunnan suhtautumista muutoksiin työssä. Kehittymisoaamisen osa-alueen tuloksista voitiin todeta, että henkilökunta osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa ja tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet sekä osaa arvioida omaa työtään työyhteisössä. Saaduista tuloksista nousivat kehittämisen arvoiksi asioiksi mm. tiedonkulun parempi kehittäminen, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmat sekä kokonaisuudessaan monipuolisten koulutusten kehittäminen tarpeen mukaan.

10.1 Tulosten tarkastelua

10.1.1 Taustatiedot

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnan ikäjakauma oli jakaantunut melko tasaisesti ikäluokkiin 20–30, 31–40, 41–50, 51–60 sekä >60. Mielestäni tämä on hyvä asia ja kertoo siitä, että organisaatiossa on monentasoista osaamista ja kehitymisvalmiutta ja niin uutta työelämän näkemystä kuin pitkää työelämän tuomaa kokemustakin, jota tulisi hyödyntää joka päivässä toiminnassa. Lääkärikeskus Ite:n henkilökunnan työkokemuksen määrä jakautui samoin kaikkiin luokkiin, joka kertoo työntekijöiden monitaitoisesta osaamisesta ja kehitysmahdollisuuksista. Mielestäni pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät ovat arvokkaita hiljaisen tiedon siirtäjiä ja lyhyemmän kokemuksen omaavat työntekijät tuovat uutta ajattelu- ja toimintatapaa työyhteisöön. Kaiken tämän kokemuksen, tiedon ja taidon yhdistäminen jatkuvasti muuttuvassa työyhteisössä voi olla

haastavaa, mutta onnistuessaan antoisaa. Leppänen (2010, 47) pohtii tekemässään pro gradussa -työssään ikäjohtamisen näkökulmaa ja haasteita.

Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnan kielitaidon osaamisen kartoitus kertoi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin osaamisen tason. Suomen kielen taito oli keskimäärin tasoltaan hyvää ja kiitettävää. Englannin kielen tulokset olivat kokonaisuudessaan paremmalla tasolla kuin ruotsin kielen. Tämä johtuu osaksi siitä, että englannin kieli on yleismaailmallinen kieli, ja sillä pärjää paremmin asiakkaiden kanssa verrattuna toiseen kotimaiseen eli ruotsin kieleen. Toiseksi Itä-Suomen alueella ruotsin kielen tarve on vähäisempää verrattuna Etelä- ja Länsi-Suomen alueisiin. Lääkärikeskus Itellä venäjänkielisten asiakkaiden määrä on näkyvä ja tähän onkin jo varauduttu osaavalla venäjänkielillä henkilökunnalla. Kielitaidon osaaminen, hallitseminen ja kehittäminen ovat mielestäni riippuvaisia pitkälti vastaajan iästä ja pohjakoulutuksesta ja henkilön oma motivaatio sekä mielenkiinto ovat tärkeitä tekijöitä. Organisaation kannattaa miettiä strategisesta näkökulmasta, mikä kielitaidon merkitys on tulevaisuudessa ja onko tarpeen järjestää mahdollisia lisäkoulutuksia kielitaidon kehittämiseksi.

Osaamiskartoitusmittariston taustatieto-osiosta kerättyä tietoa on mahdollista hyödyntää suunniteltaessa koulutuksia ynnä muuta sellaista osaamisen kehittämiseen liittyvää toimintaa. Taustatiedoista pystytään ryhmittelemään työyksiköt, työntekijöiden ikäjakauma ja työkokemus, jolloin koulutusten kohdennettavuus saataisiin paremmin hyödynnettyä.

10.1.1 Osaamisen osa-alueet

Substanssiosaamisen osa-alueeseen kuuluvat arvioitavat väittämät oli yleisesti ottaen arvioitu hyväksi eli ammattiosaajatasolle ja erityisosaajatasolle eli erinomaiseksi. Lääkärikeskus Iten henkilökunta on ammatillisesti osaavaa, itsenäisesti työskentelevää, joustavaa, asiakaspalvelutaitoista ja työetiikan ja työmoraalin mukaisesti työskentelevää henkilöstöä. Saatujen tulosten perusteella kehittämisen arvoiseksi asiaksi nousi jo edellä mainittu kielitaidon kehittäminen kansainvälisissä kontakteissa, ja vastaajien oma motivaatio ja halu kehittyä ky-

seisessä taidossa olivat korkeita. Tuloksissa ilmeni myös, että erilaisten tietokantojen hyödyntämistä omassa työssä haluttaisiin kehittää, vaikka osaaminen oli jo keskimäärin hyvää. Samoin tietotekniikan taitoja työssä haluttaisiin kehittää lisää vankasta perusosaamisesta huolimatta. Myös Kivinen (2008, 196) ja Leppänen (2010, 60) toteavat tietoteknisten taitojen käytön ja kehittämisen tarpeellisuutta entistä paremmiksi ja tarkemmiksi käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Työssä tarvittavien teknisten laitteiden käytön ja huollon sekä niihin liittyvien laatuvaatimusten hallitseminen oli tulosten mukaan yleensä hyvää, mutta osaamista haluttaisiin lisää. Taloushallinnon ohjelmien käyttöä työssään arvioitaessa vastaukset olivat jakautuneet kaikkiin osaamisen tason arviointiluokkiin. Osaamisen kehittämisen tarve jakaantui kuitenkin tasaisesti molempiin luokkiin. Leppänen (2010, 49) esittelee tutkimuksensa tuloksissa taloushallinnon osaamista ja hallitsemista lähiesimiestasolla. Leppäsen esittelemät tulokset puoltavat taloushallinnon osaamisen jalkauttamista henkilökunnalle, mikä voi toisin olla melko haastavaa.

Työyhteisöosaamisen osa-alueen tulokset olivat kokonaisuudessa tasoltaan hyvät. Lääkärikeskus Iten henkilökunta osaa tulosten perusteella toimia ammatillisesti omassa työyksikössä, työyksiköiden välillä sekä esimiesten ja organisaation johdon kanssa. Myös työyhteisössä tarvittavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot on tuloksiltaan hyvät. Samoin palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja pidettiin hyvinä. Kehittämisen arvoisia asioita työyhteisöosaamisessa osaamisen kehittämisen arvioinnin tuloksiin perustuen, olisivat muun muassa ammatillisten ohjaus- ja opetustaitojen kehittäminen, mahdollisten ristiriitatilanteiden hallitsemisen kehittäminen sekä ammatillisten neuvottelu- ja sovittelutilanteiden hallitseminen.

Kehittämisosaamisen osa-alueen tuloksista käy ilmi, että henkilökunta tunnistaa organisaation asettamat työn vaatimukset, toimintakulttuurin ja strategiset osaamiset ja toiminnan tarkoituksen osaamistasoltaan tyydyttävästä erinomaiseen. Halu kehittää osaamista on jakaantunut melko tasan molemmille arviointitasoille. Tosin organisaation asettamien työtavoitteiden tietoa haluttaisiin suhteessa enemmän kehittää kuin olla osaamisen nykytasolla. Ammatillinen suhtautuminen muutoksiin työssä oli tulosten mukaan pääosin hyvää ja erinomaista osaamista. Kehittämisen arvoiseksi asiaksi tulosten perusteella nousi osaami-

sen kehittäminen työyhteisötason toiminnan kehittämisessä ja muuttamisessa. Myös osaamista oman työn kehittämisessä ja muuttamisessa toivotaan kehitettävän. Loppelan (2004, 15) väitöksen tulokset tukevat vahvasti työyhteisön yhteistä kehittämistä toimijalähtöisesti organisaatiossa.

Kehittymisosaamisen osa-alueen tuloksista käy ilmi, että henkilökunnalla on taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, henkilökunta tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet työssään sekä osaa ottaa vastaan kokeneemman henkilön ohjeita ja omaa työtä osataan arvioida työyhteisössä. Vastaukset olivat jakaantuneet osaamisen tasoltaan hyvälle ja erinomaiselle tasolle. Tulosten perusteella kehittämisen arvoiksi asioiksi voisi mainita osaamisen kehittämisen oman alan tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä omaan työhön liittyvän ammatillisen kehityksen seuraamisen osalta. Halua ja osaamista aloitteiden tekemiseksi työyhteisössä tulosten mukaan pitäisi edelleen tukea ja kehittää.

10.1.2 Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n kehittämisen arvoiset asiat henkilökunnan vastaamina

Kyselyn avoimen kysymyksen tuloksista nousi esille monia henkilökunnan mielestä tärkeitä kehittämisen arvoisia asioita organisaation lähitulevaisuudessa. Kehittämisen kohteet olivat hyvin samankaltaisia kuin mitä osaamiskartoitusmittariston monivalintakysymysten tulokset kertoivat. Oli mielenkiintoista huomata, että avoimen kysymyksen tuottamat kehittämisen arvoiset asiat, joita oli arvioitu myös monivalintakysymyksissä, arvioitiin osaamisen osa-alueiden osaamisen arvioinnissa pääosin aina hyväksi tai erinomaiseksi. Esimerkkinä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaaminen oli itsearvioitu hyväksi ja erinomaiseksi, mutta tiedonkulun ja informaation kehittäminen organisaatiossa oli avoimen kysymyksen eniten mainittu kehittämisen arvoinen asia. Tiedonkulkuun liittyvä yhteistyöosaaminen organisaatiossa oli itsearvioitu myös keskimäärin hyväksi. Jokaisella organisaatiossa on hyvät henkilökohtaiset edellytykset hyvään tiedon kulkuun ja halua kehittää taitojaan, mutta nyt pitäisi kehittää keinoja kuinka saada tieto kulkemaan ja toimimaan käytännössä paremmin. Kivisen (2008, 197 - 198)

väitöskirjassa organisaation tiedon jakamisen ongelmat yksilö- ja yksikkötasolla koettiin organisaatioissa haasteina ja kehittämisen arvoisina kohteina.

Toinen usein mainittu kehittämiskohde liittyi työnkuviin, työn organisointiin, työn vastuun jakamiseen ja yhteisiin toimintatapoihin ja -sääntöihin. Itsearvioinnissa edellä mainittuihin ja niihin liittyviin osaamisiin oli vastattu osaamisen taso keskimäärin hyväksi. Osaamista ja motivaatiota kehittyä jälleen kerran löytyy, mutta kuinka saada asiat toimimaan kokonaisuutena. Työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työssä viihtyvyys, riittävä henkilökunta oli lisäksi keskeinen organisaation kasvamiseen ja laajentumiseen liittyvä huomioon otettavan arvoinen asia. Itsearvioinnissa omien voimavarojen ja jaksamisen tunnistamisen osaaminen työssä arvioitiin suurimmaksi osaksi hyväksi, joten työssä jaksaminen näyttäisi olevan vielä hyvässä kunnossa. Loppela (2004, 228) esittelee väitöskirjassaan hyvin samankaltaisia huomion arvoisia asioita, jotka liittyvät organisaatiossa henkilökunnan työssä jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Samoin Leppänen (2010, 42 - 44) esittelee lähiesimiesten näkökulmasta hyvin samanlaisia vaadittavia osaamisia.

Lisäksi erilaiset kohdennetut koulutusmahdollisuudet, olipa kyse tietotekniikan koulutuksesta tai erikoisosaamisiin liittyvistä koulutuksista, oli mainittu kehitettävien asioiden listalle.

10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kun puhutaan tutkimuksen laadusta, viitataan tavallisimmin tieteellisessä tutkimuksessa käytettäviin tutkimuksen arviointiperusteisiin. Arviointiperusteina yleisimmin käytettyjä ovat termit validiteetti ja reliabiliteetti. Arvioitaessa tutkimuksen laatua ja pätevyyttä, täytyy arvioida tutkimusta kokonaisuutena. Pitää muistaa tarkastella tutkimustulosten yleistettävyyttä sekä tutkimuksessa käytetyn aineiston keräämisen näkökulmaa. (Ronkainen, Pehkonen, Linblom-Yläne & Paavilainen, 2011, 129.) Toimintatutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pohdittaessa on otettava huomioon koko toimintatutkimuksen prosessi lähestymistavan määrittelystä saatuun lopputulokseen (Lauri 1997, 121).

Määrällisissä tutkimuksissa mittauksen luotettavuutta havainnollistetaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, jotka yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuuteen liittyviä muita tekijöitä ovat esimerkiksi käsittelyvirheet, mittausvirheet ja otantaan liittyvät virhetekijät. (Tuomi, 2007, 149 - 150.)

Validiteetilla eli pätevyyden käsitteellä tarkoitetaan yleensä sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä tai mittari kuvaa ja ennustaa tutkittavaa asiaa. Validiteetti sisältää käsityksen siitä, että tieto perustuu oikealla tavalla kerättyyn johdonmukaiseen ja pätevään tietoon, tutkimuksen tulos toimii kohteena olleen asian korrektina kuvaajana sekä tutkijan ja tutkittavien näkökulmien, käsitysten ja tulkintojen välisestä suhteesta. (Ronkainen ym. 2011, 130 - 131; Toikko & Rantanen, 2009, 122.) Yksinkertaisimmillaan sanottuna validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista (Kananen 2010, 69).

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka yhdenmukaista suoritettu mittaus on ollut ja kuinka tarkka ja johdonmukainen tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä on (Ronkainen ym. 2011, 131). Toisin sanoen luotettavuus tarkoittaa tutkimusasetelman ja mittarien toimivuutta. Toistettavuus on keskeinen osa reliabiliteettia. (Toikko & Rantanen, 2009, 122.) Myös testin sisäinen yhtenäisyys on osa reliabiliteettia, joka puolestaan tarkoittaa käytetyn testin tai menetelmän muodostamaa yhtenäistä kokonaisuutta (Niitamo, 2003, 121).

Mittausmenetelmän, mittarin, luotettavuutta voidaan parantaa esitestaamalla käytettävää mittaria sekä ohjeistamalla hyvin (kirjallisesti ja suullisesti) mittarin käytännön toteutukseen osallistujat. Mahdollisten virhetekijöiden minimoiminen sekä ympäristötekijöiden huomioon ottaminen vaikuttavat mittausmenetelmän reliabiliteettiin. Edellä mainittuja tekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire, väsymys, kysymysten ymmärrettävyys ja paljous sekä tutkimusaineiston keräämis- ja koamispaikka. (Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 1997, 210.)

Kehittämistoiminnan luotettavuudella tarkoitetaan etenkin käyttökelpoisuutta, jolloin kehittämistoiminnan tuloksena syntyvän tiedon tulee olla hyödyllistä ja todenmukaista. Kehittämistoiminnan luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen toi-

mijoiden ja kehittäjien sitoutuminen itse prosessin eri vaiheisiin. Sitoutumattomuus on heikentävä tekijä aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuuden arvioinnissa. (Toikko & Rantanen, 2009, 121 - 124.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittu toimintatutkimuksellinen osallistava toimintamalli sopi mielestäni hyvin laadittujen kehittämistehtävien toteuttamisen lähestymisnäkökulmaksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat toteuttavissa ja käytännönläheiset sekä organisaation tarpeen mukaiset. Opinnäytetyön viitekehyksessä perehdyttiin kehitettävään asiaan hyvin ja monipuolisia lähteitä käyttäen. Tutkimuksen laadulliseen luotettavuuteen ja vakuuttavuuteen vaikutti positiivisesti yhteistyö ja vuorovaikutus organisaation esimiesten kanssa, mikä jatkui koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tutkimuksesta saatu tieto ja tulosten tuomat hyödyt ja kehittämiset olivat organisaation omien työntekijöiden tuottamia. Lisäksi opinnäytetyön vakuuttavuuden lisäämiseksi raportoinnista pyrin tekemään mahdollisimman loogista, selkeää ja jäsenneltyä, mutta lukijaystävällistä tekstiä.

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu tapahtui pääasiassa kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla, johon oli sijoitettu yksi laadullinen avoin kysymys. Mielestäni valittu menetelmä oli hyvä ja nopea tapa kerätä tämän tyyppisen tutkimuksen aineisto. Aineiston keruun luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan jakamalla riittävä informaatia kyselyyn vastaajille ennen varsinaista kyselyn toteutusta. Vastaajille lähetettiin sähköpostia sekä annettiin henkilökohtaiset saatekirjeet ja osaamiskartoitusmittaristoon liittyvä tietopaketti. Näin haluttiin korostaa osaamiskartoitusmittariston tärkeyttä organisaation kehittämisen näkökulmasta ja innostaa sekä motivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn. Lisäksi toiveena olisi ollut hyvä pitää lyhyet infotilaisuudet työyksiköittäin, jossa olisi käyty yhdessä läpi tarkemmin kyselyn ideaa ja tarkoitusta sekä tarkastelunäkökulmia ja vastaamiseen liittyviä kysymyksiä. Tätä ei ollut kuitenkaan mahdollista toteuttaa työaikana. Vastausympäristö on saattanut olla kiireinen ja häiriöinen, mikäli vastaaja on täyttänyt kyselyn muiden töiden ohessa. Tällöin mielestäni vastausten luotettavuus heikentyy ja mahdollisten virheiden määrä kasvaa sekä parempi paneutuminen kyselyyn häiriintyy. Mielestäni kyselyissä yleensäkin vastaajan motivaatiolla ja asiaan paneutumisella on iso vaikutus vastausten laatuun.

Tässä opinnäytetyössä laaditun osaamiskartoitusmittariston luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin lisäämään kyselyn esitestauksella. Lisäksi kyselyä on muokattu ja kehitetty opinnäytetyön prosessin aikana, ja osaamiskartoitusmittaristoa ovat olleet laatimassa kohdeorganisaation vastaavat hoitajat ja toimitusjohtaja. Kyselyn väittämistä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi väittämän tarkoituksen ja näin vähentäisi väärinymmärryksiä.

Kyselyssä vastaajan piti itsearvioida omaa osaamistaan. Osaaminen arvioitiin nykyisen osaamisen tason mukaisesti, mutta sen lisäksi vastaajan piti arvioida oma kehittymisen tarve jokaisen osaamisen kohdalla. Uskoisin, että osaamisen nykytason arviointi on luotettavuudeltaan ja oikeellisuudeltaan täsmällisempää kuin osaamisen kehittymisen arviointi. Näin siksi, että osaamisen kehittymisen arvioinnissa vastaaja on saattanut miettiä kehittymistään siten, että hänellä on aina halu kehittyä lisää oli jo olemassa olevan osaamisen taso mikä tahansa. Toisaalta vastaaja on saattanut pohtia asiaa myös siten, että oli osaamisen taso mikä tahansa, hän on tyytyväinen osaamiseensa. Ei voi sanoa, kumpi tapa on oikein tai väärin ajatella. Kyselytutkimuksessa on mielestäni aina se riski, että vastaajat näkevät ja tarkastelevat vastausvaihtoehtoja erilaisista näkökulmista. Uskon kuitenkin, että saaduista tuloksista pystyttiin erottamaan selvästi kehittymisen arvoiset asiat edellä mainitusta haasteesta huolimatta. Kallio (2012, 54 - 55) esitteli tutkimuksessa saaduissa tuloksissaan itsearvioinnista koettua hyötyä osaamiskartoituksen näkökulmasta. Hätönen (2004, 42 - 44) esittelee myös itsearvioinnin hyötyä oman osaamisen kehittämisessä.

Toimintatutkimuksen raportoinnin tyyli määräytyy sen mukaan, kenelle raportti on suunnattu. Yleisimmin onnistuneesti käytetty raportointityyli on tieteellinen raportti. Raportissa kerrotaan tutkimuksen vaiheet, toteutus ja saadut tulokset sekä lopuksi arvioidaan itse toteutusta ja käytettyjä menetelmiä. (Heikkinen & Rovio, 2007, 114 - 115.) Raportoinnissa voidaan käyttää apuna myös visualisointia ja kuvioita. Koska toimintatutkimus etenee usein spiraalimaisena ja ajallisena prosessina, on luontaista ja hyödyllistä käyttää raportoinnissa kuvioita kuvaamaan kyseistä prosessia. Tyypillinen toimintatutkimuksen raportoinnissa käytetty kuvio on reflektiivinen spiraali, jossa on mahdollista pelkistää koko ke-

hittämishanke yhteen kuvioon. Hyvin tehty syklimallinen kuvio rajaa ja yksinkertaistaa informaation olennaiseen sekä antaa mahdollisuuden kuvailla sivusyklejä ja -spiraaleja, joita voi syntyä toimintatutkimuksen tuloksena. (Heikkinen & Rovio 2007, 122 - 124.)

Tulokset analysoitiin ja tulkittiin rehellisesti ja avoimesti. Vastauksista ei pysty tunnistamaan yksilöitä, koska tutkimuksen tulokset raportoitiin isona kokonaisuutena eikä esimerkiksi työyksiköittäin. Analyysimenetelmät ja tulosten raportointi pyrittiin tekemään siten, että tulokset olisivat ymmärrettävissä ja helposti luettavissa. Monivalintakysymysten tulokset esiteltiin taulukoita apuna käyttäen sekä lukumäärinä ja prosentteina, jotta tulokset olisivat oikean- ja totuudenmukaisia. Pienissä aineistoissa keskiarvojen yms. tilastollisten muuttujien käyttö mielestäni saattaa vääristää tuloksia ja vähemmistövastaukset monivalintakysymysten ääripäistä häviävät helposti massaan. Avoimen kysymyksen vastaukset esiteltiin luokittelun ja teorialähtöisen sisällön analyysin avulla, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimmat kuvaavat mutta kuitenkin totuudenmukaiset. Suorien lainauksien käyttöä raportoinnin yhteydessä pyrin välttämään, koska halusin pitää vastaajat tunnistamattomina.

10.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkijan on muistettava tutkimusta tehdessään ottaa huomioon eettiset kysymykset ja näkökulmat. Eettisesti hyvä tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kaikissa prosessin eri vaiheissa pyritään noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Ihmistieteissä eettisiä haasteita ovat muun muassa koejärjestelyt ja tiedonhankintatavat. Ihmisarvon kunnioittaminen ja ihmisten itsemääräämisoikeus ovat tärkeitä huomioon otettavia seikkoja tutkimusprosessissa. Tutkijan on muistettava, että kaikissa tutkimustyön vaiheissa on vältettävä epärehellisyyttä. Epärehellisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi toisten tekstien suoraa lainaamista eli plagiointia, tulosten virheellistä yleistämistä tai niiden vääristelyä tai puutteellista ja harhaanjohtavaa raportointia. Nykypäivänä myös internetin käyttö tuo uusia eettisiä haasteita tutkijoille. (Hirsjärvi ym. 2009, 23 - 27.)

Tutkimuksen eettisyyttä toiminnallisessa ja kehittävässä toiminnassa on pohdittava jo ennen varsinaisen kehittämistoiminnan aloittamista. Toiminnan päämäärät ja kehittämisen kohteet täytyy ottaa huomioon. Ihmisten tai ihmisryhmien loukkaaminen ja väheksyminen eivät ole sallittuja kehittämistoiminnassa. Tietolähteiden valintaa voi myös pohtia eettisestä näkökulmasta kehittämistoiminnassa. Toiminnallisessa ja kehittävässä toiminnassa aikaisemmat tutkimukset, käytännön kokemus ja ammattilaisten tietotaito ovat oleellisia, mutta kyseisiä tietolähteitä käytettäessä on tärkeää miettiä eettisyyden, luotettavuuden sekä oikeellisuuden näkökulmaa. Aineiston keruu ja toimintatapojen valitseminen kehittävässä toiminnassa on myös eettinen tarkastelunäkökulma. Kehittämisen toimintaan liittyvien ihmisten kohtelu, kuten esimerkiksi ihmisarvon huomioon ottaminen sekä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat eettisiä muistettavia asioita. Itsemääräämisoikeus eli oikeus päättää osallistumisestaan kehittämistoimintaan on oltava vapaaehtoista. Halutessaan osallistujalla on mahdollisuus kieltäytyä kehittämistoiminnasta. (Heikkilä ym. 2008, 44 - 45.)

Rehellinen, avoin ja monipuolinen kehittämistoimintaan liittyvä tiedon jakaminen kuuluu eettisiin tarkastelunäkökulmiin. Kehittämistoimintaan liittyvät vaatimukset, seuraamukset sekä mahdolliset kustannukset on kerrottava totuudenmukaisesti. Tutkimustoimintaan osallistuvien yksityisyyden suoja on varjeltava tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Kehittämistoimintaan liittyvät lupa-asiat ovat organisaatiokohtaisia, mutta etenkin terveydenhuollon puolella melkeinpä välttämättömiä. Kehittämistoiminnan tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi tulee olla huolellista ja kokonaisvaltaista sekä rehellistä. Varsinainen raportointi kehittämistoiminnassa on tärkeää, koska tutkimuksesta saadut tulokset on tarkoitus hyödyntää. Myös tulosten raportoinnin luotettavuus, rehellisyys ja asiallisuus ovat oleellisia eettisessä pohdinnassa, koska ne vaikuttavat tulosten käyttökelpoisuuden arviointiin. (Heikkilä ym. 2008, 45 - 46.)

Kun osaamiskartoitusmittaristoa on tarkoitus käyttää jonkin toiminnan kehittämisen apuvälineenä, raportoinnilla on olennainen ja tärkeä osuus tuloksia hyödynnettäessä. Parhaimmillaan tulokset antavat kaikille organisaation tasoille, niin yksilö-, yksikkö- kuin johtotasolle, arvokasta tietoa. Mittariston tulokset tulee käsitellä ja raportoida luottamuksellisesti, avoimesti ja rehellisesti sovitulla taval-

la. Hyvän raportoinnin periaatteiden mukaan tuloksia raportoitaessa tulisi ottaa huomioon seuraavat kriteerit. Ensimmäisenä on luottamuksellisuus, jolla tarkoitetaan yksittäisen vastaajan mahdollisuutta olla tunnistamaton. Toisena on selkeys ja ymmärrettävyys, joka tarkoittaa tulosten ymmärrettävyyttä, helposti luettavuutta ja oleellisen raportointia organisaation eri tasoille. Kolmantena on kehittämisen tukeminen, jolloin kehittämiskohteet ja vahvuudet löydetään helposti ja tulosten avulla pystytään seuramaan muutoksia. (Kauranen ym. 2011, 26 - 27.)

Tässä opinnäytetyössä omat työskentelytapani olivat avoimia ja rehellisiä kehittämistoiminnan kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön kehittämisen tavoitteet olivat tarkoitusperriltään hyviä, tasa-arvoisia ja kehittämistä ajavia tavoitteita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa organisaation ja henkilökunnan kokonaisvaltaista osaamista, ja näin jatkossa kehittää tarvittavia osaamisia sekä vaikuttaa henkilökunnan jaksamiseen työyhteisössä. Aineiston keruun menetelmänä opinnäytetyössä oli kysely, johon vastaaminen oli vapaaehtoista eli jokaisella oli itsemääräämisoikeus osallistumisestaan osaamisen kartoitukseen. Kyselyyn osallistujille kerrottiin anonyymisyysuojasta ja yksityisyyden varjelemisesta tulosten analysointi- ja raportointivaiheessa. Kyselyyn vastaajille luvattiin, että tulokset käsiteltäisiin siten, että sieltä ei pysty tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Tulokset esiteltiin kokonaisvaltaisesti yhtenä kokonaisuutena eikä esimerkiksi työyksiköittäin, mikä olisi ollut mahdollista toteuttaa kyselyn taustatietoja hyödyntäen.

Kun pohdin eettisestä näkökulmasta omaa rooliani organisaation työntekijänä sekä tutkimuksen suorittajana, on sillä mielestäni ollut oleellinen merkitys opinnäytetyöni kehittämistoimintaan. Oman roolini eettinen merkitys olisi mielestäni korostunut ehkä enemmänkin, jos aineiston keruu olisi tapahtunut esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla. Kyselytutkimuksessa kuitenkin vastaaja saa itsekseen täyttää lomakkeen eikä koe vastaustilannetta niin jännittäväksi tai kontrolloiduksi. Tutkimukseen osallistujat uskalsivat kysyä ja ottaa tarvittaessa yhteyttä minuun kyselyyn liittyvissä asioissa, mikä on mielestäni positiivinen ja hyvä asia. En itse työskentele organisaatiossa esimiestehtävissä, vaan toimin kyselyyn osallistujien kanssa samalla tasolla, mikä on mielestäni voinut vaikuttaa positiivisesti tulleisiin kyselyihin ja kontakteihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa organisaatiolle käyttökelpoista informaatiota henkilökunnan osaamisesta rehellisesti, avoimesti ja huolellisesti analysoituna ja raportoituna. Tiedon hyödynnettävyyden toivotaan vaikuttavan kehittävästi sekä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti koko Lääkärikeskus Iten henkilökunnan osaamisen kehittämiseen, työssä oppimiseen ja kokonaisvaltaiseen työssä jaksamiseen.

10.4 Johtopäätökset

Ensimmäisen kehittämistehtävän tarkoitus oli laatia Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:lle osaamiskartoitusmittaristo asiantuntijuuden osaamisen osoittamiseksi ja lisäksi kartoittaa kyseinen osaaminen. Kyselyn avulla haluttiin selvittää henkilökunnan nykytilan osaamisen taso ja löytää osaamisvajeita sekä mahdollisia käyttämättömiä osaamisia. Mielestäni mittariston laatiminen onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja saaduista tuloksista nähtiin henkilökunnan osaaminen eri osa-alueilla henkilökunnan itsearvioimana. Tuloksien avulla pystyttiin löytämään kehittämisen arvoisia osaamisvajeita, joihin organisaation kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Tuloksista ei noussut esille selviä käyttämättömiä osaamisia, mutta se voi johtua myös kyselyn heikkoudesta kyseisen asian selvittämisen kohdalla. Eri tiedonkeruumenetelmä olisi parempi vaihtoehto, kuna halutaan selvittää arvokasta hiljaista ja käyttämätöntä tietoa ja osaamista. Kehityskeskustelut osaamiskartoitusmittaristoa hyödyntäen voisivat olla hyvä tapa selvittää käyttämättömän osaamisen löytämiseen, kuten myös Aarnikoivun (2010, 69) ja Kosken (2008, 54) teksteistä voi todeta.

Toisena kehittämistehtävänä oli laatia Lääkärikeskus Itelle osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotus. Suunnitelmaehdotus laadittiin sekä yksilö- että työyksikötasolle. Opinnäytetyön tarkoituksena ei enää ollut kehittämissuunnitelman sovellutus käytännössä, vaan jatkotoimenpiteet jäävät nyt organisaation esimiesten arvioitaviksi ja päätettäväksi.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa ja välillä hiukan harmiakin tuottava, mutta loppujen lopuksi varsin antoisa ja opettavainen prosessi. Aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen sekä organisaation tarpeisiin vastaava ja siksi mie-

lekästä toteuttaa. Opinnäytetyön prosessin aikana oma kokonaisvaltainen tietämys omasta organisaatiosta syveni. Lisäksi parempi tutustuminen organisaation työntekijöihin (kyselyn vastaajiin) prosessin aikana antoi paljon uutta oppia eri työyksiköistä. Työn etenemisen kannalta haastetta on lisännyt työ- ja vapaaajan yhteensovittaminen. Onkin ollut hyvä, että organisaatio on tukenut opiskeluani ja antanut mahdollisuuden järjestää vapaata työn etenemisen takia. Haluan kiittää myös tutkimukseen osallistunutta henkilökuntaa, koska ilman heitä ei olisi ollut koko opinnäytetyötä ja tulkittavaa aineistoa.

10.5 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Toivon tämän tutkimuksen antavana Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:lle hyödyllistä tietoa organisaation osaamisen kehittämiseksi. Tutkijana toivon, että laadittua osaamiskartoitusmittaristoa ja kehittämissuunnitelmaa hyödynnettäisiin lähiesimiestyössä sekä esimerkiksi mahdollisten henkilökohtaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskustelujen avulla olisi mielestäni mahdollista saada osaamiskartoituksissa olevia osa-alueita hyödynnettyä vielä paremmin ja syvemmin ja löytää myös se mahdollinen hiljainen ja arvokas osaaminen. Näin mielestäni myös kehittämissuunnitelmien käyttö tulisi konkreettisemmaksi. Koski (2008, 69) selvitti pro gradu -työssään kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä osaamisen johtamisen apuvälineenä hyvin tuloksin. Myös Aarnikoivun (2010, 69) esittämä tieto kehityskeskustelujen hyödynnettävyydestä on perusteltua. Tämän opinnäytetyön tuloksia ei voi yleistää organisaation ulkopuolelle, vaan saatu hyöty jää oman organisaation sisäiseen käyttöön ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimustulosten hyödynnettävyys voi olla mahdollista eri toimipisteissä Joensuussa ja Kuopiossa.

Yksi jatkokehittämisehdotuksista voisi olla osaamiskartoitusmittariston jalostaminen siten, että jo laadittuun kyselyyn lisättäisiin yksi osaamisen osa-alue lisää. Lisätyn osaamisen osa-alueen tarkoitus olisi kartoittaa tarkemmin jokaisen työyksikön omia vaadittuja erikoisosaamisia. Näin saataisiin osaamiskartoitusmittaristolla kartoitettua sekä kokonaisvaltainen kaikilta vaadittava asiantuntijaosaaminen että jokaiselta työyksiköltä vaadittava erikoisosaaminen. Toinen jatkokehittämisehdotus voisi olla kehittämissuunnitelman sovellutus käytäntöön

Lääkärikeskus Itessä. Kehittämissuunnitelmaa toteuttaessa olisi hyvä ottaa huomioon henkilökunnan oma arviointi osaamisesta, lähijohdon arvio osaamisesta ja verrata saatuja tuloksia organisaation asettamiin tavoiteosaamisen tasoihin. Monitahoinen osaamisen arviointi ja yhteistyö ovat organisaation osaamisen kehittämisessä erinomainen toimintatapa löytää ja kehittää osaamista. (vrt. Hätönen 2004, 45; Garbett ym. 2007, 346.)

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahvo-Lehtinen, S. 2006. Osaamisen ennakointi ja arviointi kuntasektorilla. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 101-106.
- Bryman, A. 2008. Social research methods. Oxford: Oxford University Press.
- Fink, A. 2009. How to conduct surveys. A Step-y-step Guide. 4th Edition. Los Angeles: SAGE, cop. 2009.
- Garbett, R., Hardy, S., Manley, K., Titchen, A. & McCormack, B. 2007. Developing a qualitative approach to 360-degree feedback to aid understanding and development of clinical expertise. *Journal of Nursing Management* (15), 342-347.
<http://web.ebscohost.com.tietopalvelu.pkamk.fi:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=56255bb0-ba74-4f7b-9beb-45c3c12a4e30%40sessionmgr112&vid=4&hid=112>. 13.2.2012.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.
- Heikkinen, H.L.T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114-129.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helakorpi, S. 2009a. Osaamisen johtaminen.
<http://share.hamk.fi/aokk/~shelakorpi/mittarit/osaamjohtam.doc>. 4.11.2011.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, E.-R. 2010. Osaamiskartoitusmallin laatiminen Sosterille ja sen pilotointi kotihoidossa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15457/oppari.pdf?sequence=1>
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

- Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy. 2011. <http://www.ite.fi/fi/etusivu/>.12.9.2011.
- Jääskeläinen, A. 2006. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos. Diplomityö.
http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6_aki.pdf. 25.10.2011.
- Kallio, U. 2012. Osaamiskartoitus yhteisön kehittämisen välineenä. Henkilöstön kokemuksia osaamiskartoitustyöstä. Savonia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintosaaminen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39102/Kallio_Ulla.pdf?sequence=1. 10.4.2012.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. I. 2011. Imapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kempainen, P. 2011. Kenen ideoilla organisaatio kehittyy. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, 131-139.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka M.-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Helisingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Väitöskirja.
<http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>. 24.10.2011.
- Koch, T. & Kralik, D. 2006. Participatory Action Research in Health Care. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02905.pdf>. 10.4.2012.
- Kumar, R. 2005. Research methodology. A Step-by-step guide for beginners. 2nd edition. London: Sage.
- KvantiMOTV 2011. Kyselylomakkeen laatiminen.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. 14.9.2011.
- KvantiMOTV. 2012. Tilastollinen päättely.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>. 21.4.2012.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development. A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organizations. Helsinki: HAAGA Helia University of applied sciences.

- Lauri, S. 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY, 114-135.
- Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu- tutkielma.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/urn_nbn_fi_uef-20110037.pdf. 24.10.2011.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf>. 11.4.2012.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, R. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.
- Niitamo, R. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY pro.
- Otala, L. 2009. Oppivalla organisaatiolla menestykseen. Ratuke-seminaari esitys.
<http://www.ratuke.fi/liitteet/seminaari09/otala.pdf>. 31.05.2010
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Helsinki: Talentum.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Infor Oy.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa E. Poikela (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press, 31-52.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Somekh, B. 2006. Action Research: A Methodology for Change and Development. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica- sarja nro 17. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press TUP.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja Lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Vehviläinen-Julkunen, K. & Paunonen, M. 1997. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki; Porvoo: WSOY, 207-209.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTO

SOPIJAOSAPUOLET:

TOIMEKSIANTAJA Itä-Suomen Lääkärikeskus OyYhteystiedot: Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy, Torikatu 25 A, 80100 JoensuuSähköpostiosoite: Niina.Malinen@ite.fi, puh.nro 013-2536245OPISKELIJA Piia MertanenYhteystiedot: _____ tai piia.mertanen@edu.pkamk.fi (050-5670126)

TOIMEKSIANTOSOPIMUS:

Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä osaamiskartoitusmittaristo ja kehittämissuunnitelmaehdotus Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle. Opinnäytetyön lähestymistapa on osallistava toimintatutkimus ja aineiston keruu tapahtuu sähköisesti kyselylomakkeella, joka muodostuu suurimmaksi osaksi monivalintakysymyksistä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä.

Osapuolet ovat tänään sopineet toimeksiannosta seuraavaa: (esim. rahoitus, aikarajat, tekijänoikeudet)

Toimistovälineiden ja -tarvikkeiden käyttö tarvittaessa.
Toimeksiantaja haluaa kansitetun version työn valmistuttua


Osaamiskartoitusmittaristo on tarkoitettu oman organisaation sisäiseen käyttöön.

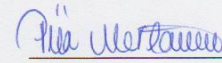
Opiskelijalla on opinnäytetyöhön kuuluvalla osaamiskartoitusmittaristolla tekijänoikeus.
Muutokset saa tehdä tekijän luvalla.

Opinnäytetyön ohjaajana PKAMK:ssa toimii Elina Lyytikäinen

Päiväys ja allekirjoitukset

Joensuu 28.11.2011


Toimeksiantajan edustaja
Elina LYYTIKÄINEN
Toimintasuhtaja
Lääkärikeskus ITE
Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy


Opiskelija

Opinnäytetyön tutkimuslupa



POHJOIS-SUOMEN
AMMATTIOPETTAJAYHDYSKUNTA

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Hae/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

Opinnäytetyön aihe: Osaamisen kehittämisen Ho-Suomen Lääkärikeskus -
Kus Oy:ssä; osaamuskartoitusmittaristo ja kehittämissuunnitelma

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:

Ho-Suomen Lääkärikeskus Oy (Joensuu toimipisteet)

Tutkimuksen:

a) kohde/kohdejoukko: Lääkärikeskus He:n henkilökunta

b) aineiston keruumenetelmä: Kvantitatiivinen kysely

c) aineiston keruun ajankohta: joulukuu 2011 - helmikuu 2012 välisenä
aikana

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

ELINA LYTIKÄINEN

Työelämäohjaaja: YHTIÖHENKILÖ

2 / 1 20 12

Piia Mertanen

Piia Mertanen

Raimo Linn

LITTEET: - tutkimussuunnitelma
- toimintasopimus

Osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle

TYPALA

Sivu 1

typala

OSAAMISKARTOITUSMITTARISTO ITÄ-SUOMEN LÄÄKÄRIKESKUS OY:N HENKILÖKUNNAN OSAAMISEN MITTAAMISEEN

TAUSTATIEDOT

1. TYÖYKSIKKÖ, JOSSA TYÖSKENTELET

- Laboratorio
- Laitoshuolto
- Leikkaussali
- Toimisto
- Työterveyshuolto
- Vastaanotto
- Välinehuolto

2. IKÄSI

- < 20 vuotta
- 20 - 30 vuotta
- 31 - 40 vuotta
- 41 - 50 vuotta
- 51 - 60 vuotta
- > 60 vuotta

3. TYÖKOKEMUKSESI VUOSINA ITÄ-SUOMEN LÄÄKÄRIKESKUS OY:SSÄ

- < 1 vuosi
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- > 15 vuotta

4. MITÄ AMMATTIA TUKEVAA LISÄKOULUTUSTA OLET KÄYNYT? (ERIKOISOSAAMINEN YMS.)

5. ARVIOI KIELITAITOSI KOULUARVOSANOIN (VÄLTTÄVÄ 5; TYYDYTTÄVÄ 6; HYVÄ 7-8; KIITETTÄVÄ 9-10)

Osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle

TYPALA Sivu 2

	EN OSAA	VÄLTTÄVÄ	TYDYTTÄVÄ	HYVÄ	KIITETTÄVÄ
Suomen kielen suullinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suomen kielen kirjallinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruotsin kielen suullinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruotsin kielen kirjallinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englannin kielen suullinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englannin kielen kirjallinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venäjän kielen suullinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venäjän kielen kirjallinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saksan kielen suullinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saksan kielen kirjallinen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. MUU KIELITAITOSI, MIKÄ JA MINKÄ TASOINEN OSAAMISESI ON?

OSAAMISKARTOITUSMITTARISTO

Täyttämiseen liittyviä ohjeita:

- Täyttäessäsi mittaristoa itsearvioi eli itsereflektoi seuraavia osaamisen osa-alueita omasta osaamisestasi asteikolla 0 - 4.
- Valitse vaihtoehdoista vain yksi, se joka kuvaa parhaiten arvioitavaa **osaamista tällä hetkellä**.
- Mikäli et mielestäsi tarvitse arvioitavaa osaamista työssäsi, valitse 0.
- Arvioi vielä lopuksi osaamisesi kehittämisen tarvetta jokaisen arvioitavan osaamisen osa-alueen kohdalla valitsemalla jompi kumpi annetuista vaihtoehdoista.

OSAAMISTASOJEN KUVAUKSET:

Osaamistasokuvaus on viisiportainen ja jokaisella eri osaamisen osa-alueella samanlainen. Osaamisen kehittämisen tarpeen arviointi on kaksitasoinen ja toistuu samanlaisena läpi mittariston. Osaamistasot on kuvattu seuraavasti:

TASO	KUVAUS
0-taso	Osaaminen ei kuulu työtehtäviini. En tarvitse sitä työssäni.
1-taso	Työtehtävän osaaminen on heikolla tasolla ja tarvitsen lisää osaamista. Olen perehtyjä.
2-taso	Työtehtävän osaaminen on tyydyttävällä tasolla ja minulla on tyydyttävät perustaidot ja - tiedot. Olen perusosaaja.
3-taso	Työtehtävän osaaminen on hyvällä tasolla. Pystyn työskentelemään itsenäisesti ja pystyn arvioimaan, kehittämään ja jakamaan osaamistani. Pystyn perehdyttämään ja ohjaamaan uusia työntekijöitä. Olen ammattiosaaja.
4-taso	Työtehtävän osaaminen on erinomaisella tasolla. Pystyn hallitsemaan työtehtävän kokonaisuuden. Osaamiseni on monipuolista ja luovaa ja pystyn kehittämään sitä. Minulla on pitkä työkokemus ja minulta kysytään neuvoja. Olen asiantuntijaosaaja.

OSAAMISEN KEHITYMISTARPEEN ARVIOINNIN KUVAUS

1	Olen tyytyväinen osaamiseeni tällä hetkellä.
2	Haluaisin kehittyä ja saada lisää tietoa kyseisellä osaamisen osa-alueella.

7. SUBSTANSSIOSAAMINEN

OSAAMISENI TASO	OSAAMISENI KEHITTÄMINEN
-----------------	-------------------------

<http://typala.ncp.fi/typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=810> 7.4.2012 8:14:58

Osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle

TYPALA

Sivu 4

osaamista
työssäni.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia ammatillisesti yhteistyössä omassa työyksikössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia ammatillisesti yhteistyössä eri työyksiköiden välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia ammatillisesti yhteistyössä esimiesten ja organisaation johdon kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hallitsen ammatillisen yhteistyön ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia moniammatillisissa yhteistyöryhmissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia ammatillisesti neuvottelu- ja sovittelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hallitsen työyhteisössä tarvittavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia ammatillisesti odottamattomissa ongelmatilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan toimia ammatillisesti konflikti- ja ristiriitatilanteissa työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hallitsen ammatilliset ohjaus- ja opetustaidot työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan ammatillisesti antaa palautetta työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan ammatillisesti ottaa vastaan palautetta työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan jakaa hyväksi havaittua tietoa muille työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. KEHITTÄMISOAAMINEN

OSAAMISENI TASO

En tarvitse osaamista työssäni.

Osaaminen on heikkoa.

Osaaminen on tyydyttävää.

Osaaminen on hyvää.

Osaaminen on erinomaista.

OSAAMISENI KEHITTÄMINEN

Tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.

Haluaisin kehittää omaa osaamistani.

Tiedän organisaation toimintakulttuurin ja yhteiset toimintatavat.

Tunnistan organisaation strategiset ydinosamiset ja toiminnan tarkoituksen.

Tiedän organisaation asettamat

<http://typala.ncp.fi/typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=810>

7.4.2012 8:14:58

Osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n henkilökunnalle

TYPALA

Sivu 5

vaatimukset
työssäni.

Osaan ja uskallan
ehdottaa uusia
ideoita työyhteisön
kehittämiseksi.

Osaan kehittää ja
muuttaa omaa
toimintaa työssäni.

Osaan kehittää ja
muuttaa
työyhteisön
toimintaa.

Osaan suhtautua
muutoksiin
työssäni
ammattillisesti.

10. KEHITTÄMISOOSAAMINEN

OSAAMISENI TASO

En
tarvitse
osaamista
työssäni

Osaaminen
on
heikkoa.

Osaaminen
on
tydyttävää.

Osaaminen
on
hyvää.

Osaaminen
on
erinomaista.

OSAAMISENI KEHITTÄMINEN

Tyytyväinen
osaamiseni
nykytasoon.

Haluaisin
kehittää
omaa
osaamistani.

Osaan arvioida
omaa työtäni
työyhteisössä.

Osaan ja haluan
tehdä aloitteita
asioiden
kehittämiseksi
työssäni.

Osaan seurata
aktiivisesti työhöni
liittyvää
ammattillista
kehitystä.

Osaan seurata
oman alan
kehittämisen- ja
tutkimustoimintaa.

Osaan nähdä
tulevaisuudessa
ammattillista
kehitystä omassa
työssäni.

Osaan tulla
toimeen erilaisten
ihmisten kanssa.

Osaan tunnistaa
omat vahvuuteni ja
heikkouteni
työssäni.

Osaan ottaa
vastaan
kokeneemman
henkilön ohjeita.

11. POHDI VIELÄ LOPUKSI **MAKSIMISSAAN KOLME KAPPALETTA** KEHITTÄMISEN ARVOISIA ASIOITA, JOITA SINUN MIELESTÄSI ORGANISAATION TULISI KEHITTÄÄ JA OTTAA HUOMIOON LÄHITULEVAISUUDESSA.

Sähköpostitiedote tulevasta osaamiskartoituksesta

31.1.201

Arvoisat työtoverit,

Opiskeluni Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa alkaa olla loppusuoralla ja viimeistä viilautusta vailla. Valmistumiseni edellytyksenä on kuitenkin lopputyön tekeminen, jonka tulen tekemään Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:lle. Lopputyöni tarkoituksena on luoda Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n (hoito)henkilökunnalle osaamiskartoitusmittaristo työelämän asiantuntijuuden osaamisen arvioimiseksi sekä laatia saatujen tulosten pohjalta kehittämissuunnitelma. Osaamiskartoituksen avulla pystytään kartoittamaan henkilökunnan osaamisen nykytila ja löytämään mahdolliset osaamisvajeet, mutta myös löytämään henkilökunnan arvokas ja mahdollisesti vielä käyttämättömän osaaminen. Kehittämistehtävän toivotaan antavan Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n lähijohdolle henkilöstön johtamiseen tarvittavia työkaluja sekä vakiinnuttavan osaamisen johtamisen kehittämisen organisaation strategiaan. Projekti on toteutettu alusta asti yhteistyössä organisaatiomme vastaavien hoitajien ja toimitusjohtajan kanssa.

Osaamiskartoitus tullaan toteuttamaan sähköisesti, ja vastaaminen tapahtuu siis jokaisen oman sähköpostin kautta. Osaamiskartoituksen toteutuksen ajankohta tulee olemaan viikko seitsemän (7), 13.2. – 17.2.2012. Jos olet poissa töistä tuon kyseisen viikon, niin pyydän ottamaan yhteyttä minuun, jotta voimme sopia vastausajankohdasta tarkemmin. Tarkemmat vastausohjeet ja tietopaketti itse kartoituksen/kyselyn sisällöstä jaan kaikille henkilökohtaisesti kyselyyn osallistujille viikon 6 loppupuolella.

Toivon kaikilta kyselyyn osallistujilta aktiivista osallistumista, koska koko tämän projektin tarkoituksena on niin kehittää meidän omaa työyhteisöä kuin myös samalla herätellä ajatuksia omasta osaamisesta, työyhteisötaidoista ja omista toimintatavoista työyhteisössä.

Ystävällisen terveisin

Piia Mertanen (laboratorio)
piia.mertanen@ite.fi (050-5670126)

Saatekirje



OSAAMISKARTOITUSMITTARISTO LÄÄKÄRIKESKUS ITE:N HENKILÖKUNNALLE

SAATEKIRJE

Arvoisat työtoverit!

Opiskelut alkavat olla loppusuoralla ja lopputyön tekeminen on edellytyksenä valmistumiselleni sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmasta. Yhteistyössä organisaatiomme vastaavien hoitajien ja toimitusjohtajan kanssa, olen laatinut osaamiskartoitusmittariston työelämän asiantuntijuuden osaamisen arvioimiseksi Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:n vakituiselle henkilökunnalle. Osaamiskartoitusmittariston ideana on löytää ja selvittää henkilökunnan osaamisen taso ja mahdollisen osaamisvajheet sekä lisäksi löytää arvokasta käyttämätöntä ja hiljaista osaamista työyhteisöstä. Tarkoituksena on saatujen tulosten perusteella laatia lisäksi kehittämissuunnitelmaehdotus osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi Lääkärikeskus Ite:ssä.

Osaamiskartoitusmittaristoon vastataan sähköisesti Typala-ohjelman kautta, mutta tutustu ennen vastaamista sinulle annettuun tietopakettiin, jossa selitetään osaamiskartoituksessa olevat osaamisen osa-alueet ja osaamisen tason arvioinnit. Tutustu huolella osaamisalueiden osaamisen tasokuvauksiin ja itsearvioi kyselyssä osaamisesi jokaisen osaamisen osa-alueen kohdalla **nykyisen osaamisesi mukaisesti**. Vastamiseen mene aikaa korkeintaan **noin 20 minuuttia**. Osaamiskartoitusmittaristo muodostuu taustatieto-osiosta ja varsinaisesta osaamisen osa-alueiden arviointiosiesta. Kysely koostuu pääosin monivalintakysymyksistä, joihin on vastattava annettujen ohjeiden mukaisesti. Lisäksi kyselyn lopussa on yksi avoin kysymys, johon toivotaan kaikilta aktiivista kommentointia mutta kysymykseen ei ole siis pakko vastata.

Saatekirje

Kysely lähetetään jokaisen omaan sähköpostiin, josta löytyy linkki osaamiskartoitusmittaristoon. Vastattuasi kyselyyn lopussa on lähetä/tallenna painike, jota klikkaamalla kysely lähtee automaattisesti palautettuna eteenpäin. **Linkki kyselyyn on avoinna ma 13.2.12 – pe 17.2.12 välisen ajan (vko 7).** Toivon kaikista työkiireistä huolimatta jokaisen paneutuvan kyselyn täyttämiseen rauhassa ja ajatuksella.

Osaamiskartoitusmittaristo toteutetaan nimettömänä ja saadut tulokset tullaan käsittelemään ja esittelemään lopputyössäni siten, että aineisto pysyy ehdottomasti anonyyminä eikä sieltä pystytä tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Kyselyn tulokset ovat tietysti lisäksi organisaatiomme esimiestasolla työskentelevien henkilöiden käytettävissä.

Suuresti Yhteistyöstä Kiittäen

Piia Mertanen (0505670126)
piia.mertanen@ite.fi

Saatekirjeen infopaketti osaamiskartoitukseen osallistujille



OSAAMISKARTOITUSMITTARISTON OSAAMISEN OSA-ALUEET ja KEHITTÄMISSUUNNITELMA sekä OSAAMISEN TASON ARVIOINNIT

Osaamiskartoituksen osaamisen osa-alueiden sisältöä ja kunkin osaamisen osa-alueen tarkastelunäkökulmaa on hyvä pohtia ennen kyselyyn vastaamista. Seuraavassa tekstissä kerrotaan lyhyesti osaamiskartoitusmittaristossa käytettyjen osaamisen osa-alueiden sisältöä ja näkökulmaa, sekä kehittämissuunnitelman tarkoitusta. Lopussa kuvailen vielä osaamisen tason arviointia, jotka löytyvät myös itse osaamiskartoitusmittariston alusta ennen kyselyyn vastaamista.

Osaamiskartoitusmittariston arvioitavat osaamisen osa-alueet ovat seuraavat:

- **Substanssiosaaminen** tarkoittaa yksilöllistä ydinosaamista. Substanssiosaaminen jaetaan ammatilliseen perustaitoon (tekemisen kompetenssiin; työkokemus, koulutus) ja ammatilliseen toimintataitoon (käytännön osaaminen) sekä persoonallisiin kykyihin. (Helakorpi 2006, 66–67.)
- **Työyhteisöosaaminen** tarkoittaa organisaation ydinosaamista, joka koostuu asiakas- ja verkostoyhteistyötaidoista sekä sisäisistä yhteistyötaidoista (tiimityö, vuorovaikutus ja johtaminen). Työyhteisöosaaminen tarkoittaa myös kykyä opastaa ja siirtää arvokasta ns. hiljaista tietoa organisaation sisällä. (Helakorpi 2006, 66–67.)
- **Kehittämisoosaaminen** eli strateginen osaaminen asiantuntijuuden osa-alueena tarkoittaa organisaation toimintakulttuurin omaksumista eli ”talon tapaa toimia” sekä toiminnan kokonaisuuden eli liiketoiminnanosaamisen hallintaa. Kehittämisoosaamisessa on tärkeää ymmärtää organisaation ydinosaamiset, organisaation toiminnan tarkoitus ja visiot nyt ja tulevaisuudessa. (Helakorpi 2006, 66–67.)
- **Kehittymisoosaaminen** eli toisin sanoen **metakompetenssit** jaetaan innovaatiovalmiuteen eli kehittävään työotteeseen sekä itsensä kehittämiseen eli oppimaan oppimiseen. Kehittymisoosaaminen näkyy kykynä kehittää omaa työtään, ongelmanratkaisutaitona, sekä kykynä pitää yllä omaa tietoisuuttaan alan kehityksestä. Itsensä kehittämiseksi tarkoitetaan valmiutta jatkuvaan oppimiseen, koulutuksiin osallistumista, itsearviointitaitoja, itsensä kehittämistä sekä innovointia. (Helakorpi 2006, 66–67.)

Saatekirjeen infopaketti osaamiskartoitukseen osallistujille

Kehittämissuunnitelma on työntekijän henkilökohtainen suunnitelma työssä tarvittavasta osaamisesta ja osaamisen nykytilan tasosta sekä mahdollisista osaamisen kehittämistarpeista. Organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma voidaan tehdä osaamiskartoituksessa määritettyjen haasteiden ja saatujen tulosten pohjalta. (Kauhanen 2006, 147.)

Lähteet

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Saatekirjeen infopaketti osaamiskartoitukseen osallistujille



OSAAMISTASOJEN ARVIOINNIN KUVAUKSET

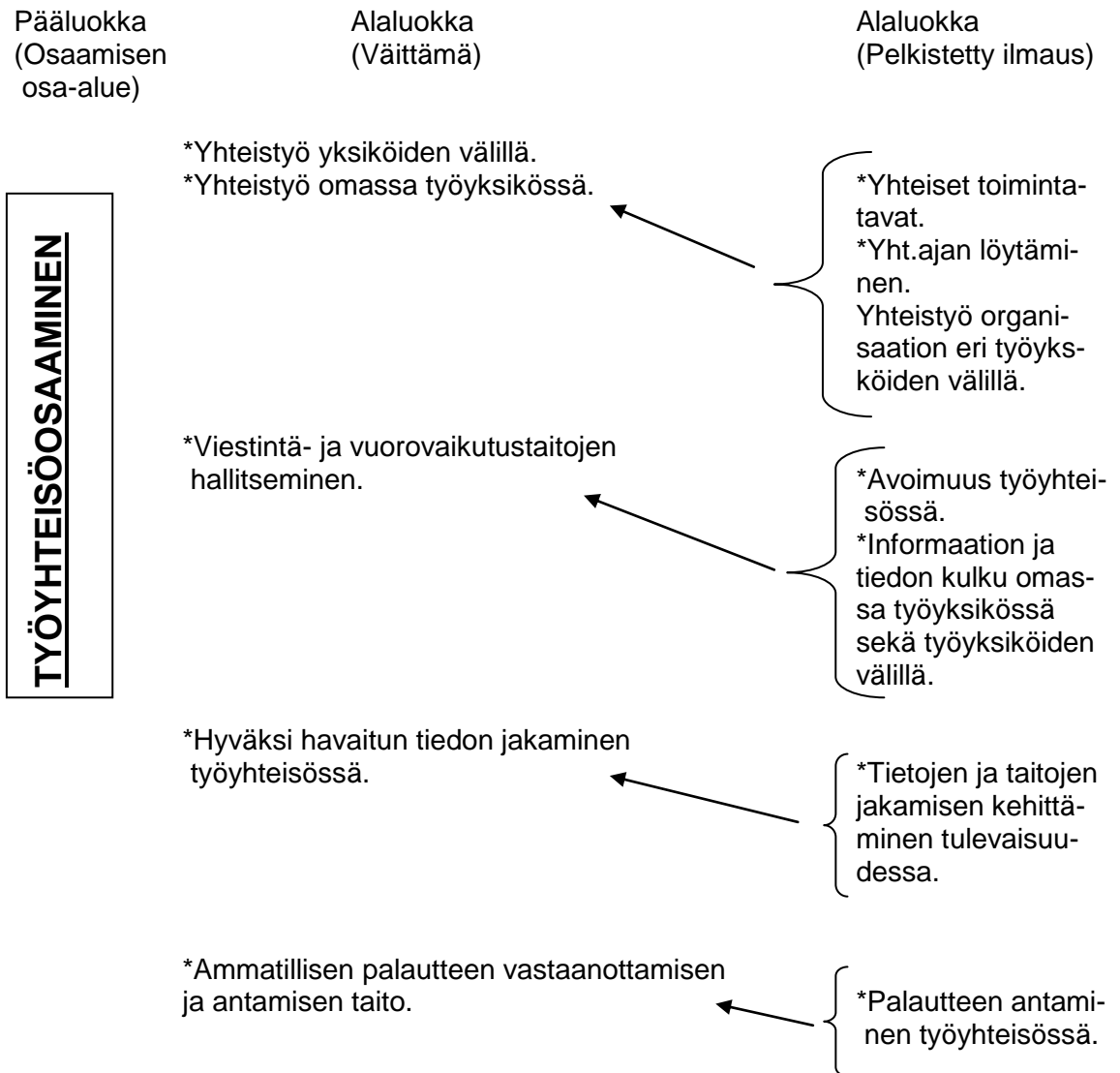
Osaamiskartoituksessa jokainen arvioi omaa osaamistaan seuraavien osaamistasokuvausten mukaisesti. Ensimmäiseksi jokainen itsearvioi omaa nykytilan osaamistansa ja toisena tehtävänä on vielä miettiä jokaisen kysymyksen kohdalla onko oma osaaminen tällä hetkellä riittävää vai haluaako omaa osaamista kehittää (osaamisen kehittämistarpeen tasokuvaus).

TASO	OSAAMISTASOKUVAUS
0-taso	Osaaminen ei kuulu työtehtäviini. En tarvitse sitä työssäni.
1-taso	Työtehtävän osaaminen on heikolla tasolla ja tarvitsen lisää osaamista. → Olen perehtyjä.
2-taso	Työtehtävän osaaminen on tyydyttävällä tasolla ja minulla on tyydyttävät perustaidot ja – tiedot. → Olen perusosaaja.
3-taso	Työtehtävän osaaminen on hyvällä tasolla. Pystyn työskentelemään itsenäisesti ja pystyn arvioimaan, kehittämään ja jakamaan osaamistani. Pystyn perehdyttämään ja ohjaamaan uusia työntekijöitä. → Olen ammattiosaaja.
4-taso	Työtehtävän osaaminen on erinomaisella tasolla. Pystyn hallitsemaan työtehtävän kokonaisuuden. Osaamiseni on monipuolista ja luovaa ja pystyn kehittämään sitä. Minulla on pitkä työkokemus ja minulta kysytään neuvoja. → Olen asiantuntijaosaaja.
TASO	OSAAMISEN KEHITTÄMISTARPEEN TASOKUVAUS
1	Olen tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.
2	Haluaisin kehittyä ja saada lisää tietoa kyseisellä osaamisen osa-alueella.

Avoimen kysymyksen luokittelu osa-alueittain

Pääluokka (Osaamisen osa-alue)	Alaluokka (Väittäjä)	Alaluokka (Pelkistetty ilmaus)
SUBSTANSIOSAAMINEN	*Toimenkuvan hallitseminen työssäni. *Työn suunnittelun ja toteutuksen hallitseminen.	*Työn organisointi. *Työnkuvien ja tehtävien päivittäminen. *Työn vastuiden jakaminen.
	*Työyhteisön yhteiset pelisäännöt.	* Yht. pelisääntöjen selkeyttäminen. *Yht. toimintatavat.
	*Asiakaspalvelutaitojen hyvä hallitseminen.	*Asiakaspalautteen parempi hyödyntäminen.
	*Omien voimavarojen ja jaksamisen tunnistaminen.	*Riittävä hlökunta ja tilat. *Työssä jaksaminen. *Työssä viihtyvyys. *Työkyvyn ylläpitäminen. *Työnkierto.
	*Riittävä kielitaito ja ATK-osaaminen.	*Kielikoulutuksen mahdollistaminen. *ATK (Doctorex)-koulutus hlökunnalle.
	*Ammatillisen tietoperustan, ydin- ja perustaitojen hallitseminen.	*Monipuolinen koulutus. *Erikoisosaamisen koulutus. *Esimieskoulutus.

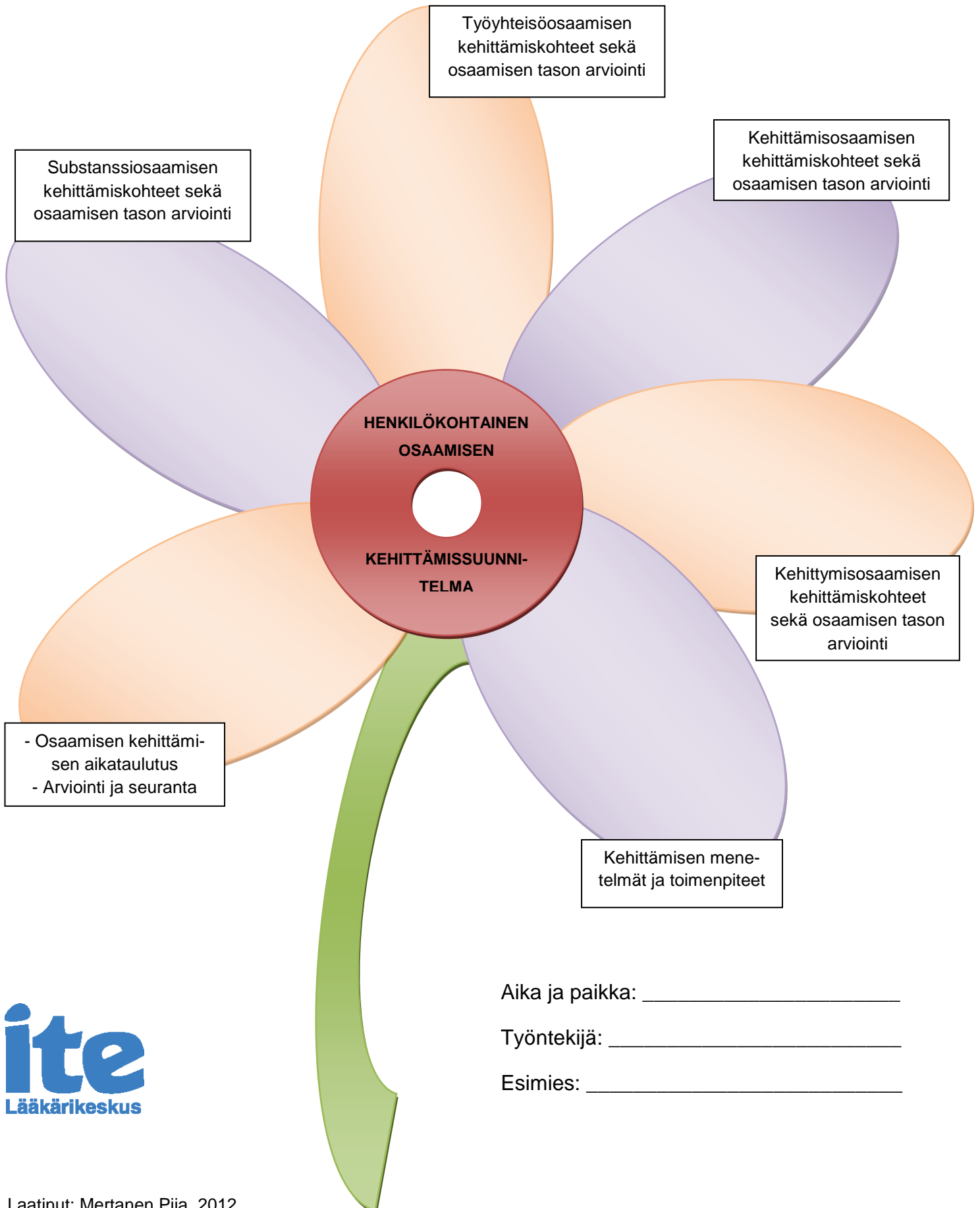
Avoimen kysymyksen luokittelu osaamisen osa-alueittain



Avoimen kysymyksen luokittelu osaamisen osa-alueittain

Pääluokka (Osaamisen osa-alue)	Alaluokka (Väittävä)	Alaluokka (Pelkistetty ilmaus)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> KEHITTÄMISOAAMI- NEN </div>	*Organisaation yhteiset toimintatavat ja yhteinen toimintakulttuuri.	<ul style="list-style-type: none"> *Yht. toimintasäännöt ja tavat. *Työntekijöiden tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kehittäminen.
	*Organisaation asettamat vaatimuksen työssäni.	<ul style="list-style-type: none"> *Organisaation laajetessa riittävä henkilökunta ja työssä jaksaminen.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> KEHITTÄMISOAAMI- NEN </div>	*Ammatillisen kehittymisen mahdollisuus omassa työssä.	<ul style="list-style-type: none"> *Monipuolinen tulevaisuuden osaamisen koulutus. *Mahdollisuus erikoisosaamisen ja koulutukseen. *Erikoisalojen kehittäminen.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotus



Aika ja paikka: _____

Työntekijä: _____

Esimies: _____

Työyksikkökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelmaehdotus

