

Tero Luokkanen, Sini Ottelin

**OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN LPSHP:N ENSIHOI-  
TOPALVELUSSA**

# **OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN LPSHP:N ENSIHOI- TOPALVELUSSA**

Tero Luokkanen  
Sini Ottelin  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen tutkinto-ohjelma (Yamk)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali – ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

---

Tekijät: Tero Luokkanen ja Sini Ottelin

Opinnäytetyön nimi: Osaamisen johtaminen ja kehittäminen LPSHP:n Ensihoitopalvelussa

Työn ohjaajat: TtT, yliopettaja Pirkko Sandelin, Tutkintovastaava, ensihoidon ja hoitotyön tutkimusohjelmat, THM, lehtori, Raija Rajala

Työn valmistusluku- ja vuosi: Kevät 2016 Sivumäärä: 72 + 3 liitesivua

---

Ensihoitotyön asiantuntijan osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet ja muuttuneet yhä laajalaisemmiksi yhteiskuntarakenteen kehittymisen, asiakkaiden palvelutarpeiden lisääntymisen ja terveydenhuollon organisaatiomuutosten vuoksi. Kehittämistyömme kohteena on kenttäjohtajien osaamisen johtaminen ja kehittäminen Länsi - Pohjan sairaanhoitopiirin (LPSHP) ensihoitopalvelussa. Osaamisen johtamisen kehittäminen on osa organisaation strategista kehittämistä ja perustuu sen tavoitteisiin. Kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata LPSHP:n ensihoitopalvelun kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä LPSHP:n ensihoitopalvelussa. Kehittämistyössä tuotetaan ensihoidon osaamisen johtamisen viitekehys LPSHP:n ensihoitopalvelulle. Kehittämistyössä tuotetun tutkimustiedon ja johtamisen osaamisen viitekehysten avulla voidaan kehittää ensihoidon toimintaympäristössä tarvittavaa osaamisen johtamistyötä.

Toteutimme kehittämistyön toimintatutkimuksen periaatteita soveltaen. Tietoa tuotettiin kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tutkimusaineiston keräsimme kenttäjohtajilta ja ylemmiltä esimiehiltä yhteisissä tilaisuuksissa ryhmä- ja yksilöhaastatteluina. Haastattelut analysoimme aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Toisessa vaiheessa tuotimme ensimmäisen vaiheen tutkimustietoon ja osaamisen johtamista käsittelevään aiempaan tutkimus- ja teoretietoon perustuen ensihoitajien osaamisen johtamisen viitekehysten. Kolmannessa vaiheessa kehittämistyöhön osallistuneet kenttäjohtajat, ylemmät esimiehet ja me kehittämistyöntekijät arvioimme ensimmäisessä vaiheessa tuotettuja tutkimustuloksia sekä toisessa vaiheessa tuotettua osaamisen johtamisen viitekehystä yhteistulkintatilaisuudessa.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteella muodostimme tutkimustuloksiksi kaksi pääluokkaa, Osaamisen johtamisen nykytila ja Osaamisen johtamisen kehittäminen. Kahdeksi yhdistäväksi luokaksi muodostimme kehittämistyömme tarkoitusta hyödyntäen Kenttäjohtajien osaamisen johtaminen ensihoitotyössä ja Organisaation vaikuttavat tekijät osaamisen johtamiseen ensihoitotyössä. Molempien kehittämistyöhön osallistuvien ryhmien pääluokkiin analysoimme neljä alaluokkaa. Kenttäjohtajien pääluokkiin kuuluvat alaluokat Osaamisen nykytilan kuvaus, Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit, Osaamisen johtamisen haasteet sekä Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät. Ylempien esimiesten pääluokkiin kuuluvat alaluokat Strategia ja työhyvinvointi, Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa, Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli sekä Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus.

---

Asiasanat: Osaaminen, Osaamisen johtaminen, Johtaminen, Ensihoito, Osaamisen kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

---

Authors: Tero Luokkanen ja Sini Ottelin

Title of thesis: The management and development of knowhow in the LPSHP emergency medical service

Supervisor(s): PhD, principal lecturer Pirkko Sandelin, MSc, senior lecturer, Head of Degree Programme of Emergency Care and Nursing Raija Rajala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016 Number of pages: 72 + 3

---

The requirements for the knowhow of emergency care professionals have been increasing and expanding due to the development of social structures, the increasing need for services among customers and the organizational changes in health services. The focus of our study is the management and development of knowhow among field directors in the Länsi-Pohja health care (LPSHP) emergency medical service. Developing knowhow management is part of the strategic development of the organization and based on its goals. The purpose of our study was to describe the experiences and opinions of field directors and middle management of knowhow management and development in the emergency medical service of the Länsi-Pohja health care. This study will provide a framework for the knowhow management for the LPSHP emergency medical service. With the help of the findings in this study and the framework for knowhow management, it is possible to develop the knowhow management required in the field of emergency care.

We applied the principles of action research in this study. Data was collected at three stages. At the first stage we collected research data from field directors and middle management in joint group discussions and individual interviews. We applied inductive content analysis to the interviews. At the second stage we produced a framework of knowhow management based on research data from the first stage and existing research and theory about knowhow management. At the third stage, we all who took part in this study, jointly evaluated the research results from the first stage and the framework of knowhow management produced at the second stage.

Based on the results from the inductive content analysis, we first divided the research results in two main categories: the Current state of knowhow management and the Development of knowhow management. To serve the purpose of our study we assigned Knowhow management of field directors in emergency care work and Affecting factors of an organization on knowhow management in emergency care work as the two combining categories. Under both groups participating in our study we created four subgroups. Under the main groups of field directors we assigned the following subgroups: Description of the current state of knowhow, Knowhow and resources required in knowhow management, Challenges in knowhow management and Tools and methods for developing knowhow management. Under the main groups of middle management we assigned the following subgroups: Strategy and wellbeing at work; Effectiveness, quality and patient safety in emergency care; Management knowhow and the role of a manager; and Challenges and future of knowhow management.

---

Keywords: Knowhow, Management of knowhow, Management, Emergency Care, Development of knowhow

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	JOHTAMISOSAAMINEN ENSIHOIDOSSA.....	9
2.1	Yhteiskunnalliset muutokset ensihoitotyössä .....	10
2.2	Osaamisen johtaminen.....	12
2.3	Ensihoidossa edellytettävä johtamisosaaminen .....	13
2.4	Henkilöstön osaamisen johtaminen ensihoidossa .....	15
2.5	Aiempiä tutkimuksia osaamisen johtamisesta .....	16
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT .....	18
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	19
4.1	Kehittämistyöhön osallistuvat .....	19
4.2	Tiedon tuottaminen ja analysointi kehittämistyön eri vaiheissa .....	20
4.2.1	Ensimmäisen vaiheen aineiston keruu ja analysointi .....	20
4.2.2	Osaamisen johtamisen viitekehyksen tuottaminen – toinen vaihe .....	22
4.2.3	Osaamisen johtamisen viitekehyksen arviointi yhteisessä tulkintaforumissa - kolmas vaihe .....	23
4.3	Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	24
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	26
5.1	Kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä ensihoitajien osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä.....	28
5.1.1	Osaamisen nykytilan kuvaus.....	29
5.1.2	Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit.....	31
5.1.3	Osaamisen johtamisen haasteet.....	33
5.1.4	Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät.....	35
5.1.5	Strategia ja työhyvinvointi .....	38
5.1.6	Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa .....	39
5.1.7	Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli .....	41
5.1.8	Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus .....	42
5.2	Osaamisen johtamisen viitekehys .....	44

5.3	Kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyön toteuttajien yhteistulkinta kehittämistyön tuloksista.....	47
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELUA .....	48
6.1	Osaamisen johtamisen nykytila .....	48
6.1.1	Strategia ja työhyvinvointi osaamisen johtamisessa .....	49
6.1.2	Osaamisen nykytilan kartoittamiskeinoja .....	49
6.1.3	Osaamisen johtamisen työkaluja ja osaamisen varmistamisen menetelmiä .....	51
6.1.4	Vaikuttavuus ja laatu ensihoidossa .....	53
6.2	Osaamisen johtamisen kehittäminen.....	54
6.2.1	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä.....	55
6.2.2	Haasteet ja tulevaisuus .....	57
7	POHDINTA.....	60
7.1	Kehittämistyön merkityksestä .....	60
7.2	Kehittämistyöhön liittyvää pohdintaa .....	61
7.3	Kehittämistyön luotettavuus.....	63
7.4	Jatkokehittämishaasteita .....	65
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET .....	72

# 1 JOHDANTO

Kehittämistyömme kohteena on ensihoidon kenttäjohtajien osaamisen johtamisen kehittäminen Länsi - Pohjan sairaanhoitopiirin ensihoitopalvelussa. Ensihoidon järjestämisvastuu Meri – Lapin alueella siirtyi Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirille (LPSHP) vuoden 2013 alusta alkaen. LPSHP tuottaa ensihoidon palvelut kokonaan omana toimintanaan. Ensihoidon palvelutasopäätöksen mukaisesti palvelut sisältävät myös hoitolaitossiirrot, ensivastetoiminnan ylläpitämisen sekä erillisiä tukitehtäviä kunnille. Palvelutasopäätös ohjaa ensihoidon kenttäjohtajan työtä. Osaamisen johtaminen ensihoidossa on asia, johon järjestelmällinen käytäntö on muodostumassa. Tuottamalla tietoa osaamisen johtamiseksi kehitämme johtamisjärjestelmää ja kenttäjohtajien esimiestyötä. Työskentelemme molemmat LPSHP:n Ensihoitopalvelun kenttäjohtajina.

Vallitsevat muutosprosessit yhteiskunnallisissa tiloissa kuten työllisyys, tulosvastuu ja kasvavat osaamisvaatimukset sekä Suomen heikko taloustilanne, haastavat kehittämään ensihoitajien osaamisen johtamista. Työltä vaaditaan yhä enemmän kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ensihoidossa korostuvat oikea hoito oikeassa paikassa ja potilaan hoidon kannalta oikea lopullinen hoitopaikka. Ensihoidon tukitoimien perusterveydenhoidolle oletetaan kasvavan, jolloin ensihoitajien tehtäväkenttä tulee laajentumaan. Uudet lait ja asetukset, kuten Terveystieteiden laaki (1326/2010) ja asetus ensihoitopalvelusta (340/2011), Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä (STM 2014) sekä SOTE - uudistus ja muut kansalliset kehittämissuunnitelmat ohjaavat organisaatioissa muutoksiin, joihin on pyrittävä varautumaan ja vastaamaan mahdollisimman hyvin ja osaavasti.

Valtiosihteeri Hetemäen raportin (2014) mukaan Suomen talous on kiristynyt. Tästä johtuen sosiaali - ja terveystieteiden leikkauksilla ja eläkeiän nostamisella pyritään osaltaan Suomen velkaantumista vähentämään vuoteen 2018 mennessä. Valtionavut kunnille vähenevät ja kunnat vaativat sairaanhoitopiireiltä säästöjä (Viitattu 15.9.15). Ensihoitajien työikä nousee eläkeiän noston myötä, siksi heidän osaamistaan täytyy varmistaa ja kehittää nuorista alalle tulevista lähtien yhä vanhempiin ensihoitajiin. Ensihoidossa osaamisen johtamisen haasteena on erityisesti varmistaa osaamisen tasalaatuisuus ja siihen tarvittavat resurssit sekä järjestelmälliset käytännöt. Osaamisen kehittämisellä voidaan taata ammattitaitoinen henkilöstö, joka kykenee hoitamaan potilaan tehokkaasti ja määrätietoisesti ensihoidon muuttuessa entistä vaativammaksi. (Viitala 2007, 184.)

Ensihoitotyön asiantuntijan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet ja muuttuneet aiempaa laajalaisemmaksi yhteiskuntarakenteen kehittymisen, asiakkaiden palvelutarpeiden lisääntymisen ja terveydenhuollon organisaatiomuutosten vuoksi. Koulutuksen ja kouluttautumisen avulla vahvistetaan ja kehitetään omaa osaamista ja asiantuntijuutta, jota myös työajan kustannustehokas käyttö edellyttää. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategista kehittämistä ja osaamisen johtamisen lähtökohtana on toiminnan kehittäminen organisaation omista tavoitteista lähtien. (Kuntaosaaja 2012, 27.) Ensihoidon palvelutasopäätöksen mukaisesti LPSHP:n ensihoitokeskuksen tulee järjestää henkilöstölle jatkuvaa ylläpito- ja täydennyskoulutusta mm. vuorokouluksin ja simulaatio-oppimista hyödyntäen.

Vision mukaan Länsi – Pohjan sosiaali – ja terveydenhuollon tuotantoalue on vuonna 2017 osava, tehokas, korkea laatuisten ja vaikuttavien sosiaali – ja terveystalujen tuottaja, joka edistää alueen asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia ollen myös Pohjoisen sosiaali – ja terveydenhuoltoalueen luotettava yhteistyökumppani. LPSHP:n päästrategiassa tarkastellaan ja arvioidaan ensihoidon toimintaa vaikuttavuuden, asiakkaan, prosessien ja henkilöstön näkökulmista. Prosesseja ja hoitoketjuja kehitetään niin, että resurssit ovat tehokkaassa käytössä ja talous hallinnassa. Ensihoidon toimintasuunnitelmassa henkilöstön koulutukseen ja pysyvyyteen kiinnitetään erityishuomiota. (LPSHP:n Toiminta – ja taloussuunnitelma vuosille 2015 - 2017, 3, 23.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kuvata LPSHP:n ensihoitopalvelun kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä LPSHP:n ensihoitopalvelussa. Ylemmillä esimiehillä tarkoitetaan tässä kehittämistyössä ensihoitopäällikköä, ensihoidon vastuulääkärinä, ensihoidon osastonhoitajaa ja medisiinisen tulosalueen ylihoitajaa. Kehittämistyössä tuotetun tiedon ja tuotteen avulla voidaan kehittää tarvittavaa osaamisen johtamistyötä ensihoidon toimintaympäristössä.

Kehittämistyön raportin teksti etenee niin, että johtamisosaamista käsittelevän tietoperustan jälkeen kuvataan kehittämistyön eri vaiheet ja sen tulokset sekä tarkastellaan päätutkimustuloksia kirjallisuuden ja muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten avulla. Raportin päättää pohdinta, luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet.



## 2 JOHTAMISOSAAMINEN ENSIHOIDOSSA

Tutkimuksen tietoperustassa tarkastellaan kehittämistyön taustaa, yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta ensihoitotyöhön ja osaamisen johtamisen ilmiötä siihen liittyvien käsitteiden avulla. Lisäksi kuvataan kehittämistyössä käytettyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin ensihoitopalvelu muodostaa toiminnallisesti ja alueellisesti yhden tiiviin kenttäjohtoalueen ulottuen Simosta Ylitorniolle sisältäen kenttäjohtoyksikön lisäksi yhdeksän hoitotason ambulanssia ja yhden perustason ambulanssin. Tilastokeskuksen mukaan koko alueen asukasmäärä on 63 047 (viitattu 20.3.2016). Ympäri vuorokautisesti päivystävä ensihoidon kenttäjohtaja vastaa työvuoronsa aikana sairaanhoitopiirin ensihoitopalvelun operatiivisesta johtamisesta päivittäis-, ruuhka- ja poikkeustilanteissa. Palvelutasopäätös määrittää Terveydenhuoltolain 40 §:n mukaan ensihoitopalveluun sisältyvän virka-avun antamisen poliisille, pelastusviranomaisille, rajavartiolaitosviranomaisille ja meripelastusviranomaisille niiden vastuulla olevien tehtävien suorittamiseksi sekä yhteistyön sosiaalitoimen, puolustusvoimien, hätäkeskuksen kanssa ja rajayhteistyön. (LPSHP:n ensihoidon palvelutasopäätös 2012.)

Terveydenhuoltolainsäädännön velvoitteet sairaanhoitopiirille ensihoitopalvelun tehtävistä ovat laaja-alaisia ja vaativia. Terveydenhuoltolain 46 § velvoittaa ensihoitokeskuksen vastaamaan ja valvomaan ensihoitotoimintaa. Ensihoitopalvelun tulee luoda johtamisjärjestelmä omana toimintana, ylläpitää ensihoitovalmiutta, tuottaa tasa-arvoista ja – laadukasta palvelua koko sairaanhoitopiiriin alueelle, varautua ruuhka-, poikkeus- ja suuronnettomuustilanteisiin, tuottaa virka-apua eri viranomaisille, luoda erikois- ja perusterveydenhuollon viranomaisten kanssa ensihoidon osalta toimiva hoitoonohjausjärjestelmä, tukea perusterveydenhuoltoa erillisin tukitoiminnoin sekä luoda logistinen sairaalasiirtojärjestelmä. Ensihoitopalvelun tehtävien käytännön toteuttaminen tapahtuu tiiviisti terveydenhuoltoon integroituneen, tehtävään sitoutuneen ja nopeasti eri tarpeisiin muuntuvan yksikön avulla. Ensihoitojärjestelmää kehitetään pitkäjänteisesti niin, että palvelun laatu ja talous huomioiden on kustannustehokasta. (LPSHP:n ensihoidon palvelutasopäätös 2012.)

## 2.1 Yhteiskunnalliset muutokset ensihoitotyössä

Valtion ja kuntien taloudesta joudutaan säästämään tulevaisuudessa, säästökohteena on myös sosiaali – ja terveydenhuolto. Sosiaali – ja terveydenhuollon säästötavoitteeksi on arvioitu noin 551 miljoonaa euroa vuodessa. Hallituksen rakennepoliittisen ohjelman (2013; 2014) mukaan julkisen palvelutuotannon tuottavuuden ja vaikuttavuuden kohentaminen on välttämätön osatekijä julkisen talouden kestävyysongelman ratkaisemisessa. Väestön ikääntymisen arvioidaan kasvattavan henkilöstön määrää julkisessa palvelutuotannossa keskimäärin runsaat 3000 henkeä vuodessa. Kasvu kohdistuu käytännössä kokonaan sosiaali - ja terveydenhuollon henkilöstötarpeeseen. Pysyvä kustannusten nousuvauhdin hidastuminen edellyttää vahvaa kansallista ohjausta, joka tulee sisältymään uuteen SOTE - järjestelmään. Täydellinen sosiaali - ja terveystalouden integraatio tulee todennäköisesti johtamaan tuottavuuden tason paranemiseen. Uudistuksen keskeinen tavoite on julkisen palvelujärjestelmän tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen. Vahva kansallinen ohjaus mahdollistaa nykyistä tehokkaamman ja koordinoitumman ennalta ehkäisevän toiminnan sekä paremman työnjaon sote - alueiden sisällä ja välillä. (Viitattu 15.9.15)

Sosiaali – ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015 tähtäsi uusien käytäntöjen käyttöön ottoon, Suomen alueellisten terveyserojen vähentämiseen sekä sosiaali – ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen järjestämiseen asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti kestäväksi. Yksi kuudesta osa-ohjelmasta oli johtamisella tuettu palvelurakenteen uudistaminen ja työhyvinvointi. Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys on keskeinen edellytys väestön tarpeita vastaavalle sosiaali – ja terveystalouden palvelutarjonnalle. Yhtenä toimenpiteenä KASTE – ohjelmassa oli johtamisen vahvistaminen edistämään henkilöstön riittävyyttä ja kehittämään sen osaamista. Ensihoidossa eri sairaanhoitopiirien osaamisenhallintajärjestelmissä on eroja ja LPSHP:n ensihoidossa kehitetään osaamisenhallintaa kuluvan vuoden 2016 aikana. Tämän kehittämistyön avulla voidaan ensihoidon esimiehille luoda johtamisosaamisen viitekehys toteutettavaksi käytännössä.

Suomen erityisenä haasteena on nopea väestön ikääntyminen. Ikärakenteen muuttuessa vanhuksia on nykyistä enemmän, muistisairaudet ja muut pitkäaikaissairaudet yleistyvät ja monisairaiden lukumäärä kasvaa. Tämä merkitsee sosiaali – ja terveystalouden palvelumenojen kasvua ja henkilöstön lisätarvetta, ellei palvelujen tuottavuus ja vaikuttavuus parane.

Ensihoitopalvelu muodostaa palvelukokonaisuuden oman alueen perusterveydenhuollon (mm. kotihoito, vuodeosastot) kanssa tilanteissa, joissa potilaan hoidon tarpeen arvioinnin jälkeen ei ole kyse erikoissairaanhoidosta vaativasta tilanteesta. Näin ensihoitopalvelu toimii saumattomasti osana koko Meri-Lapin alueen terveydenhuollon päivystystoimintaa. (LPSHP:n ensihoidon palvelutasopäätös 2012.)

Muutokset työyhteisöissä sekä ensihoidon asiakkaiden elämäntilanteissa vaikuttavat jokapäiväiseen työhön ensihoidossa. Ensihoidon tehtäväkenttä on laaja ja potilaiden tietämys omasta hoidostaan ja oikeuksistaan on lisääntynyt. Lisäksi ensihoidossa hoidetaan useiden erikoisalojen potilaita kaikista ikäryhmistä. Potilaita on myös eri kulttuuritaustoiltaan aiempaa useammin ja enemmän. Ensihoitajan on hallittava suuri määrä toimenpiteitä vaihtelevissa työympäristöissä sekä selviydyttävä erilaisista uhka- ja väkivaltatilanteista. Lisäksi työssä vaaditaan kykyä arvioida potilaan tilaa ja hoitamisen tarvetta tilanteissa, joissa saadut esitiedot ovat puutteelliset, tapahtumaympäristö on vieras ja päätösten tekemiseen ja hoidon aloittamiseen käytettävä aika on rajallinen. Ensihoidossa tarvittava tieto muuttuu jatkuvasti, joten ensihoidon asiantuntijalta vaaditaan taitoa ennakoida tulevaisuutta ja kehittää jatkuvasti osaamistaan. Ensihoitotyön osaaminen perustuu monitieteiseen osaamiseen, persoonalliseen kehittymiseen ja koulutukseen. (Kuisma, Holmström, Nurmi, Porthan & Taskinen 2013, 764.)

Ensihoitajien osaamista ohjaavat useat eri lait ja asetukset. Terveystoimintalaki (1326/2010) määrittää mm. terveydenhuollon toiminnan laadun ja turvallisuuden sekä ensihoitopalveluun sisältyvät ensihoidon osaamisvaatimukset. Laki velvoittaa sairaanhoitopiirejä huolehtimaan henkilöstön riittävästä täydennyskoulutuksesta työn vaatimuksen mukaan. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta (340/2011) velvoittaa ensihoidon palvelutasopäätöksen laatimisen ja ensihoitokeskuksen tehtävät. Lisäksi asetuksessa säädetään ensihoidossa toimivien pätevyysvaatimukset. STM (2014) on laatinut suosituksen Laatu – ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä, jonka mukaan toiminnan erityispiirteiden sekä meneillään olevien laajojen toiminnan muutosten vuoksi tulee kiinnittää erityistä huomiota laadun ja potilasturvallisuuden varmistamiseen. Suositus pyrkii käytännönläheisesti antamaan työkaluja laatu- ja potilasturvallisuustyöhön. Toteutuakseen suositus edellyttää, että laatu- ja potilasturvallisuustyö integroidaan osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja siitä muodostuu jatkuva käytäntö. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2014, 7.)

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on osa esimiestyön strategista johtamista, joka voidaan jakaa yksilö – ja organisaatiotason osaamiseen. Osaamista tulee johtaa organisaation strategian suuntaisesti ja tulevaisuutta ennakoiden sekä pyrkiä käytössä olevan osaamisen lisäämiseen. Oppivan organisaation teorian mukaan organisaatio hyödyntää henkilöstön osaamista ja tukee yksilön oppimista kaikilla organisaatiotasolla. Oma toimintaa voidaan korjata yritysten kautta ja tarvittaessa luoda uusia ratkaisumalleja. Keskijohto, johon kenttäjohtajat kuuluvat, on oppimisessa ja sen tukemisessa tärkeässä asemassa tarjotessaan henkilöstölle kehittymisen mahdollisuuksia. (Raappana 2006, 25.) Kenttäjohtajan rooli osaamisen johtamisessa on edistää johtamansa ensihoitopalvelun osaamista sekä olla kehittämässä ja määrittelemässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä.

Sydänmaalakan (2012) mukaan osaamisen johtaminen määrittelee tarvittavan osaamisen ja keskittyy sen kehittämiseen organisaation tavoitetasoa kohti. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. Viitalan (2004) mukaan esimiestyöhön on perinteisesti kuulunut alaisten kehittymisen tukeminen. Jatkuva oppiminen edellyttää kuitenkin vastuullista ja oma-aloitteista kehittymispyrkimystä kaikilta organisaation jäseniltä. Oppimista tukevan kulttuurin kehittämistä on pidetty osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa yhtenä osaamisen johtamisen tavoitteista. Osaamisen johtaminen sisältää sekä olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation päämäärien hyväksi että osaamisen kehittämisen ja uudistamisen (taulukko 1). (Sydänmaalakka 2012, 173; Viitala, 2004, 24.)

*TAULUKKO 1. Osaamisen johtamiskäytäntöjen linjauksia Viitalan mukaan (Viitala 2007, 171. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä)*

Linjaukset	Kuvaukset
Linjaus 1.	Osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa
Linjaus 2.	Osaaminen on samanlaisen huomion ja tarkastelun ja toiminnan kohteena kuin muutkin yrityksen menestymisen perustekijät
Linjaus 3.	Yrityksen rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä
Linjaus 4.	Osaaminen ja sen edistäminen on huomioita palkitsemisjärjestelmässä
Linjaus 5.	Esimiehet on valmennettu osaamisen johtamiseen ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työstään

Esimiehet luovat edellytykset osaamisen kehittämiseksi, mutta vastuu omasta osaamisesta on viime kädessä jokaisella työyhteisön jäsenellä. Johdon tehtävänä osaamisen johtamisessa on suunnan näyttäminen ja oppimista tukevan hyvän ilmapiirin luominen ottamalla oppiminen organisaation ja yksikön perusarvoksi. Osaamisen johtamisen prosessissa johtajan tehtävänä on työn ja organisaation kehittäminen, vanhojen prosessien uudelleen muotoilu sekä vuorovaikutteinen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen (taulukko 2). (Kuntaosaaja 2012, 25–26.)

TAULUKKO 2. *Oppivan organisaation ominaisuuksia Viitalan mukaan (2007, 172 – 173.)*

Ominaisuudet	Kuvaukset
Ominaisuus 1.	Visiolla johtavat ja jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen innostavat johtajat
Ominaisuus 2.	Joustava ja tiimitoimintaa tehokkaasti hyödyntävä organisaatorakenne
Ominaisuus 3.	Osallistava johtamiskulttuuri
Ominaisuus 4.	Kehittymistä ja oppimista virittävät ja suuntaavat mittarit
Ominaisuus 5.	Systemaattiset oppimista tukevat käytännöt (mm. bench marking) prosessilähtöinen ja systeeminäkemykseen nojaava tarkastelutapa
Ominaisuus 6.	Tehokas henkilöstön kehittämistoiminta
Ominaisuus 7.	Tehokas ja avoin tiedon kulku
Ominaisuus 8.	Kannustava palkitsemisjärjestelmä
Ominaisuus 9.	Oppimista tukeva ilmapiiri

### 2.3 Ensihoidossa edellytettävä johtamisosaaminen

Johtamisosaamisen tarkoituksena on saada organisaation käyttöön paras mahdollinen työntekijän osaaminen (Hilden 2002, 72). Ensihoitohenkilöstön osaamisen tasoa vahvistetaan vastaamaan ensihoitotyön muuttuvia vaatimuksia. Ensihoidossa johtaminen on enemmän ihmisten johtamista eli leadership johtamista. Operatiivisen johtamisen lisäksi johtaminen voi keskittyä myös yksittäisten suoritusten ja ensihoidon johtamiseen ja valvontaan. Ensihoidon kenttäjohtaja on usein tilanteissa, jossa hänen on operatiivisen johtamisen ohella tehtävä myös diagnostiikkaa ja hoitotoimenpiteitä, kuten hengitysteiden varmistaminen intubaatiolla, vaikean hengitysvaikeuden hoitaminen NIV – hoidolla, vaikean suoni yhteyden avaaminen tai sydänfilmin tulkinta. Nykyään johtamisessa on otettu painotukseksi työssä oppimisen kehittäminen. Ensihoitopalvelun toimintaympäristö ja luonne edellyttävät osaavaa henkilöstöä sekä operatiivista ja hallinnollista johtamista. Ensihoitotyö edellyttää laaja-alaista osaamista.

Ensihoitoasetuksen (2011) mukaan ensihoitopalvelun on vastattava ensihoitovalmiuden ylläpidosta ja johdettava ensihoitopalvelun operatiivista toimintaa. Ensihoitoasetuksen määrittämät ensihoitopalvelun toiminnot vaativat määrätietoista johtamista. (Kuisma ym. 2013, 25.)

Ensihoidossa osaamisen johtaminen on strategista johtamista. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota ensihoidossa tarvittavien osaamistarpeiden ennakkointiin sekä olemassa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen. Lisäksi tulisi huomioida ensihoitajien oppimisen ohjaamiseen nykytilanteessa sekä tulevaisuudessa. Kenttäjohtajat arvioivat systemaattisesti organisaation ja henkilöstön osaamista ja kehittämistä vision ja strategian sekä toiminnan tavoitteiden lähtökohdista. (Kuntaosaaja 2012, 8.) Ensihoidossa osaamisen johtamisen tärkeä osa on ensihoitajien osaamistason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Tällaisen johtamistoiminnan täytyy näkyä ensihoidossa aiempaa kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuotoksena. (Viitala 2007, 170.) Stanleyn (2010, 2.) mukaan ensihoidossa johtamistaitoja tarvitaan vaikeiden tilanteiden hallinnassa, tiimityön tukemisessa, korkean moraalin ylläpitämisessä työtä kohtaan sekä muutosten tukemisessa.

Työpaikalla tapahtuva koulutus ja oppiminen sekä ensihoidon johtaminen liittyvät toisiinsa. Ensihoitotyössä tapahtunut terveydenhuollon muutos on kohdistunut ensihoidossa työskentelevään henkilöstöön ja heidän osaamiseensa. Yhtenä laatutekijänä ja potilasturvallisuuteen vaikuttavana asiana pidetään ensihoitohenkilöstön pätevyysvaatimuksia. Laadun varmistamiseksi vaaditaan henkilöstölle tarjottavaa jatkuvaa koulutusta ja uuden oppimista ensihoidon teknologian kehityksessä. Ensihoidossa työskentelevien esimiesten tehtävänä on koulutusten suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä ensihoitajien motivointi oppimiseen. Esimiehiltä edellytetään kykyä ja halua kehittää osaamista ja antaa tukea työntekijän kehittymiselle johtamisen keinoin. Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä ns. ”hiljaisen tiedon” ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet strategiasa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

## 2.4 Henkilöstön osaamisen johtaminen ensihoidossa

Valtiovarainministeriön Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportissa (2001, 7) osaaminen määritellään työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa organisaation strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisten välille. (Viitala 2007, 178.) Osaaminen lisää työntekijän työn hallintaa, työhyvinvointia ja työniloa. Osaava henkilöstö osaa käyttää tarpeellista tekniikkaa sekä jatkuvasti uusiutuvaa tietoa. Jo perehdytysvaiheessa korostuu vasta – alkajan osaamisen kehittäminen, sillä osaamisen katsotaan kehittyvän kokemuksen ja riittävien toistojen myötä. (Kääriäinen 2010, 35.) Esimiesten täytyy tietää mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittava osaamista on ja kenellä sitä pitäisi olla. Lisäksi täytyisi varmistaa, että ne, joilla tarvittava osaaminen on, haluavat sitä käyttää, kehittää ja jakaa toisille. (Kuntaosaaja 2012, 8.)

Hyvien hoitotulosten varmistaminen edellyttää henkilöstön jatkuvaa ensihoidon osaamisenhallinnan ylläpitoa. Ensihoidon tehtäväkirjo on laaja. Hyvät hoitotulokset perustuvat vahvaan hoitoketjuun, ammatilliseen osaamiseen ja harjoiteltuun yhteistoimintaan. Perustason ja hoitotason ensihoitajien ammattitaidon vaatimukset ovat erilaiset. Perustason ensihoitajan vähimmäiskoulutusvaatimuksena on terveydenhuollon perustutkinto. Myös pelastajatutkinnon suorittanut voi toimia perustasolla toisena ensihoitajana. Hoitotason ensihoitajalla on oltava AMK - Ensihoitajan tai terveydenhuollon ammattihenkilöstä annetussa laissa tarkoitettu sairaanhoitajan tutkinto, jonka lisäksi on suoritettava 30 opintopisteen hoitotason lisäkoulutus. Lisäksi hoitotasolla voi toimia henkilö, joka on toiminut hoitotasolla siirtymäsäännöksen voimaan tullessa. Tutkintokoulutuksen lisäksi ensihoitopalvelussa korostuvat laaja – alainen työ – ja toimintaympäristön täydennyskoulutustarve. Potilaan ensihoidossa tarvittavia taitoja harjoitellaan yhä enemmän simulaatiooppimisympäristöissä, jossa harjoittelu toteutetaan kustannussyistä pääosin operatiivisessa valmiudessa. Minimiosaaminen varmistetaan teorialausteilla, näyttökokeilla ja hyvällä perehdytyksellä. (Kuisma ym. 2013, 25.)

Osaamisen johtamisen tarkastelu esimiestyön näkökulmasta on tarpeellista, jotta saadaan kehitettyä osaamisen johtamista yksilötasolla käytännön toimenpiteiksi. Esimiestyön kautta osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation toimijoita ja sitä voidaan käyttää johtamiskäytännönä. Osaamisen arviointi ja osaamisen johtaminen kuuluvat kenttäjohtajien esimiestyöhön. Ensihoidossa henkilöstön osaamista kehitetään koulutusten lisäksi työssä oppimista tukevin menetelmin ja ratkaisuin.

Työn vaativuuden kasvaessa painottuu työpaikalla ja työn ohessa tapahtuva oppiminen ja ohjaus entisestään. Menetelminä voivat olla ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ – ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri sekä yhteistoiminta. (Hätönen 2011, 56.)

## **2.5 Aiempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta**

Aiempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta löytyy eri aloilta, mutta osaamisen johtamista esimiestyössä ja hoitoalalla on tutkittu vähemmän. Jenni Savolainen (2004) on tutkinut pro gradusaan osaamisen johtamista esimiestyössä eräässä kohdeyrityksessä kvalitatiivista teemahaastattelua käyttäen. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamisen esimiestyötä ja selvittää, minkälaisia tehtäviä ja työvälineitä esimiehillä on osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osaamisen johtamisen kehittämiseksi esimiesten tulee lisätä vuorovaikutusta henkilöstön kanssa ja parantaa omia vuorovaikutustaitojaan. Lisäksi heidän tulee lisätä tietämystä omista esimiestyöhön liittyvistä rooleistaan, seurata alaisen osaamista, tukea alaisen osaamisen kehittämistä sekä rakentaa yrityksen ilmapiiriä oppimista tukevaksi.

Päivi Huotari (2009) on tutkinut neljän kunnan sosiaali – ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta kuntien sosiaali – ja terveystoimessa. Tutkimuksen tehtävänä oli luoda malli strategisesta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali – ja terveystoimialoille ja kuvata sen toteutumista ja keskeisiä kehittämiskohteita johtamistoiminnassa. Tutkimus toteutettiin ensin linjajohdon ryhmähaastatteluina, joiden aineistojen pohjalta laadittiin kyselylomake kuntien sosiaali – ja terveystoimialan esimiehille. Tutkimustulosten mukaan strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali – ja terveystoimialoilla edellyttää kehittämistä etenkin strategisessa johtamisessa. Tulosten mukaan toivottiin aiempaa selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita, jotka näkyisivät myös vahvemmin toiminnan ohjaamisessa. Lähijohdon rooli strategisessa osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina ja työnkuvaa on tulosten mukaan tärkeä kehittää entistä strategisempaan suuntaan.

Tuula Kivisen (2008) tutkimuksessa tarkastellaan tiedon ja osaamisen johtamista (knowledge management) teoreettisesti sekä empiirisesti käytännön toimintana terveydenhuollon organisaatioissa.



Tutkimuksen tarkoituksena oli selkeyttää knowledge management – käsitettä käsiteanalyysin avulla ja kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa. Käsiteanalyysin lisäksi aineisto kerättiin määrällisen tutkimuskyselyn avulla. Tulosten mukaan teknologinen kehitys on tiedon ja osaamisen johtamista edeltävä tekijä, joka on aikaansaanut ja vauhdittanut tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelua, tutkimusta ja käytännön toimintaa. Teknologian kehittyminen ja erityisesti tietotekniikka on mahdollistava ja edistävää tekijä, väline ja keino tiedon ja osaamisen johtamisessa 2000 – luvulla. Kyselytutkimusten tulosten mukaan viestintää ja tiedonhakua edistäviä järjestelmiä käytettiin eniten, osaamisen johtamista ja kehittämistä edistäviä järjestelmiä vähiten. Osaamisen kehittäminen keskittyi tutkimuksen mukaan yksilötasoisiiin käytäntöihin yksikön sisäisesti, kuten koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin, mutta yksikön rajat ylittäviä käytäntöjä koko organisaation käyttöön olivat vähäisessä käytössä.

Pauliina Putilan pro gradu – tutkielma (2010) kuvaa osaamisen johtamisen nykytilan strategisuutta ja osaamiskartoitusten toteuttamista ja hyödyntämistä Oulun yliopistollisen sairaalan erityisvastualueella. Aineisto kerättiin verkkokyselynä tietyille kohderyhmälle Erva – alueen esimiehille ja johtajille. Tulosten mukaan käsitys osaamisen johtamisen strategisuudesta oli positiivinen ja organisaatioissa käytiin keskustelua tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamista kartoitettiin ja osaamiskartoituksia hyödynnettiin laaja-alaisesti, mutta kartoitusten kokoaminen rajoittui yksikkötasolle. Osaamiskartoitusten hyödyntämisen esteiksi nähtiin tulosten mukaan taitamattomuus strategisessa osaamisen johtamisessa, resurssien puute ja työyhteisölliset tekijät. Osaamiskartoitusten tekemiseen kaivattiin hyvää mittaria ja tietojärjestelmää.

Riitta Viitala (2004) on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen johtamista esimiestyössä kirjallisuuskatsauksen, laadullisen tutkimuksen ja kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää ja kuvata mallintamalla ilmiötä ”osaamisen johtaminen esimiestyössä” sekä määritellä käsitettä ”knowledge leadership”. Tutkimustulosten mukaan ilmiö oli havaittavissa esimiesten toiminnassa eriasteisena ja ilmiö hahmottuu moniulotteisena. Tutkimus sisältää aiemmin löydettyjen asioiden tarkastelua uudesta näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella jäsentyi malli, jossa lopulta erottui neljä ulottuvuutta: 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessien tukeminen, ja 4) esimerkillä johtaminen. Lisäksi tutkimustulokset tuottivat keinoja osaamisen johtamiseen; tiedon käsittely ja tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen sekä oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen.

### **3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT**

Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata LPSHP:n ensihoitopalvelun kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä LPSHP:n ensihoitopalvelussa. Ylempillä esimiehillä tarkoitetaan tässä kehittämistyössä ensihoitopääällikköä, ensihoidon vastuulääkäriä, ensihoidon osastonhoitajaa ja medisiinisen tulosalueen ylihoitajaa. Kehittämistyössä tuotetun tiedon avulla voidaan kehittää tarvittavaa osaamisen johtamistyötä ensihoidon toimintaympäristössä.

Ensimmäisen vaiheen tutkimuskysymykset:

Millaisia kokemuksia ja käsityksiä kenttäjohtajilla ja ylempillä esimiehillä on ensihoitajien osaamisen johtamisen nykytilasta?

Millaisia kokemuksia ja käsityksiä kenttäjohtajilla ja ylempillä esimiehillä on osaamisen johtamisen kehittämisestä?

Toisen vaiheen kehittämistehtävä:

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa tuotetun tiedon avulla kehitetään ensihoitajien osaamisen johtamisen viitekehystä yhteistyössä kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyöntekijöiden kanssa.

Kolmannen vaiheen kehittämistehtävä:

Kehittämistyöhön osallistuneiden kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyöntekijöiden yhteistulkinta kehittämistyössä tuotetusta tiedosta ja osaamisen johtamisen viitekehuksesta sisältyneeseen.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyössä sovelletaan kvalitatiivisen toimintatutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa sen toteuttajat pyrkivät toisaalta kehittämään organisaation toimintaan, toisaalta he ovat mukana organisaation arkipäivän toiminnoissa. Toimintatutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja organisaation toiminnassa havaittuihin ongelmiin. Olennaista on se, että organisaation käytännössä toimivat ihmiset ovat aktiivisia osallistujia kehittämistyössä ja sen tutkimuksellisissa vaiheissa. Tutkimustapa on siis käytännönläheinen. Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi. Toimintatutkimus on strateginen lähestymistapa, joka käyttää välineenä erilaisia aineiston keruumenetelmiä. Strategiana se tarkoittaa myös käytännön ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. Tunnusomaista on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä välittömän ja käytännöllisen hyödyn saavuttaminen. Päämääränä tutkimisen lisäksi on myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. (Jyväskylän yliopiston koppa, viitattu 20.3.16.)

### 4.1 Kehittämistyöhön osallistuvat

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat ensihoitopalvelun esimiehet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdään aineistolähtöisesti yksittäisten haastatteluiden perusteella teoreettisia yleistyksiä, jotka koskevat koko kohderyhmää. Haastateltavilla tulisi olla samankaltainen kokemusmaailma ja tietoa tutkimusongelmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 155.) Kehittämistyön tekijöiden rooli tutkimuksen suorittamisessa oli keskeinen, sillä molemmat toimimme kohdeorganisaation esimiestyössä ja kehitämme tämän tutkimuksen avulla omaa työtä.

Kehittämistyöhön osallistujiksi valitaan tai pyydetään harkitusti sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemuksia kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä tai se liittyy läheisesti heihin (Kananen 2015, 146.) Tässä kehittämistyössä pyydettiin tutkimukseen sellaisia henkilöitä, joilla tiedettiin koulutuksensa, asemansa ja ammattinsa perusteella olevan sekä teoreettista että kokemus-tietoa kehittämisen kohteena olevan ensihoidon kenttäjohtajien osaamisen kehittämiseksi.

Tähän kehittämistyöhön osallistuivat kehittämistyön tekijöiden lisäksi muut LPSHP: n ensihoidon kenttäjohtajat (neljä henkilöä), ensihoitopäällikkö, ensihoidon vastuulääkäri, ensihoidon osastonhoitaja sekä medisiinisen tulosalueen ylihoitaja. Heistä käytetään tässä kehittämistyössä jatkossa nimitystä ensihoidon ylemmät esimiehet.

## **4.2 Tiedon tuottaminen ja analysointi kehittämistyön eri vaiheissa**

Toimintatutkimuksen toteutuksen myötä voi syntyä hyvin paljon erilaista aineistoa kuten haastatteluaineistoa, kokousmuistioita, muistiinpanoja, havainnointia, keskustelua yms. Sisällönanalyysin tarkoituksena on paljastaa aineiston ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus eli abstrahoituminen. Sisällön erittelyn avulla löydetään ilmiöön liittyviä keskinäisiä kytköksiä. (Kananen 2012, 116; Kylmä & Juvakka 2007, 112 – 113.) Tässä kehittämistyössä tiedon tuottaminen tapahtui kolmessa eri vaiheessa. Eri vaiheet täydensivät ja ohjasivat toisiaan. Ensimmäisessä vaiheessa haastatelimme kenttäjohtajia ja ylempiä esimiehiä, aukikirjoitimme haastattelut ja analysoimme aineiston. Tämän jälkeen arvioimme yhdessä osallistujien kanssa aineistoista saatuja tuloksia. Toisessa vaiheessa tuotimme osaamisen johtamisen viitekehyksen analysoidusta aineistosta ja teoria-tiedosta. Kolmannessa vaiheessa toteutimme yhteistulkintaa tuotetusta osaamisen johtamisen viitekehyksestä, jonka arvioimme yhdessä osallistujien kanssa. Tietoa tuotimme eri vaiheissa toimintatutkimuksen edellyttämällä tavoilla.

### **4.2.1 Ensimmäisen vaiheen aineiston keruu ja analysointi**

Hirsjärven ym. mukaan (2013, 164.) kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankkiminen ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Toimintatutkimuksessa ja haastattelussa aineiston keruu tapahtuu aina tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutussuhteessa. Tämän kehittämistyön ensimmäisen vaiheen aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttivat vastaajien sopiva määrä sekä kehittämistyön toteuttajien tavoite saada esille osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia kehittämistyön kohteena olevasta ilmiöstä. Lisäksi ryhmähaastattelu mahdollisti ryhmän jäsenten välisen keskustelun sekä kaikille mahdollisuuden esittää tarkentavien kysymyksiä. Koska kaikki kehittämistyöhön kutsutut kenttäjohtajat eivät päässeet osallistumaan ensimmäiseen vaiheeseen, haastatelimme heidät kenttäjohtopalaverissa henkilökohtaisesti.

Ylemmät esimiehet haastattelimme ryhmähaastatteluna. Kaikki ylemmät esimiehet osallistuivat toiseen ryhmähaastatteluun. Haastattelutilanteita varten varasimme rauhallisen tilan, jossa mukana olivat kehittämistyön toteuttajien lisäksi vain haastateltavat.

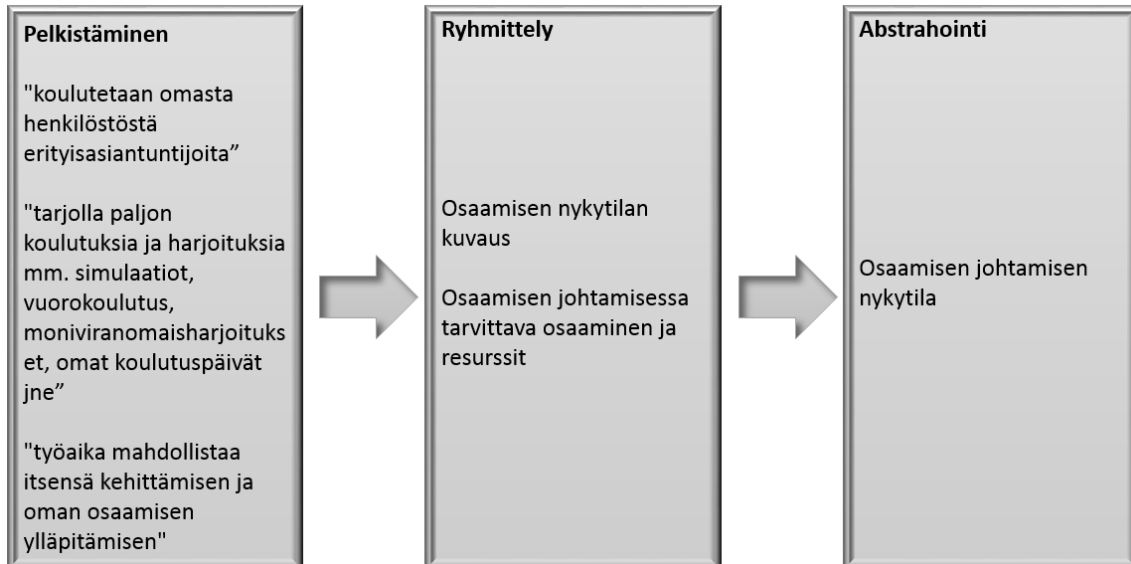
Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen aineiston keräsimme marraskuussa 2015 kenttäjohtopalaverissa, jossa paikalla oli kaksi kenttäjohtajaa. Haastattelimme lisäksi loka – ja marraskuussa kaksi kenttäjohtajaa, joista toinen oli jäämässä hetkellisesti pois töistä ja toinen ei osallistunut aiempaan kenttäjohtopalaveriin. Kanasen mukaan (2015) haastattelijan tulee tasapuolisesti huomioida kaikki haastateltavat ja antaa kaikille mahdollisuus osallistua aineiston tuottamiseen. Jos ryhmä koostuu esimies - alaisuudessa olevista, tasapuolisuus voi osoittautua hankalaksi.

Vuoden 2016 alkuun mennessä kirjoitimme haastatteluaineistot auki ja tekstit analysoimme sisällönanalyysillä. Sisällön analyysiä kävimme läpi maaliskuun 2016 kenttäjohtopalaverissa, samalla saimme arviointia sisällön analyysissa tehdyistä tuloksista. Kvalitatiivinen aineisto analysoidaan yleensä sen keräämisen yhteydessä. Analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia, jolla tavoitetaan merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä. Sisällön analyysiä pidetään systemaattisena analyysimenetelmänä, kun kuvataan kohteena olevaa tekstiä. Tässä kehittämistyössä analysoimme aineiston käyttämällä induktiivista eli aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineisto puretaan osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään. Aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. (Hirsjärvi ym. 2010, 222.)

Laadullisessa tutkimuksessa vastaajat tuottavat itse ilmiöön liittyviä vastauksia. Pilkotusta ja tiivistystä aineistosta pyritään löytämään loogisia kokonaisuuksia, joilla on merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimusta. (Kananen 2015, 130.) Ensimmäisessä vaiheessa kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten tuottaman aineiston analysoimme pääasiallisesti aineistonkeruutilanteessa sisällön analyysillä kenttäjohtajien ja kehittämistyöntekijöiden yhteistyönä. Sisällön analyysin lisäksi analysoinnissa hyödynsimme tutkimustietoa ja muuta kirjallisuutta.

Sisällön analyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja aineiston abstrahointi. Analyysiprosessia ohjasivat tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Luimme aineiston aluksi useampaan kertaan samalla koodaten sitä alleviivaten. Haastattelukysymysten vastauksista muodostimme analyysirungon, joista muodostimme pelkistetyt ilmaisut. Pelkistetyt ilmaisut kirjoitimme aukirjoitettujen ilmaisujen marginaaliin ja ryhmittelimme ne samalla alkuperäisilmaisujen mukaisiin asiakokonaisuuksiin.

Ryhmittelimme samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut alaluokkiin ja nimesimme ne niiden sisältöjä kuvaavilla nimillä. Alaluokat yhdistimme yläluokkiin, jotka myös nimettiin niiden sisältöjä kuvaavilla nimillä.



*KUVIO 1. Induktiivinen sisällönanalyysiesimerkki haastattelun kysymykseen Mitä työkaluja organisaatio tarjoaa osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen?*

#### **4.2.2 Osaamisen johtamisen viitekehyksen tuottaminen – toinen vaihe**

Tuotekehittely on osa laajempaa kehittämisen käsitettä, jonka tarkoituksena on vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin. Tarkoituksena on saada ja tuottaa uusia tuotteita tai kehittää parannuksia jo olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin. (Jokinen 2001, 90.) Tässä kehittämistyössä tuotimme osaamisen johtamisen viitekehyksen. Tuotteen luonnosteluun vaikuttivat tuotteen käyttäjät ja tuotteen hyödynsaajat. Tuotteen luonnostelimme ensihoitotyön tarpeita palvellen. Arvioimme tuotteen osallistujien kesken ja suunnitelimme sen osio kerrallaan, tarvittaessa teimme muutoksia. Tuotteen asiasisältö jakaantuu kehitettäviin kokonaisuuksiin ensihoitopalvelussa. Osa kokonaisuuksista toteutuu jo hyvin työyksikössämme, osa vaatii kehittämistä ja suunnittelua eteenpäin. Asiakokonaisuudet jaottelimme viitekehykseen eteenpäin suuntaavaksi kokonaisuudeksi. Jokisen (2001, 90.) mukaan osaamisen johtamisen viitekehyksen tavoitteet voidaan jakaa välitömiin, keskipitkän aikavälin ja pitkän aikavälin tavoitteisiin.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa tuotetun tiedon avulla kehitimme ensihoitajien osaamisen johtamisen viitekehystä yhteistyössä kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyöntekijöiden kanssa aiemmin analysoidun materiaalin pohjalta. Lisäksi hyödynsimme teoriaa ja muita tutkimuksia aiheesta. Viitekehystä hyödyntäen voimme vaikuttaa ensihoidon henkilöstön koulutukseen ja koulutustarpeiden suuntaamiseen oikein tulevaisuutta katsoen. Toisessa vaiheessa kenttäjohtajat, ylemmät esimiehet ja me kehittämistyöntekijät suunnitelimme, tuotimme ja arvioimme ensihoitajien osaamisen johtamisen viitekehysten. Saadun palautteen perusteella osaamisen johtamisen viitekehukseen koottiin kattavasti toimintamalleja ja asiakokonaisuuksia LPSHP:n ensihoitopalvelua ajatellen. Yhteistulkintatilaisuudessa keskustelimme viitekehysten käyttämisestä osaamisen johtamisen kehittämiseen tulevaisuutta ajatellen, esim. tulevan syksyn tavoitteena on saada osaamisen arvioinnit henkilöstölle aloitettua. Muokkasimme viitekehystä tulkintatilaisuuden jälkeen vielä ehyemmäksi ja tarkemmaksi palautteen perusteella.

#### **4.2.3 Osaamisen johtamisen viitekehysten arviointi yhteisessä tulkintaforumissa - kolmas vaihe**

Kehittämistoimintaa voidaan ohjata kohti tavoitteena olevaa visiota seurannan ja arvioinnin pohjalta. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa arvioitavan tuotteen tai palvelun kehittämisaiheista päätöksiä ja palautteen avulla voidaan tehdä tarvittavia muutoksia kehittämistyöhön. Palautteen avulla tutkijat voivat hyödyntää arviointitiedon. Kehittämistyössä voidaan seurata, miten toiminta johtaa tavoitteiden toteutumiseen. Arvioinnin kohteena voi olla lopputulos tai siihen johtava prosessi. Tekijä itse voi olla arvioinnissa mukana ulkopuolisen arvioijan lisäksi. (Virtanen 2007, 28; Karjalainen 2001, 215.) Myyrin (2008, 26) mukaan osaamisen johtamisprosessiin kuuluu myös kehittämistoimenpiteiden ja työprosessien seuranta ja arviointi, jotka auttavat jatkosuunnitelmien tekemisessä.

Kolmannessa vaiheessa kehittämistyöhön osallistuneet kenttäjohtajat, ylemmät esimiehet ja kehittämistyöntekijät arvioivat tuotettua osaamisen johtamisen viitekehystä sekä tulosten tarkastelua yhteistulkintatilaisuudessa huhtikuun 2016 kenttäjohtopalaverissa. Lisäksi osallistujat arvioivat reflektoiden kehittämistyön eri vaiheisiin liittyviä kokemuksiaan yhteistyöstä ja tuotimme siitä yhteenvedon. Esittelimme osaamisen johtamisen viitekehysten ja siihen vaikuttaneet omat analyysin tulokset sekä tutkimustulokset teoretiedosta Power Point –esityksenä.

Osallistujien mukaan olimme onnistuneet keräämään viitekehukseen kattavasti olennaiset kokonaisuudet, joita voidaan hyödyntää ensihoitotyön kehittämisessä. Keskustelua herätti osaamisen arvioinnin järjestäminen mahdollisimman kattavasti ajankäytöllisesti vastuulääkärin toimesta, johon mietimme eri toimintamalleja. Tuotetusta osaamisen johtamisen viitekehuksesta hyötyvät LPSHP:n ensihoidon organisaation esimiehet, ensihoidon henkilöstö ja ensihoidon asiakkaat, koska aiheen kehittäminen lisää potilasturvallisuutta ja laatua. Suunnittelimme osaamisen johtamisen viitekehksen ensihoidon tarpeisiin, mutta soveltamalla ja muokkaamalla sitä voidaan hyödyntää myös muiden ammattiryhmien osaamisen johtamisen koulutuksessa.

### **4.3 Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset**

Tämän kehittämistyön aihe valikoitui kenttäjohtajan käytännön työn kautta, sillä osaamisen johtaminen ensihoidossa kiinnosti molempia kehittämistyön toteuttajia. Havaitimme kehittämistarpeen tässä aihe-alueessa kenttäjohtajan työnkuvamme kautta. Aiheen valinnassa on tärkeää kehittämistyön toteuttajan oma kiinnostus aihetta kohtaan ja halu etsiä siitä lisää tietoa, syventää ja lisätä omaa ymmärrystä alan kehittämisen lisäksi. (Hirsjärvi ym. 2002, 73.) Kehittämistyöhön haimme kirjallisen tutkimusluvan LPSHP:n ensihoitopäälliköltä keväällä 2015. Eettiseltä toimikunnalta ei tarvittu lupaa, sillä toteutimme kehittämistyön LPSHP:n organisaation työntekijöiden kanssa. Kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista eikä haastattelujen vastauksissa käytetty osallistujien nimiä. Kehittämistyön tulokset ovat organisaation yhden yksikön henkilöstön tuottamia tuloksia ja yksittäisten työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kehittämistyön aiheesta. Nauhoitetut aineistot tuhosimme analysoinnin jälkeen.

Ennen jokaisen haastattelun aloittamista pyysimme osallistujilta luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Lisäksi kerroimme heille haastatteluiden ja niistä litteroitujen papereiden säilyttämisestä kehittämisprosessin aikana ja niiden hävittämisestä tutkimusprosessin ja raportin valmistumisen jälkeen. Toinen kehittämistyön toteuttaja toimi haastattelijana ja keskustelun ohjaajana ennalta lähetettyä haastattelurunkoa käyttäen. Toinen kehittämistyön toteuttaja keskittyi havainnoimaan, haastattelun tallennukseen ja tarvittaessa osallistui keskusteluun.

Kehittämistyössä käytimme monipuolisesti luotettavia lähteitä ja kehittämistyöntekijät osallistuivat itse toimintatutkimukseen. Tutkimusaineiston hävitämme asianmukaisesti ja dokumentoimme työn tarkasti.



Noudatimme kehittämistyössä kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaista luotettavuustarkastelua tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tarkastelemalla. Luotettavuuden parantamisen keinoina käytimme esimerkiksi tekstien analysoimisessa perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia. Haastattelujen nauhoittaminen lisäsi luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla kehittämistyöntekijät voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan. Kehittämistyön tekijöiden mielestä oli tärkeää erotella mahdollisimman hyvin kehittämistyön tekijöiden käsitteet tutkittavien käsitteistä. (KvaliMOTV, viitattu 25.4.15.)

Kehittämistyön aiheen valinnassa huomioimme tutkittavan aiheen yhteiskunnallisen merkityksen. Osaamisen johtaminen sosiaali – ja terveydenhuollossa on ollut esillä useissa kansallisissa hankkeissa, aiheesta on tehty useita väitöskirjoja ja pro gradu – tutkielmia. Pidimme aihetta tärkeänä ja ajankohtaisena esimiestyön näkökulmasta ajatellen ja tulevaisuuden haasteisiin liittyen työyhteisön kehittämistoiminnassa. Kehittämistyöhön pyydetty osallistujat päättivät osallistumisestaan kehittämistyöhön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2012, 164.) Tässä kehittämistyössä tutkimme inhimillistä toimintaa. Tutkimus ei vahingoita osaamisen johtamisen ilmiötä millään osa-alueella ja kehittämistyöstä saatu hyöty on suurempi kuin siitä aiheutuvan haitta. Kehittämistyön osallistujille kerroimme tietoa aiheesta ja työn eettisyyden takaamiseksi toimme esiin prosessin eri vaiheet. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen näemme, miten hyvin kehittämistyön tulokset lisäävät ymmärrystä ilmiöön osaamisen johtaminen. Tavoitteena on kehittämistyön ulkopuolisille koituvien etujen ja haittojen arviointi ja huomioonottaminen siten, että työstä ei aiheudu sivullisille liikaa häiriötä, vaan mahdollisuuksien mukaan päinvastoin hyötyä. (Tutkimuksen etiikka, viitattu 25.4.15)

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

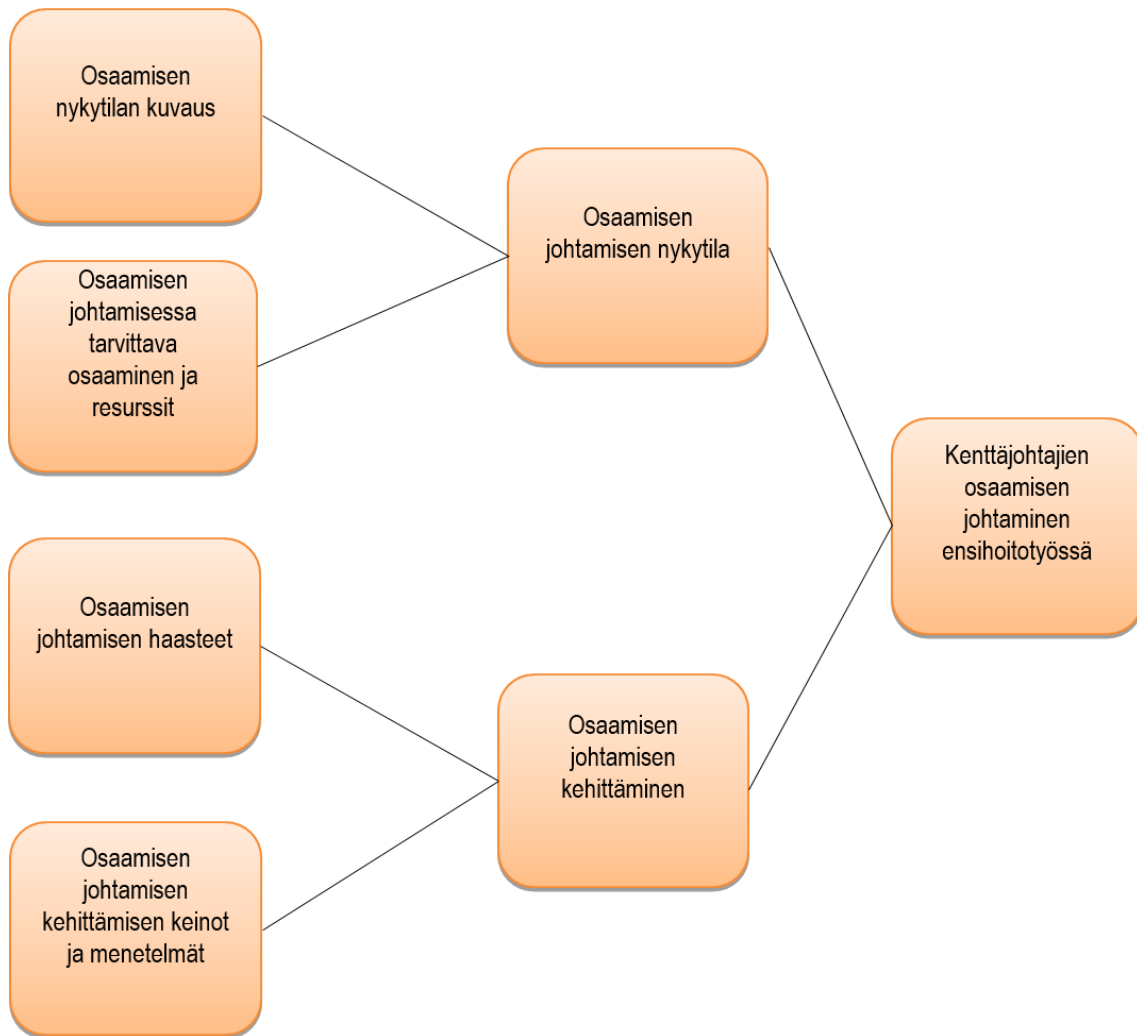
Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla muodostimme kaksi pääluokkaa, Osaamisen johtamisen nykytila ja Osaamisen johtamisen kehittäminen. Yhdistäviksi luokiksi nimessimme Kenttäjohtajien osaamisen johtaminen ensihoitotyössä ja Organisaation vaikuttavat tekijät osaamisen johtamiseen ensihoitotyössä. Erotimme kenttäjohtajilta ja ylemmiltä esimiehiltä saadut aineistot ja niistä analysoidut tutkimustulokset toisistaan tulosten esittämisen ja niiden tarkastelun selkiyttämiseksi.

Sekä kenttäjohtajien että ylempien esimiesten käsityksiä ja kokemuksia kuvaaviin molempiin pääluokkiin kuuluu neljä alaluokkaa eli yhteensä kahdeksan alaluokkaa. Kenttäjohtajien pääluokkiin kuuluvat alaluokat ovat Osaamisen nykytilan kuvaus, Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit, Osaamisen johtamisen haasteet sekä Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät (kuvio 2). Ylempien esimiesten pääluokkiin kuuluvat alaluokat ovat Strategia ja työhyvinvointi, Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa, Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli sekä Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus (kuvio 3).

ALALUOKAT

YLÄLUOKAT

YHDISTÄVÄ LUOKKA

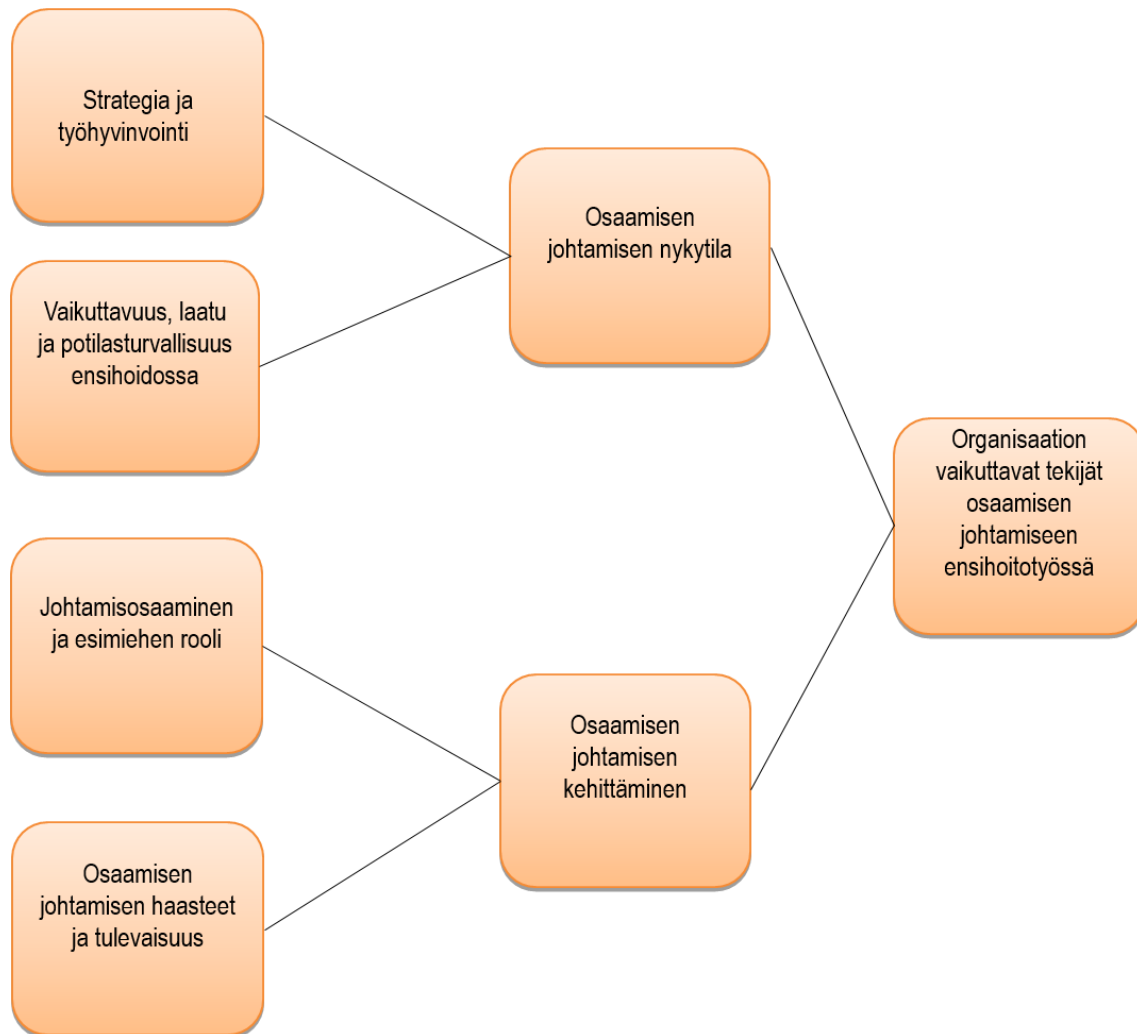


**KUVIO 2.** Kenttäjohtajien kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittamisestä

ALALUOKAT

YLÄLUOKAT

YHDISTÄVÄ LUOKKA



**KUVIO 3.** Ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä

### 5.1 Kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä ensihoitajien osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä LPSHP:n ensihoitopalvelussa. Aineiston analyysissä osaamisen johtamisen nykytila ja sen kehittäminen on jaettu kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemusten ja käsitysten mukaisesti.

Molempiin pääluokkiin luokittelimme neljä alaluokkaa eli yhteensä kahdeksan alaluokkaa, joita ovat Osaamisen nykytilan kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät, Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit, Osaamisen johtamisen haasteet, Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät, Strategia ja työhyvinvointi, Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa, Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli sekä Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus.

### 5.1.1 Osaamisen nykytilan kuvaus

Taulukossa 4 on esitetty kenttäjohtajien kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta alaluokan osaamisen nykytilan kuvaus pelkistetyt ilmaisut sisällönanalyysin perusteella (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Osaamisen nykytilan kuvaus

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Osaaminen ei ole tasalaatuista perusosaamisesta lähtien Osaamisen arviointijärjestelmä puuttuu Ensihoitajilla paljon osaamistarpeita ja koulutettavia kokonaisuuksia kesken Ensihoitajilla laajat osaamisvaatimukset ja eri koulutustaustat Oman osaamisen ylläpitäminen ja motivaatio tärkeää Käytössä hyviä työkaluja oman osaamisen ylläpitämiseen	Osaamisen nykytilan kuvaus

Kenttäjohtajien kokemusten mukaan ensihoidon osaaminen ei ole tällä hetkellä tasalaatuista. Ensihoidossa työskentelee eri koulutustaustan omaavia kuten ensihoitoon suuntautuvia lähihoitajia, lääkintävahtimestari-sairaankuljettajia, sairaanhoitajia ja amk – ensihoitajia. Tavoitteena on saada ensihoidon perusosaaminen tasalaatuiseksi kaikille osaamisvaatimusten mukaisesti. Osaamisen tasalaatuisuus paranee, jos kaikkien ensihoitajien perusosaaminen voidaan arvioida työsuhteen alussa. Lähtötason osaamisen arviointia voidaan kenttäjohtajien kokemusten mukaan liittää rekrytoinnin ja perehdytyksen yhteyteen esimerkiksi varmistamalla työntekijän lähtötaso. Kehittämistyöhön osallistuneiden kenttäjohtajien käsitysten mukaan kun perusosaamisen kaikilta ensihoitajilta on saatu sille tasolle, joka vaaditaan, voidaan koulutusta järjestää vaativamista ensihoidon osa-alueista. Kenttäjohtajat havaitsivat paljon koulutustarpeita.

Heidän aikansa ei kuitenkaan riitä vastaamaan kaikkiin koulutustarpeisiin ja siten aikaan saada osaltaan tasalaatuista osaamista ensihoitoon tarpeeksi tehokkaasti.

*Jos ei perusosaamista laiteta kuntoon ja sitten ruvetaan opettelemaan vaikeampia asioita niin ei pystytä sisäistämään asioita, se ruohonjuuritaso pitää saada kuntoon.*

*Jos peruskulmakivet ja perusosaaminen ontuu esim. hoidettaessa vammaopotilasta niin se näkyy lopputuloksessa*

Kenttäjohtajien käsitysten mukaan ensihoitajien osaamisen arviointi ja varmistaminen kuuluvat osaltaan heidän työhönsä ensihoidon vastuulääkäriin ohjeistamana ja johtamana. Tällä hetkellä osaamisen arviointijärjestelmä puuttuu ja osaamisen varmistaminen toimii käytännössä vain vaadittavien teorialenttien osalta. Kenttäjohtajien käsitysten mukaan jos jatkuva ja suunnitelmallinen osaamisen arviointijärjestelmä on käytössä, yksittäinen ensihoitaja panostaa omaan osaamiseensa ja ylläpitää sitä. Oman osaamisen ylläpitäminen näkyy myös lisääntyneenä varmuutena ensihoitotyössä kentällä. Osaamisen arviointijärjestelmään tulisi sisältyä ainakin perehdytys, minimivaatimukset vaadittaviin hoitolupiin, tarvittavat koulutukset ja koulutusten jälkeen suoritettavat näyttökokeet sekä jatkuvaa osaamisen arviointia päivittäisessä ensihoitotyössä.

*Edelleen meiltä puuttuvat nämä käytännön näytöt ja se on yksi hyvä tapa varmistaa osaamista.*

Tällä hetkellä täydennyskoulutautumisen suunta on kenttäjohtajien mielestä oikea, sillä omilla koulutuspäivillä ja simulaatio - koulutuspäivillä keskitytään ensihoidon kokonaisuuksiin kuten alueellisen suuronnettomuustoiminnan tai tietyn hoitokokonaisuuden harjoitteluun kuten kuluva vuonna hengitysvaikeus – ja sepsispotilaan hoitamiseen ja hengityskoneen käytön harjoitteluun. Vastuu oppimisesta ja osaamisesta on kuitenkin ensihoitajalla itsellään. Nämä edellyttävät motivaatiota oppia ja jakaa oppimaansa työyhteisössään. Organisaation tehtävänä on tarjota oppimiseen ja opiskeluun puitteet ja mahdollisuudet.

Kenttäjohtajien mielestä heillä on olemassa hyviä työvälineitä oppimisen ja oman osaamisen ylläpitämiseksi kuten kirjallista materiaalia ja oma simulaationukke harjoittelua varten, Moodle – oppimisympäristö, säännölliset vuorokoulutukset, asianmukaiset hoito-ohjeet, simulaatiokoulutukset, toimenpidekoulutukset, alueelliset koulutuspäivät sekä mahdollisuus osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin.

Ensihoitopalvelun henkilöstöstä koulutetaan erityisosaajia kuten parien huoltajia, hälytysajoneuvokouluttajia, ensivaste – ja defusing – kouluttajia, opiskelijavastaavia ja näytön vastaanottajia sekä simulaatiokouluttajia. Poikkeusluvallinen työaika mahdollistaa yhden vuorokauden pilkkomisen pienempiin koulutuspäiviin vuoden aikana, toisaalta työvuorossa tapahtuvat vuorokoulutukset ja simulaatiokoulutukset pidetään ”hälytysvarauksella”. Kenttäjohtajat toivovat, että ensihoitajilla olisi enemmän uskallusta kertoa oppimistarpeistaan jotta voidaan tarjota tukea ja ohjausta ammatilliseen kehitykseen.

*Kun työnantaja mahdollistaa ensihoitajan kehittymisen, saadaan ammattitaito organisaation käyttöön.*

*Yhdessä treenataan tätä asiaa, ei niin että meidän pitää tarjota kaikki valmiiksi.*

### 5.1.2 Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit

Taulukossa 5 on esitetty kenttäjohtajien kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta alaluokan osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esille sisällön analyysissä.

TAULUKKO 5. Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Kenttäjohtajien ammattitaidon ylläpitäminen ja asiantuntijuus, oman osaamisen johtaminen Kenttäjohtajan työnkuva ja henkilöstön johtaminen Yksikön osaamistarpeiden tunnistaminen Tarvittavat resurssit tulisi voida käyttää tehokkaammin Palautteen antaminen tärkeää, palautejärjestelmä puuttuu	Osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit

Kenttäjohtajat ovat suorittaneet lisätutkintoja oman ammattitaidon ajan tasalla pitämiseksi ja osaamisensa vahvistamiseksi.

Heiltä vaaditaan säännölliset vaativan hoitotason koulutukset ensihoidon vastuulääkärin pitämänä erillisen vaativan hoitotason koulutusrungon mukaisesti sisältäen mm. vaativan hoitotason lääkahoitoa, RSI – induktion ja hengitysteiden varmistamisen hallintaa, arterianäytteen ottamisen ja tulkinnan, hengityskoneen käytön ja hallinnan, monipotilas – ja suuronnettomuustilanteiden johtamisen ja viranomaisyhteistyön. Lisäksi vaaditaan toimenpideharjoittelua muissa organisaation yksiköissä kuten patologiassa krikotyreotomian, jänniteilmarinnan purun, IO - yhteyden avaamisen harjoittelua ja opettamista henkilöstölle, leikkaussalissa hengitysteiden varmistamista intubaatiolla ja induktiolääkkeiden harjoittelua, akuuttiklinikalla tahdistusten ja kardioversioiden harjoittelua.

Ensihoitajilla on mahdollisuus käydä organisaation ulkopuolisissa koulutuksissa. Lisäkoulututtamista myös tuetaan osaksi palkallisilla koulupäivillä ja osaksi työvuorojärjestelyillä. Yhteiset koulutukset henkilöstön kanssa vahvistavat myös kenttäjohtajien omaa osaamista ja kehittävät parantamaan yhteisiä koulutuksia. Kenttäjohtajat toivoivat käytännön ensihoitotehtäviltä säännöllistä palautetta ja oman työn ulkopuolista arviointia säännöllisesti ylempien esimiesten taholta. Kenttäjohtajat kokivat, että osaksi oma kehittäminen ja osaamisen ylläpitäminen jäivät vähemmälle ajanpuutteen vuoksi, sillä henkilöstölle tarjottavaa koulutusta on varsin paljon. Oman ammattitaidon ylläpitäminen koettiin tärkeäksi, jotta pystytään opettamaan muita.

*On eri asia kouluttaa ammattilaisia kuin maallikoita. Perustyön osaaminen itsellä täytyy olla sillä tasolla että pystyy faktatietoa tarjoamaan.*

Kenttäjohtajien työnkuvaan kuuluu koulutusvastuu ja työnkuva kokonaisuudessaan koetaan liian laajaksi. Työnkuva sisältää työvuoron aikaisen operatiivisen toiminnan johtamisen lisäksi mm. henkilöstön johtamista, lähiesimiestoimintaa, yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken, viranomaisyhtöä ja koulutusten suunnittelua, laajojen vastualueiden hoitamista, vaativan hoitotason ensihoitoa, toiminnan organisointia ja kehittämistä sekä valvontaa.

*Nythän koulutuksissa on ollut eri teemoja ja juuri ja juuri saatu vedettyä läpi. On pitänyt raapia tunteja sieltä täältä, ei ne aivan kivuttomasti ole menneet.*

Kenttäjohtajat kokevat, että vaatii omaa laajaa osaamista ja tietotaitoa antaakseen palautetta ensihoidon osaamisesta henkilöstölle. Välitön palaute rakentavaan sävyyn olisi hyvä antaa heti ensihoitotehtävän jälkeen, niin että työntekijä motivoituu hakemaan tietoa itsekin.



Henkilöstön osaamistarpeita tunnistetaan ensihoitotehtävillä ja lisäksi niitä kartoitetaan kysymällä lisäkoulutustarpeista. Työntekijällä on myös vastuu kertoa, jos kokee epävarmuutta jollain ensihoidon osa-alueella sekä selvittää epäselviä asioita.

Osaamisen johtamiseen tarvittavista resursseista suurimmaksi ongelmaksi koettiin ajankäyttö ja työajanhallinta työnkuvan laajuuden vuoksi. Ajanpuutteesta johtuen kenttäjohtajat eivät kykene vastaamaan tarpeeksi tehokkaasti ja osaavasti henkilöstön koulutustarpeeseen eivätkä osaamisen varmistamiseen. Työajanhallintaan ja asioiden läpikäymiseen ovat auttaneet säännöllinen työnohjaus ja kuukausittaiset kenttäjohtopalaverit. Organisaatio mahdollistaa osaamisen johtamisen jo aiemmin mainittujen työkalujen sekä nykyaikaisten työvälineiden ja ajanmukaisten hoito-ohjeiden avulla. Lisäksi toiminta on ensihoitolääkärin johtamaa ja toiminnan takana on iso organisaatio. Tilaresurssit ovat toimivat, sillä rauhallinen ympäristö harjoitteluun löytyy joka asemalta. Lisäksi ensihoidon sähköinen johtamis – ja raportointijärjestelmä Merlot Medi mahdollistaa osaltaan kenttäjohtajien osaamisen johtamista mm. kehittämistarpeiden kartoittamiseen ja laadunvalvontaan päivittäisessä työssä.

*Aikapula on semmoinen, ettei työvuoroihin pystytä suunnittelemaan kun ei pysty varmasti toteuttamaan eikä sitä lisätyöaikaa oikein ole. Ettei luvata liikoja.*

### **5.1.3 Osaamisen johtamisen haasteet**

Taulukossa 6 kuvataan kenttäjohtajien kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen kehittämisestä alaluokan osaamisen johtamisen haasteet pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esille sisällön analyysissä.

TAULUKKO 6. Osaamisen johtamisen haasteet

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Ensiohittajilla kasvavat osaamisvaatimukset Tulevaisuuden muutosten vaikutus kenttäjohtajan työhön Tuloksellinen ja kustannustehokas toiminta Työajan riittämättömyys työnkuvan vaatimukseen Henkilöstön motivointi ylläpitää omaa osaamista ja työhyvinvointi Oman osaamisen ylläpitäminen, johtaminen ja kehittäminen	Osaamisen johtamisen haasteet

Kenttäjohtajien kokemusten mukaan osaaminen ei pysy hallinnassa, jos sitä ei säännöllisesti harjoitella. Kenttäjohtajat toivoivat myös heidän osaamistaan johdettavan ja arvioitavan esim. säännöllisen palautejärjestelmän avulla. Aika on ensihoidon osaamisen ylläpitämisessä haaste, sillä sitä ei ole tarpeeksi, jotta kaikki työnkuvaan kuuluva osaaminen ja työ hallittaisiin hyvin. Kenttäjohtajat halusivat vastata työn vaatimukseen mahdollisimman hyvin ja osaavasti. Kenttäjohtajien toiminnan tulee olla tasalaatuista niin esimiestyössä, ohjaamisessa, valvonnassa, opettamisessa kuin operatiivisessa työssä. Kenttäjohtajien yhteiset operatiiviset toimintaohjeet ja ristiriitailanteiden läpikäymiset ovat yhtenäistäneet toimintatapoja.

*Omaa osaamistani haluaisin ylläpitää mutta se on aina jostain pois  
työpäivän aikana ja enemmän aikaa kehittämiseenkin pitäis olla.*

Ensiohittajien osaamisvaatimusten arvioidaan lisääntyvän mahdollisten tulevien valtakunnallisten muutosten myötä ja tasalaatuisen toiminnan ylläpitäminen koetaan haasteeksi. Kenttäjohtajien käsityksen mukaan kun ensihoidossa toimitaan samojen toiminta- ja hoito-ohjeiden mukaan sekä harjoittelemalla yhdessä, ryhmähenki paranee. Lisäksi tiimeinä toimiminen parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin on myös helppo työskennellä kaikkien kanssa. Kenttäjohtajien mielestä LPSHP:n ensihoitoon on kehitettävä osaamisen systemaattinen arviointijärjestelmä ja saada henkilöstö motivoitua sen myötä itsensä kehittämiseen. Kun osaaminen ensihoitotyössä on varmistettu, työntekijä on varma työssään. Kun kohdataan harvinaisempia ensihoidotehtäviä kuten hätätalapsen hoitamista, vaikeita monivammapotilaita tai monipotilastilanteita, osaamisvarmuus näkyy ja löytyy opittuja malleja. Kenttäjohtajien kokemusten mukaan epävarmuus ensihoitotyössä vaikuttaa haittaavasti työhyvinvointiin.

*Kaipaamme semmoista suunnitelmallisuutta tähän hommaan. Henkilöstön osaamista ja osaamisen varmistamista pitää tehostaa.*

*Ei pidä tyytyä siihen mitä on vaan kehittää koko ajan. Osaamisen johtamista täytyy kehittää ja paneutua tuolta esimiestasolta lähtien, enemmän saada mahdollisuuksia siihen.*

Tuloksellisen ensihoidon toiminnan kautta koetaan, että potilasturvallisuus paranee laadun parantamisen kautta. Tämä puolestaan lisää toiminnan kustannustehokkuutta. Kenttäjohtajien käsitysten mukaan tulevaisuudessa vaaditaan aiempaa tuloksellisempaa toimintaa joka sektorilla, myös ensihoidossa. Uusi SOTE – järjestelmä tuo muutoksia ensihoidon johtamistoimintaan. Häätakeskusuudistus ja teknologian kehittyminen tuo haasteita ja uudenlaista sisältöä kenttäjohtajan työhön kuluvan vuoden aikana.

#### **5.1.4 Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät**

Taulukossa 7 esitetään kenttäjohtajien kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen kehittämistä alaluokan osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät pelkistetyt ilmaisut.

*TAULUKKO 7. Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät*

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Osaamisen varmistaminen alkaa perehdytysvaiheessa Osaamisen vaikuttavuus yksilö – ja organisaatiotasolla Laatutyö ohjaa osaamista Osaamisen arviointijärjestelmä Rekrytinnin tärkeys Tarvittavien koulutuskokonaisuuksien kartoittaminen Ensihoidon mittareiden hyödyntäminen	Osaamisen johtamisen kehittämisen keinot ja menetelmät

Kenttäjohtajien kokemusten ja käsitysten mukaan osaamisen varmistaminen alkaa jo työntekijän perehdytysvaiheessa.

Perehdytysjakson tulee olla yksilöity riittävän mittaiseksi ja perehdyttäjänä tulee toimia esimiehen lisäksi motivoitunut perehdyttäjä henkilöstöstä. Teoriaosaamisen lisäksi käytännön osaaminen on hyvä varmistaa ennen vuoroon siirtymistä. Kun laadukkaaseen perehdytykseen panostetaan, työntekijän suorituspaineeet laskevat ja työssä viihtyminen alkaa jo työn alkuvaiheessa. LPSHP:n ensihoidon perehdytysohjelmaa on kehitetty eteenpäin ja perehdytyksen arviointia suoritetaan tällä hetkellä tietyn työssäoloajan jälkeen.

*Kun työntekijään satsataan, oletetaan hänen sitoutuvan ja pysymään töissä pidempään.*

Kenttäjohtajien kokemuksen mukaan henkilöstön rekrytointia on hyvä terävöittää ja organisaatioon töihin tulevilla tulee olla tarkka soveltuvuusseula. Työnhakija olisi hyvä pystyä testaamaan, mitä osataan ja millainen asenne ja tietotaito hänellä on. Työnhakijalle osoitetaan ensihoidon johdon laatimat osaamisvaatimukset, mitä tässä organisaatiossa vaaditaan minimitasolla ensihoidossa. Kenttäjohtajien mielestä pelkkä haastattelu ei riitä ja heidän on tärkeä olla rekrytoinnissa tiiviimmin mukana, koska tuntevat alueensa ensihoidon toimintaympäristön tarkasti. Samalla mallilla toimii osaamisen arviointijärjestelmä, joka sisältää koulutuksen ja käytännön testauksen tietyn väliajoin teoriententtien lisäksi. Tämä osoittaa, että kaikki ensihoidon työntekijät osaavat vaaditut asiat perusosaamisesta lähtien tasalaatuisesti ja hoitovelvoitteiden mukaisesti. Työntekijä on itsevarmempi ja tietää itsekkin osaavansa, kun on saanut hyvän perehdytyksen, koulutuksen ja osaaminen on varmistettu. Kenttäjohtajien mielestä on tärkeää luoda LPSHP:n ensihoidon osaamisen arviointijärjestelmä ja ottaa se käyttöön mahdollisimman pian.

Koulutettavien kokonaisuuksien kartoittaminen ja kouluttaminen vaatii koordinoitusti yhden työntekijän panostuksen. Jossain ensihoidon järjestelmissä on koulutuskoordinaattori, joka ohjaa ja toteuttaa koulutuskokonaisuutta tai yksi henkilö kouluttaa projektiluontoisesti tietyn väliajoin isommat kokonaisuudet nousujohteisesti. Koulutusten tulee olla jäsenneltyjä ja koulutettavan oma ennakoivaltamistautuminen asiaan perehtymällä tulee näkyä koulutuksissa. Omaa simulaationukkea ja ammattikorkeakoulun simulaatiotilojen käyttöä voidaan hyödyntää enemmän myös pienempiä koulutuksia suunniteltaessa. Tällä hetkellä suurin keskeneräinen koulutuskokonaisuus on suuronnettomuustoiminta ja välineet alueellamme. Yhteisiä koulutuksia sairaalan eri yksiköiden välillä voisi kehittää myös mm. akuuttiklinikan kanssa esim. vammaopotilaan hoidossa.

*Antaisi paljon enemmän ne simut jos kaikki olisi valmistautunut siihen ja lukenut teoriaa. Se näkyy harjoittelussa kuka on perehtynyt ja kuka ei.*

*Simulaatioihin täytyisi saada jollain keinoin lisäresurssia, hioa niitä peruskeikkoja, hakea sieltä. Sieltä varmasti tulisi esille niitä kehittämisalueita.*

Työntekijän osaamisen ajatellaan vaikuttavan suoraan työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Osaamisen johtaminen parhaimmillaan luo hyvää yhteishenkeä ja pitää motivaatiota yllä. Tämä näkyy erityisesti silloin kun yhdessä harjoitellaan ja käydään ensihoitotehtäviä jälkeinpäin läpi kehittämismielessä. Osaamisvarmuus näkyy käytännön ensihoitotyössä. Hoidon laatu paranee ja tästä hyötyy potilas kaikkein eniten. Osaava ja tyytyväinen työntekijä sitoutuu työhönsä ja työpaikkaan.

*Henkilöstö sitä tarvii ja kaipaa. Harva ensihoitaja on koulun käytyä valmis eikä saakaan olla sillä asenteella.*

Kun ensihoidon asiakkaat ovat tyytyväisiä, valituksia tulee aiempaa vähemmän ja organisaation maine kiirii ammattitaitoisesta ensihoidosta. Laadun paranemisen kautta organisaation tuloksellinen toiminta paranee ja sillä voidaan ajatella olevan kustannuksia laskeva vaikutus. Toisaalta pystytään parempaan laatuun ja kehittämään toimintaa koko ajan, jos satsataan nykyaikaiseen teknologiaan ja henkilöstöresursseihin. Kenttäjohtajien mielestä LPSHP:n ensihoitojärjestelmä on kokonaisuutena hyvin toimiva ja siihen pystyy luottamaan. Osaava henkilöstö vahvistaa organisaation asemaa ja kun se näkyy ulospäin, on organisaatiolla hyvä maine työnantajana ja siitä tulee haluttu työpaikka imagon paranemisen myötä. Organisaation strategia ohjaa yhteiseen tavoitteeseen hyvään ja laadukkaaseen palveluun ensihoidon asiakkaille.

*Tietenkin semmoinen organisaation arvostus siviilihenkilöidenkin silmissä, kun saavat hyvää palvelua, ovat tyytyväisiä hoitoon ja henkilöstö on ammattitaitoista niin se ottaa hyvin paikkansa yhteiskunnassa.*

*Eihän se laatu parane kuin näillä kehittämistoimilla ja täytyy olla faktaa esittää päättäjille että homma toimii näin.*

Kenttäjohtajien mielestä ensihoidon mittareita tulee kehittää enemmän kuten elvytettyjen potilaiden sekundaariselviytyminen ja uusinta tutkimustietoa hyödyntää aktiivisesti ensihoitotyötä kehitettäessä. Yhteiskuntaa palvelee myös se kun pystytään palauttamaan ihmisiä ongelmatilanteesta siihen tilanteeseen mikä oli ennen ongelmaa. Merlot Medi – tietojärjestelmä antaa arvokasta tilastotietoa LPSHP:n ensihoidon toiminnasta ja tätä on hyvä hyödyntää enemmän oman toiminnan kehittämiseen.

*Kai sillä on kansantaloudellisesti merkitystä, kun ihminen selviää työelämään.*

### 5.1.5 Strategia ja työhyvinvointi

Taulukossa 8 kuvataan ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta alaluokan strategia ja työhyvinvointi pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 8. Strategia ja työhyvinvointi

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset sekä LPSHP:n strategia	Strategia ja työhyvinvointi
Ensihoidon palvelutasopäätös organisoii toimintaa	
Perustana potilaslähtöisyys ja vaikuttavuus	
Resurssit käytetään tehokkaasti ja talous pysyy hallinnassa	
Jatkuvaa osaamisenkartoitusta osaavalle henkilöstölle	
Kehityskeskusteluista saatu hyöty	

Ylempien esimiesten mukaan organisaation strategia jalkautuu käytännössä osaamisen johtamista ohjaavana tekijänä neljän päästrategian kautta. Vaikuttavuuden näkökulmasta tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluita nopeasti. Laadukkailla palveluilla edistetään hyvinvointia ja terveyttä. Lakien, asetusten ja ensihoidon palvelutasopäätöksen mukaisesti taustalla ohjataan toimintaa ja toimintaa organisoidaan sen mukaisesti osaavan henkilöstön avulla. Asiakkaan näkökulmasta korostuvat hyvä hoito ja nopea hoitoon pääsy, joita seurataan erilaisten mittareiden avulla mm. vertaamalla tavoitettavuusaikoja ja potilaan selviytymistä.

Prosessien näkökulmasta resurssit tulee olla tehokkaassa käytössä ja talouden pysyä hallinnassa. Yhteistyö perusterveydenhuollon kanssa on kirjattu järjestämissuunnitelman mukaisesti niin että palvelusopimukset ja järjestelmäsunnitelmat ohjaavat toimintaa ja talouden seuranta suoritetaan kuntiin nähden. Strategia ohjaa henkilöstönäkökulmaa siten, että työnantaja on vetovoimainen, luotettava ja vastuullinen. Organisaatiossa on kehitteillä työuraohjelman käyttöönotto ja henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään huomiota huolehtimalla henkilökunnasta ja kiinnittämällä rekrytoinnin onnistumiseen huomiota.

*Vaikuttavuus ja potilaslähtöisyys ensihoidossa ohjaavat kaikkea toimintaa. Jos ei ole vaikuttavaa ensihoitoa niin sehän vie meiltä kokonaan pohjan toiminnasta.*

*Kyllä se potilas on tärkeä, mutta yhtä tärkeä on hoitaja. Ne täytyy olla balanssissa , hyvinvoiva hoitaja antaa hyvää hoitoa.*

Ylempien esimiesten mukaan osaaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tällä tarkoitettiin sitä, että kun osaamista tuetaan esim. erilaisilla koulutusmenetelmillä, työntekijän varmuus ja tiedonjano kasvavat. Henkilöstösuunnittelun kautta tuetaan ensihoitajien jatko-opiskelumahdollisuuksia ja kehittämiskohteisiin tarjotaan henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua. Työnantaja kannustaa koulutuksiin ja on koulutusmyönteinen. Kehityskeskustelut toimivat tärkeänä työkaluna työntekijän henkilökohtaisen osaamisen ja koulutussuunnitelman pohjana. Kehityskeskustelujen avulla myös suunnitellaan, seurataan ja arvioidaan toimintaa. Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan työntekijän paremmin ja hänen mahdollisen erityisosaamisen, jolloin organisaatio pystyy paremmin hyödyntämään henkilön ammattitaidon täydellä teholla. Kokemuksen mukaan kehityskeskusteluista hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio.

*Eihän sitä voi tunnistaakaan henkilökohtaisia tieto-taitoja mitä ihmisellä on, ennen kuin oppii tuntemaan. Kehityskeskusteluista on ollut apua tähän.*

LPSHP:n henkilöstöstrategia Hestra ja Valtion virka – ja työehtosopimus Ves ohjaavat koulutusten suunnittelua, kun lähdetään luomaan mallia henkilöstön kehittämiseen tai urasuunnitteluun. Ylempien esimiesten mukaan työhyvinvoinnin elementeistä LPSHP:n organisaatiossa tärkeinä pidetään, että on hyvät esimiehet johtamassa, esimiehen tuki on saatavilla ja työolot ja työntekijän terveys ovat kunnossa. Kokemuksen mukaan oma osaaminen tuo varmuutta ja mukavuutta työhön.

*Osaaminen lisää työhyvinvointia, pysyy kehittämisen draivi muillakin.*

*Tutkimusten mukaan kaiken lähtökohdana on työhyvinvointi. Se pitäisi nostaa osaamisen johtamisen keulakuvaksi.*

#### **5.1.6 Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa**

Taulukossa 9 esitetään ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta alaluokan vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 9. Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Ensihoidon mittareiden käyttö ja arviointi Laadun ja potilasturvallisuuden seuranta ja valvonta Eri hoitoprosessit ja hoitoketjut Työnkierto ja mentorointi	Vaikuttavuus, laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa

Ensihoidon vaikuttavuutta seurataan päivittäin eri mittareilla kuten kammiovärinäpotilaan selviytyvyys, riskialuealuokkien ja tavoitettavuusaikojen toteutuvuus, potilaan oikea hoitaminen ja laatu. Apuna tässä toimivat eri tietojärjestelmät kuten Merlot – järjestelmä. Vaikuttavuuteen ja potilaan selviytymiseen vaikuttavat potilaan hoidon kokonaisketjun toimivuus sekä eri potilas – ja hoitoprosessit. Ensihoitaja on ensimmäinen terveydenhuollon ammattilainen, joka kohtaa potilaan. Hoitaminen ei ole aina fyysistä ensihoitoa, vaan opastusta, neuvontaa, psyykkistä tai sosiaalista apua. Ensihoitajien täytyy osata toimia tietynlaisessa tilanteessa oikein. Laatua seuraamalla arvioidaan miten potilas hyötyy ensihoidon antamasta hoidosta, miten hoitoprotokollia on noudatettu ja minkälaisia hoito – ohjeita on käytetty. Ensihoidossa on tavoitteena käyttää ja päivittää hoito-ohjeet viimeisimmän tutkitun tiedon mukaan. Kuluvana vuonna 2016 alkaa Ensihoidon laatuprojekti, josta saadaan aiempaa enemmän ensihoidon vaikuttavuutta todennettua.

*Keskeinen ja tärkeä elementti on potilaan saama hyöty. Merlot on terveydenhuoltolain ja – asetuksen jälkeen tärkein muutos, millä saadaan laatua ensihoitoon. Se antaa rajattomat mahdollisuudet laadunseurantaan.*

Potilasturvallisuuteen vaikuttavat ylempien esimiesten kokemuksen mukaan laadun seuranta, työntekijän osaamisen vahvistaminen ja jatkuva koulutus sekä nykyaikaiset työvälineet. Yksikössä on koulutettu työn erityisosaajia, kuten omat hälytysajoneuvokouluttajat, parien huoltaja, defusing – ja ensivastekouluttajat, simulaatiokouluttajat, opiskelijaohjaaja ja näytön vastaanottajia, joilla turvataan käytännön jokapäiväistä toimintaa. Ajoittain ensihoidon poikkeusluvallinen työaikamuoto on rajoittanut työajan antamista erityisvastuualuetyöhön. Ylempien esimiesten kokemuksen mukaan myös työnkierto ja mentorointi vaikuttavat potilasturvallisuuteen ja laatuun. Ensihoidossa on mahdollista pitää ammattitaitoa yllä vaihtamalla asemapaikkaa rauhallisemmalta asemalta vilkkaammalle, jolloin työntekijä saa enemmän toistoa ensihoitotehtäville.



Lisäksi on mahdollisuus siirtyä työnkiertoon organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Mentorointia toteutetaan kokeneen ensihoitajan perehdyttäessä uutta, kokemattomampaa ensihoitajaa työhön.

### 5.1.7 Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli

Taulukossa 10 kuvataan ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen kehittämisestä alaluokan johtamisosaaminen ja esimiehen rooli pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 10. Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Toiminnan suunnittelu, seuranta ja arviointi Esimies tukee, motivoi ja ohjaa oikeaan suuntaan Osaamisen kartoittaminen ja palautteen antaminen Mahdollistaa työntekijän kehittymistä, tarjoaa puitteet ja resurssit Vastuunjakaminen henkilöstölle	Johtamisosaaminen ja esimiehen rooli

Ylempien esimiesten kokemuksen mukaan esimiehen ei enää tarvitse olla asiantuntija joka alalla, vaan hän poimii asiantuntijoita omasta henkilökunnasta ja antaa mahdollisuuden työntekijöille. Esimiehen tehtävä on osoittaa strategiset suuntaviivat, viedä toimintaa kohti tavoitetta ja kertoa keinot millä sinne päästään. Vastuunjakaminen on tärkeä taito esimiestyössä, mutta viimekädessä esimies sanoo viimeisen sanan ja kantaa siitä vastuun. Esimiehen tehtävänä toiminnan pyörittämiseksi on huolehtia ja seurata, että on riittävästi osaavaa henkilökuntaa oikeassa paikassa. Ensihoidon kenttäjohtaja suunnittelee päivittäistä toimintaa palvelutasopäätöksen mukaisesti, jolloin tarvittava määrä hoitotason yksiköitä on toiminnassa ja tarvittaessa ohjataan tarkoituksenmukaisia yksiköitä eri ensihoitotehtäville.

Hyvän, positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen henkilöstölle toiminnasta ja ensihoitotehtäviltä koetaan ylempien esimiesten mukaan tärkeäksi. Esimiestyön konkreettinen työkalu palauttejärjestelmään on Merlot Medi – järjestelmä, josta saatu tieto mahdollistaa positiivisen palautteen antamisen tai kehittämisen, ohjaamisen oikeaan suuntaan. Esimiehen roolissa tärkeää on tukea ja motivoida henkilöstöä. Henkilöstölle tarjotaan puitteet ja resurssit itsensä kehittämiseksi.

Koulutusta ei tehdä summittaisesti vaan kun nähdään kehittämistarpeita, niin suunnataan koulu- tus niiden mukaan kohdennetusti. Avoin, positiivinen ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa työhyvin- vointiin ja kun tuodaan positiivisia asioita esille, mukaan mahtuu myös negatiivista.

*Meillä kyllä koulutetaan paljon ja henkilöstö tykkää koulutuksista.*

Koulutus on yksi iso osa-alue, mutta ei ainoa. Osaamisen kartoitusta kenttäjohtaja tekee päivittäis- sessä työssään, henkilöstöä ohjataan ja koulutetaan sen mukaan. Lähtökohtana toimii koulutus- tarve. Osaamisen kartoituksessa haetaan henkilökohtaista osaamista ja henkilökohtaisen tiedon hyödyksi käyttämistä. Koulutus tarjoaa tähän tukea, mutta työntekijän kapasiteetti ja potentiaali tulee saada kokonaisuudessaan hyötykäyttöön.

*Koulutushan meillä on tosi hyvä, mutta se ei ole tie onneen yksin. Työntekijän motivointi ja se että itse ottaa pallon ja alkaa pitämään omasta ammattitaidosta huolta.*

### 5.1.8 Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus

Taulukossa 11 esitetään ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen kehittämisestä alaluokan osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 11. Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Yhteiskunnalliset tulevaisuuden muutokset Tietotulva ja teknologian kehittyminen vaikut- tavat ammattitaidon ylläpitämiseen Motivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen Työnkuvan muuttuminen kokonaisvaltaisem- maksi Resurssien riittävyys ja henkilöstön rekrytointi	Osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus

Ylempien esimiesten mukaan toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset vaikuttavat johtamiseen, työtehtäviin ja työn tekemiseen. Toiminnan organisointi isoissa toimintayksiköissä voi olla muutoksissa haasteellista. Kokemusten mukaan muutoksia ensihoitoon tulee liian nope- asti, ettei ehditä katsomaan vaikutusta vaan tehdään uusi muutos päälle.

Se on luonut epävarmuutta työhön. Ensihoitoon on tulossa uusia järjestelmiä kuten hätäkeskusjärjestelmän uudistuminen Erica ja viranomaisten yhteinen kenttäjohtojärjestelmä Kejo. Lääketieteellisellä puolella haasteena ajankäytöllisesti on etsiä muuttuvista hoitokäytännöistä se, mikä on paras ja käyttökelpoisin sekä tietoa, miten muualla toimitaan. Ikärakenteet ja muutokset yhteiskunnassa, kuten muuttovirta ulkomailta, vaikuttavat ensihoitotyöhön lisäten työn haasteellisuutta. Fyysisesti erillään olevat asemapaikat aiheuttavat ajoittain haasteellisuutta yhteisten asioiden toimivuuteen. Resurssi – ja aikapula aiheuttaa haastetta kaikkien asioiden hoitamiseen ja kehittämiseen.

*Osaamisen johtamista ajatellen pitäisi pystyä visioimaan pitkälle tulevaisuuteen, onko oikea suunta mihin ollaan menossa, onko koulutukset oikeanlaiset vai vanhentuneita yms.*

Työhyvinvoinnin osalta motivaation ylläpitäminen voi olla haasteellista, miten syttyä omaan työhön vielä vuosien jälkeen ja ymmärtämään jokin muutos, miksi näin tehdään. Erilaiset vuorovaihtustilanteet ja erityyppisten persoonien tukeminen työyhteisössä vaatii ongelman ratkaisukykyä ja oikeanlaista lähestymistapaa. Henkilöstön johtaminen haastavissa tilanteissa ja työympäristössä vaatii osaamista ja tarvittaessa turvaudutaan yksikön ulkopuoliseen apuun. Esimiehen näkökulmasta korostuu tietotulva, koska on vielä paljon keskeneräistä työtä laatua ja työhyvinvointia ajatellen. Esimiehen täytyy osata priorisoida tehtävät, joka koetaan haasteeksi.

*On laatua, työhyvinvointia yms., joiden priorisointi, ajanhallinta ja delegointi on haastavaa. Pitäis osata valita se oikea malli.*

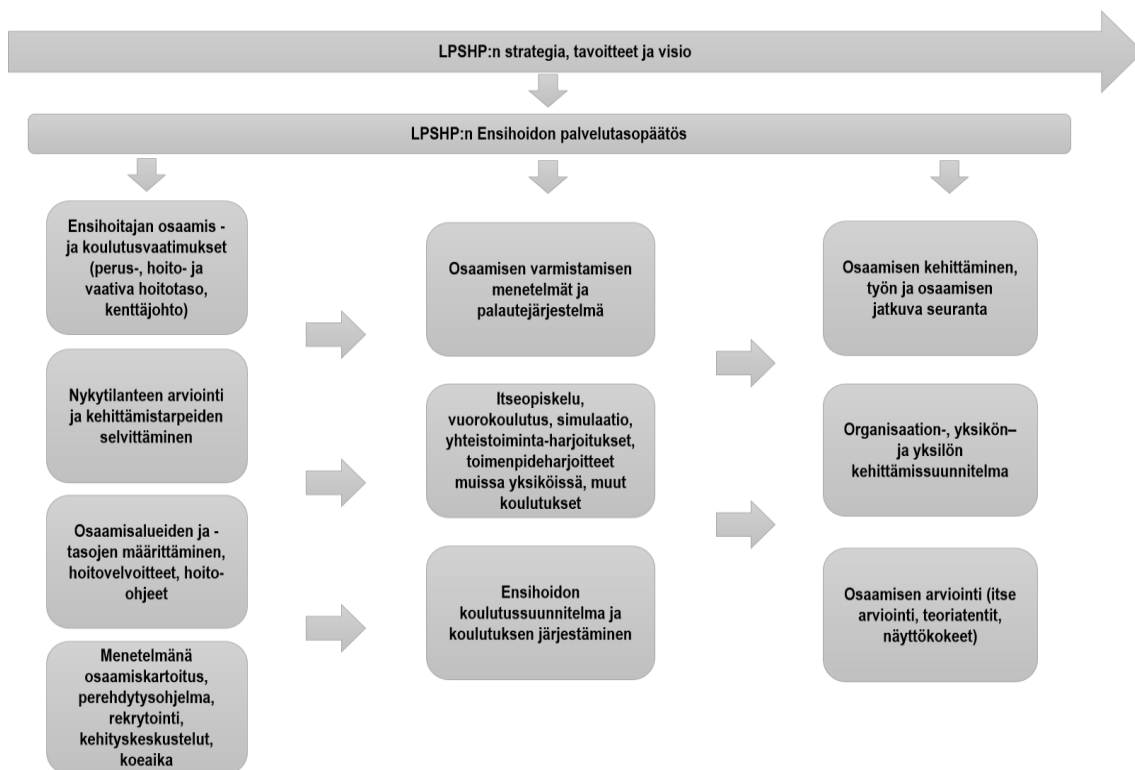
Tulevaa ajatellen täytyisi kehittää hoidontarpeen arviointia ja luoda ohjeistuksia. Ensihoitajien tulee pystyä turvallisesti arvioimaan, voiko potilas jäädä kotiin. SOTE:n tuomat muutokset organisaation toimintaan voivat lisätä vastuuta enemmän ensihoitajille. Tällöin osaamisen johtamisessa korostuu ensihoitajan ammattitaidon ajan tasalla pitäminen. Ajankohtaiseksi voi myös nousta kysymys, tarvitaanko jotain uutta lisävälineistöä. Todennäköisesti ensihoidolta tullaan odottamaan enemmän muutakin kuin ensihoitoa ja erilaista osaamista vaaditaan. SOTE voi tuoda tullessaan kilpailun, joka on yksi valttikortti tulevaisuudessa että kilpaillaan työntekijöistä. Laatu on siinä yksi osatekijä. Ensihoidon tavoitteiden toteutumista ohjaa se, että potilas saa laadukasta hoitoa ja potilas hyötyy siitä. Kustannustehokas työ näkyy säästöinä yhteiskunnallisella tasolla, kun hoidaan ihmisiä työelämään.

Tuosta laadusta, monesti sokeudutaan sille negatiiviselle. Olisi paljon hyviä hyviä asioita, mitä nostaa esille.

Kyllähän se laatu ja kustannustehokkuus on niitä kilpailuvaltteja tulevaisuudessa.

## 5.2 Osaamisen johtamisen viitekehys

Tämän kehittämistyön osaamisen johtamisen viitekehys muodostui empiirisen tiedon ja aineiston tulosten perusteella teoretietoa mukaillen. Osaamisen johtamisen viitekehys muodostavat seuraavat tekijät:



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen viitekehys LPSHP:n Ensihoitopalvelussa

Osaamisen johtamisen viitekehyksessä on käytännönläheinen lähestymistapa, joka käsittää organisaation ydinosaamisen ja osaamisalueen määrittämisen ja suhteuttamisen organisaation strategiaan ja visioon. Lisäksi organisaation osaamisen nykytilan arviointi, sen vertaaminen tavoitteisiin, tarvittavien kehitystoimien määrittely tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämistoimien siirtäminen yksilötason suunnitelmiksi sisältyvät osaamisen johtamisen viitekehukseen. (Sydänmaalakka 2012, 197.)

Organisaation strategia, tavoitteet ja visio ohjaavat ja näyttävät osaamisen johtamistyölle ja vaadittavalle ydinosaamiselle suuntaa. LPSHP:n ensihoitotyötä ja osaamisen johtamista ohjaa ensihoidon palvelutasopäätös.

Osaamisen johtamisen viitekehyksen päälinjat muodostuvat ydinosaamisen määrittelystä, kehitystarpeista ja kehityssuunnitelmista. Ennen kuin organisaatiossa olevaa näkyvää ja näkymätöntä osaamista voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti, on selvitettävä mitä ydinosaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä on osaamisen nykytilanne. Organisaatio on määritellyt ensihoitajien eri tasojen osaamis- ja koulutusvaatimukset perus-, hoito- ja vaativalle hoitotasolle sekä kenttäjohdolle uuden Terveystieteiden ja Ensihoitoasetuksen mukaisesti. Ensihoitajan työnkuvan perusteella ensihoidon vastuulääkäri myöntää hoitovelvoitteet määritellyksi ajaksi ja ensihoitotyössä tulee noudattaa ensihoidon vastuulääkäriin laatimia hoito-ohjeita.

Osaamiskartoitus on organisaation nykyisen osaamisen tason ja määrän järjestelmällinen selvitys, jonka tuloksena syntyy jäsennellyt käsitys osaamisesta. Kartoitus paljastaa henkilöstön osaamisen nykytilan suhteessa organisaation määriteltyihin tavoitteisiin. (Hätönen 2007, 12.) Osaamiskartoituksen avulla voidaan määrittellä ensihoitotyön eri osaamisalueita nykytilanteessa ja tulevaisuutta katsoen. Osaamiskartoitus alkaa jo henkilöstön rekrytointivaiheessa, jolloin ensihoitajan on osoitettava hallitsevansa hakemansa työn minimivaatimukset. Rekrytointi ja perehdytysvaiheessa työntekijälle kerrotaan hänen oikeuksista, velvollisuuksista sekä odotuksista, mitä työlle on asetettu.

Uudella työntekijällä on LPSHP:ssä neljän kuukauden koeaika, jonka aikana hänen on näytettävä pärjäämisensä työssä. Osaamiskartoitusten pohjana voidaan hyödyntää ensihoidon perehdytysohjelmaa ja esimiehen kanssa käytyjä kehityskeskusteluja. Työn vaativuuden arviointi (TVA) suoritetaan samalla kuin kehityskeskustelu, jolloin työntekijä arvioi itse omaa osaamistaan kriittisesti erillisen arviointilomakkeen perusteella. TVA mahdollistaa henkilökohtaiseen palkanlisaan. Työn vaativuuden arvioinnissa (TVA) käytetään lähtökohtana kuvauksia työn tarkoituksesta, sisällöstä, keskeisistä sisällöistä ja tavoitteista. Työn suorituksen arvioinnin (TSA) kohteena on henkilön suoriutuminen vaaditussa työtehtävässä ja TSA:ssa huomioidaan työntekijän tiedot ja taidot sekä ominaisuudet, jotka hyödyttävät organisaatiota. (Viitala 2007, 148.)

Ydinosaamisten ja kriittisten osaamisalueiden määrittelyn jälkeen määritellään koulutus – ja kehitystarpeet. Yksikössä voidaan kartoittaa mitä jo on, mitä pitäisi olla tai onko jotain liikaa. (Hilden 2002, 73.) Ensihoidon koulutussuunnitelma laaditaan vuodeksi kerrallaan ja se sisältää koulutusmäärien lisäksi koulutuksen suuntaamisen isompiin kokonaisuuksiin, vuorokoulutusaiheet, simulaatioharjoittelut ja yhteistoimintaharjoitukset eri viranomaisten kesken. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu oman ammattitaidon ylläpitäminen ja koulutuksiin valmistautuminen. Tällä hetkellä kehitystarpeisiin kuuluvat osaamisen varmistamisen menetelmät ja säännöllisen palautejärjestelmän luominen käytäntöön.

Osaamisen arviointi muodostaa lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi organisaation, yksikön ja yksilön kehittämissuunnitelmien mukaisesti. Nykypäivänä ulkopuolisen tahon arvioinnin lisäksi työntekijä suorittaa myös itsearviointia osaamisestaan. (Hätönen 2007, 40.) Ensihoidossa osaamisen arviointia suoritetaan työsuorituksen seuraamisen lisäksi vaadittavien teoria – ja näyttökokeiden perusteella simulaatioympäristössä. Simulaatioarvioinnissa korostuvat ensihoidon osaamisen lisäksi tiimityö- ja kommunikaatiotaitojen osaaminen erillisen arviointilomakkeen mukaisesti. LPSHP:n ensihoidon yksikkö käyttää SKY – simulaatioympäristöä lähimmässä ammattikorkeakoulussa, jossa pidetään säännöllisiä simulaatiokoulutuspäiviä ensihoitajille ja jatkossa osaamisen arviointeja erillisen suunnitelman mukaisesti. Osaamisen arviointien näyttökokeita ja harjoituksia voidaan pitää myös ensihoitokeskuksen omalla simulaationukella toimintaa kehitettäessä. Osaamisen arvioinnin tavoite on työntekijän osaamisen kehittämistarpeiden etsiminen ja osaamisvahvuuksien kuvaaminen, ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittyminen. Osaamisen arviointien tulee olla ensihoidon vastuulääkärin johtamaa, koska hänen on tunnettava ensihoitajien osaamistaso.

Osaamisen kehittäminen ja työn seuranta tulee olla jatkuvaa. Ensihoitajien ja kenttäjohtajien toimintaa seurataan ensihoitopalvelun johdon toimesta, lisäksi kenttäjohtajat seuraavat ensihoitajien toimintaa kentällä, asemapaikoilla ja koulutuksissa. Havaitut kehittämiskohteet, puutteet, ongelmakohdat tai vahvuudet tulee käydä läpi kehityskeskusteluissa, päivittäisissä keskusteluissa tai erillisessä palaverissa.

### **5.3 Kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyön toteuttajien yhteistulkinta kehittämistyön tuloksista**

Kehittämistyön tuloksia arvioitiin yhdessä kenttäjohtopalaverissa. Tulosten arvioinnissa ei esiintynyt virheitä, vaan tulokset olivat todellisia tällä hetkellä. Vuorokoulutussuunnitelmaa oli edelleen kehitetty tämän tutkimuksen aloitusvaiheesta. Osallistujille oli vahvistunut ajatus siitä, että on tärkeää suunnata koulutuksia tarvelähtöisesti kohdistamalla niitä enemmän oikeaan asiaan ja oikealle ryhmälle. Simulaatiokouluttajia oli koulutettu lisää henkilöstöstä ja kenttäjohtajista.

Heiltä saatu tuore tietoa simulaatioiden kehittämisestä tavoitteellisempaan suuntaan täydensi tämän kehittämistyön tuloksia. Osaamisen kehittämiseksi tuleekin tuoda koulutuksen tavoite selkeästi esille osallistujille ennen koulutusta, jolloin kaikki ehtivät valmistautua ennakkoon.

Ensihoidossa otetaan käyttöön johdon toimesta ensihoidon laatukäsikirja, joka tuo esille koulutus- tarpeet ja missä on parannettavaa. Samanaikaisesti palautejärjestelmän käyttäminen säännöllisesti kehittyy. Laatukäsikirja ohjaa vaikuttavasti tutkimukselliseen tietoon pohjautuen ensihoidon kehitettävää laatua ja annettavaa ensihoitoa kohteessa. Lisäksi yhteistulkintatilaisuudessa keskustelimme Merlot Medi – sähköisen potilastietojärjestelmän hyödyistä erinomaisena työkaluna ensihoidon johtamisen ja osaamisen kehittämiseen ja osaammeko sitä tarpeeksi hyödyntää.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELUA

Seuraavissa luvuissa tutkimustuloksia tarkastellaan aikaisempiin tutkimuksiin ja teorian tietoon pohjautuen pääluokittain Osaamisen johtamisen nykytila ja Osaamisen johtamisen kehittäminen. Tulosten tarkastelussa on yhdistetty asiakokonaisuuksia kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten tuottamasta aineistosta. Päädyimme tarkastelemaan seuraavia tutkimustuloksia tarkemmin, koska niistä keskustelimme haastattelujen yhteydessä sekä arviointitilaisuuksissa eniten.

### 6.1 Osaamisen johtamisen nykytila

Osaamisen johtamisen nykytilaan liittyvässä aineistossa korostuu osaamisen johtamisessa tarvittava osaaminen ja resurssit. Aineistosta ilmenee laadukkaan perehdytyksen ja osaamisen kartoittamisen sekä osaamisen arviointijärjestelmän tärkeys, jolla ajatellaan olevan kasvava vaikutus työhyvinvointiin ja osaamisen tasalaatuisuuteen. Organisaatio tarjoaa hyviä työkaluja ja paljon koulutusta ensihoidon henkilöstölle osaamisen ylläpitämiseen ja itsensä kehittämiseen. Säännöllinen palautejärjestelmä auttaisi kartoittamaan ja täsmentämään omia osaamistarpeita. Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen, oman osaamisen johtaminen ja motivaatio koetaan tärkeäksi. Haastateltavien mukaan yksikön osaamistarpeita voidaan tunnistaa paremmin, jos tarvittavat resurssit käytetään tehokkaammin. Kenttäjohtajien työnkuva koetaan laajaksi ja sen tarkastelua toivotaan, onko se ajan tasalla ja mihin työaika suunnataan. Organisaatio mahdollistaa erilaisten koulutusten, työnohjauksen ja säännöllisten palaverien kautta työn suunnittelua ja kehittämistä sekä verkostoitumista.

Organisaation strategian merkitys osaamisen johtamisessa on tärkeä, sillä se ohjaa ensihoidon palvelutasopäätöksen lisäksi ensihoitopalvelun työtä. Organisaation johdolle on tärkeää, että ensihoidon resurssit ovat tehokkaassa käytössä ja talous pysyy hallinnassa. Ensihoidon vaikuttavuutta ja laatua seurataan päivittäisessä työssä eri mittareita ja työvälineitä apuna käyttäen. Potilasturvallisuus ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen vaikuttavat laatuun ja ensihoidon vaikuttavuuteen. Osaamisen vahvistamisessa olisi hyvä enemmän hyödyntää kehityskeskusteluja, joista hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio.



### **6.1.1 Strategia ja työhyvinvointi osaamisen johtamisessa**

Osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatiossa. Tieto muuttuu osaamiseksi ihmisten toimiessa organisaation tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen mukaisesti. (Kivinen 2008, 193.) Strateginen osaamisen johtaminen luo edellytykset osaamisen arvioinnille, mittaamiselle ja kehittämiselle (Tayles, Bramley, Adshead & Farr 2002, 251.) Huotari (2009, 119.) tuo esille tutkimuksessaan, että osaamisen johtamisessa on tärkeää näyttää esimiehen sitoutuminen visioon ja strategiaan omalla esimerkillä. Sisäistyneet strategiat johtamistyössä ohjaavat henkilöstöä strategiseen ajatteluun. (Huotari 2009, 119.)

Viitalan (2005, 61.) mukaan organisaation strategian, vision ja tavoitteiden selkiyttäminen koko henkilöstölle tarjoaa kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Osaamisen johtaminen on osaltaan strategian toteuttamista ja strategisen johtamisen onnistuminen vaativat monien edellytysten täyttymistä. (Kamensky 2012, 29.) Ollilan ja Joen (2012, 28.) mukaan strategisen osaamisen johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat johdon sitoutuminen ja riittävät koulutusresurssit.

Työhyvinvoinnin perustekijä on, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Puutteellinen osaaminen voi johtaa jatkuvia virheitä korjaillessa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jatkuessaan työuupumukseen. Työpaikan kilpailukyvyn kannalta osaamisesta ei ole hyötyä, ellei sitä pidetä ajan tasalla suhteessa markkinatilanteeseen tai jos omaa osaamista ei haluta jakaa. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen pitäisikin tukea työpaikan toiminnan tavoitteita ja olla mukana strategiassa. Etenkin eläkkeelle siirtymisessä katoava kokemustieto on tärkeä siirtää ajoissa nuoremmille. Organisaatio pystyy vastaamaan muuttuvan ympäristön ja erilaisten asiakkaiden tarpeisiin, kun työntekijöille annetaan mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää omaa työtään. (Repo, Ravantti, Pääkkönen 2015, 12.) Hildenin (2002, 77.) mukaan oman työn kehittämisen avulla tieto lisääntyy ja tapahtuu uuden oppimista, joka lisää työntekijän työhyvinvointia.

### **6.1.2 Osaamisen nykytilan kartoittamiskeinoja**

Huotarin (2009, 132.) mukaan henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen on edellytys osaamisen kehittämiselle.

Osaamisen tunteminen on vahvuuksien ja heikkouksien näkemistä, uusien osaamistarpeiden tunnistamista, henkilöstön osaamisen laaja – alaista hyödyntämistä ja työntekijöiden kehitysmisedellytysten oivaltamista. Apuna voidaan käyttää kehityskeskusteluja, joiden avulla kartoitetaan nykyistä osaamista ja millaisia osaamistarpeita on strategian saavuttamiseksi. Kehityskeskustelu mahdollistaa yksilön, työyhteisön ja organisaation kehittymistä sekä tukee työntekijän ammatillista kasvua. Kehityskeskustelut lisäävät oman osaamisen ja toiminnan kriittistä arviointia. Esimiehellä on mahdollisuus saada tietoa työntekijän osaamisesta, ammattitaidosta ja tavoitteista ja työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin oman osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Kehityskeskusteluissa voidaan käyttää osaamiskarttoja, jotka perustuvat tehtäväkuvauksiin. Osaamiskartta sisältää nykyisen sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Kehityskeskustelu on tärkeä yksittäinen työkalu osaamisen johtamisessa. (Sydänmaalakka 2012, 132.)

Savolaisen (2004, 29.) mukaan osaamiskartoituksella pyritään saamaan ajankohtaista tietoa osaamisen tilasta ja kehittymisen suunnasta. Sen tavoitteena on suunnan näyttäminen kehittämiselle ja toimenpiteille, sillä tiedostetun osaamisen varaan on helpompi rakentaa uutta. Toisaalta osaamiskartoituksen avulla voidaan tunnistaa sellaisia koulutustarpeita, tietoja ja taitoja, joita työntekijä ei tunne tai jotka eivät häntä kiinnosta. Suurin hyöty osaamiskartoituksella on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Putilan (2010, 16.) mukaan osaamiskartoitusten hyödyntämistä voivat vaikeuttaa osaamiskartoitusten sisällölliset ja tekniset puutteet ja henkilökunnan huono motivoituminen osaamiskartoituksiin. Esimiehen tehtävänä onkin osattava kertoa osaamiskartoitusten tärkeydestä yksilön, yksikön ja organisaation näkökulmasta positiivisesti ja rakentavasti. (Putila 2010, 19.)

Huolellisella perehdyttämällä ja työn opastuksella työntekijän oppiminen tehostuu ja oppimiseen vaadittu aika lyhenee. Samalla hänen myönteinen suhtautumisensa työhön ja työyhteisöön lisääntyy ja tämä puolestaan lisää työhön sitoutumista. Perehdyttävälle syntyy myönteinen kuva organisaatiosta. Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika sekä turvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. Hildenin (2002, 111.) mukaan uuden työntekijän kohdalla on tärkeä panostaa hyvää perehdyttämiseen, sillä se antaa uudelle työntekijälle kuvan siitä miten organisaatiossa arvostetaan uutta tulokasta. Onnistuneella ja huolellisesti suunnitellulla rekrytoinnilla turvataan organisaation nykyinen ja tulevaisuuden osaaminen sekä tavoiteltu tulos. Rekrytointiprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakointia, sillä siinä tehtävillä päätöksillä on kauaskantoisia seurauksia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 128.)

### 6.1.3 Osaamisen johtamisen työkaluja ja osaamisen varmistamisen menetelmiä

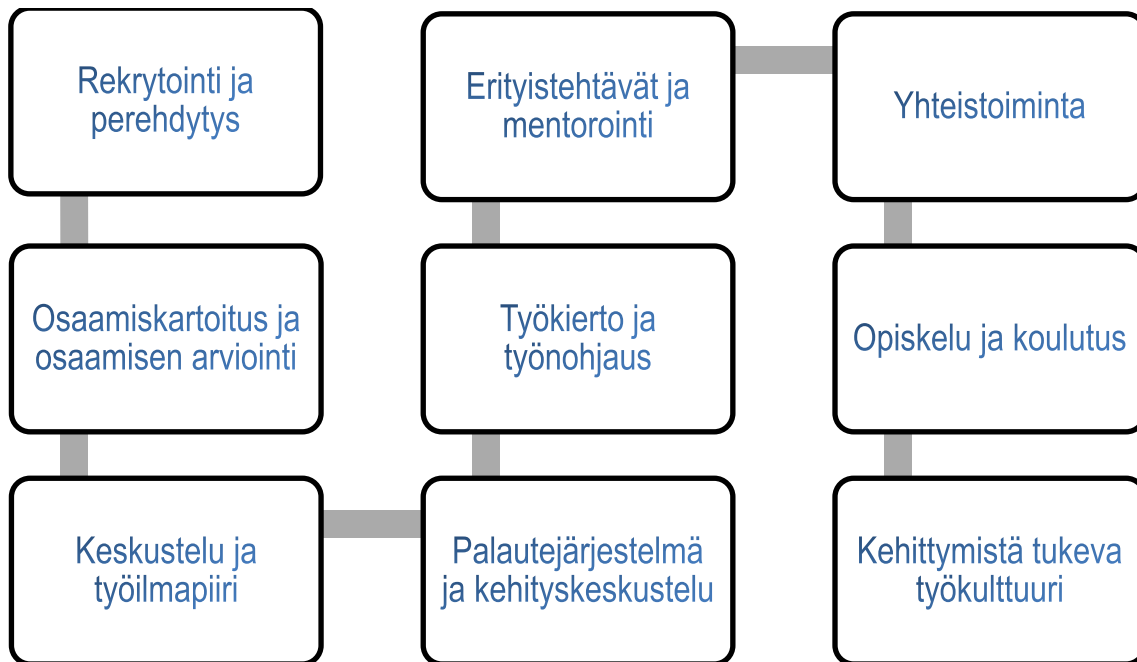
Tarvitaan erilaisia oppimistilanteita ja oppimisen menetelmiä, jotta kaikilla on mahdollisuus hallita osaamistaan. Koulutus on perinteinen osaamisen kehittämisen tapa. Täydennyskoulutus ylläpitää, ajantasaistaa, lisää ja kehittää ammattitaitoa. Revon mukaan työntekijöiltä kannattaa kysyä, millaista koulutusta tai osaamisesta he itse kokevat tarpeelliseksi työssään ja järjestää koulutuksia tarpeiden mukaan. Mahdollisuus ulkopuoliseen koulutukseen on tärkeää uusien tietojen ja taitojen kartuttamiseksi sekä virikkeiden saamiseksi. On hyvä pohtia, kuinka koulutuksesta saatua osaamista voidaan jakaa ja hyödyntää työpaikalla. (Repo ym. 2015, 12.) Yksikön omassa koulutussuunnitelmassa osaamisen vahvistamisen tavoite on henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittyminen. Osaamisen tasoa lisätään vastaamaan ensihoitotyön muuttuvia vaatimuksia tulevaisuutta ja valtakunnallista tasoa ajatellen. Nykyään koulutuksissa suositaan kehittyntä teknologiaa, kuten etäyhteydet ja verkko-opetus.

Simulaatioharjoittelussa mahdollistuu vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitojen sekä kliinisen arviointi- ja päätöksentekokyvyn kehittyminen, tiimityöskentelytaitojen, tilanteen hallinnan ja tietyn toimenpiteen kehittyminen sekä välittömän palautteen saaminen. Simulaatioita voidaan käyttää toiminnan arvioinnissa sekä uuden oppimisessa. Ohjattu simulaatioharjoittelu ehkäisee virheellisten toimintamallien käyttöä ja edistää potilasturvallisuutta. (Salonen 2013, 21.) Salosen (2013, 33.) mukaan ensihoitotyössä on tärkeää sisäistää sisäinen standardoitu toimintamalli, jota voidaan simulaatioissa turvallisesti harjoitella eri vaiheittain. Dalskin (2014, 5.) mukaan simulaatioharjoittelu antaa realistisen, valvotun ja turvallisen tilanteen harjoitella itsenäistä päätöksentekoa ilman riskiä potilasturvallisuuden vaarantamisesta. Simulaatioteknologia toimii tehokkaana tapana saavuttaa riittävät osaamistaidot ensihoidossa ja taitoja on helpompi arvioida laadukkaasti. (Dalski 2014, 6.)

Terveystieteiden laitos (1326/2010) mukaan terveydenhuollon toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Ensihoidossa hyvä menetelmä on simulaatiotilanteessa järjestettävät säännölliset näyttökokeet sisältäen toimenpidenäyttöjä ja erilaisia ensihoidon hoitotilanteita erillistä arviointilomaketta käyttäen. Simulaatio – opetuksen asiantuntijoiden mukaan osaamisen arvioinnin kriteerit asetetaan myös ei-teknisten taitojen hallinnalle, jotka ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin kliinisten taitojen hallinta. (Salonen 2013, 46.) Vaikka osaamisen arviointi on haastavaa, on se osaamisen kehittämiseksi välttämätöntä. Oleellista on, että arvioinnin mittarit ja testaaminen muodostavat kattavan kokonaisnäkemyksen osaamisen tasosta ja tilanteesta.

Muita yksilön osaamiskehittämismuotoja ovat mm. perehdyttäminen, työkierto, moniammatillinen yhteistyö, haasteelliset erityistehtävät ja projektit, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, benchmarking eli vertailukehittäminen, mentorointi ja työnohjaus (Viitala 2007, 193). Työkierto on yksi tehokas ja konkreettinen tapa tutustuttaa työntekijöitä uusiin tehtäviin ja eri toimintoihin tai ammattitaidon vahvistamiseen. Työkierrossa hyödynnetään piilevää tietoa, edistetään yhteistyötä, luodaan ammatillista kasvua, edistetään muutosvalmiutta ja löydetään uusia näkökulmia. Mentoroinnissa hiljainen tieto siirtyy mentoroitavalle. Hiljainen tieto siirtyy parhaiten yhdessä tekemisen ja kokeamisen kautta. Vanhemmille, kokeneimmille työntekijöille mahdollisuus opastaa nuorempia rikastaa työtehtävää (mestari-kisällimalli) (Kuntaosaaja 2012, 44.) On todettu, että tiedon jakaminen onnistuu helpommin, mikäli työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa sosiaalisesti työyhteisössä ja hiljaisen tiedon jakamisella on vaikuttavuutta. Sellaiset henkilöt organisaatiossa, jotka luottavat kykyihinsä, työtovereihinsa ja johtajiin ja joilla on halu oppia uusia taitoja, ovat parhaiten sitoutuneita jakamaan hiljaista tietoa (Chiri & Klobas 2010, 27–28).

Viitalan mukaan (2004, 136.) esimiehen keinoja osaamisen johtamisessa ovat avoin keskustelu toiminnan tavoitteista ja tilasta, luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja puitteiden tarjoaminen oppimista tukevien toimintamallien kehittämiseksi. Yhteisten keskustelujen avulla osallistetaan alaisia ja luodaan me – henkeä. Avoin ilmapiiri auttaa käsittelemään rakentavaan sävyyn ongelmia ja virheitä. Rakentavan palautteen antaminen kuuluu Viitalan (2004, 136.) mukaan esimiehen keinoihin osaamisen johtamisessa. Kuviossa 5 esitämme osaamisen kehittämisen menetelmiä Hätöstä mukaillen (Hätönen 2011, 58).



KUVIO 5. Osaamisen kehittämisen menetelmiä

#### 6.1.4 Vaikuttavuus ja laatu ensihoidossa

Yhtenä KASTE – ohjelman (STM 2008, 3.) tavoitteena oli terveydenhuollon palveluiden vaikuttavuuden ja laadun parantaminen. Ensihoitopalveluasetus (340/2011) määrittää, että ensihoitokeskuksen tehtävänä on tuottaa ja arvioida ensihoidon vaikuttavuutta ja laatua erilaisten mittareiden, tunnuslukujen ja tilastojen avulla. Lisäksi jatkuvaa ensihoidon laadunvalvontaa suoritetaan asiakaspalautteiden ja organisaatiossa käytössä olevan laatujärjestelmän kautta. Ensihoitohenkilöstön osaaminen on palvelun laadun perusta. Osaamisen kehittäminen ja vaikuttavuuden arviointi on haastavaa, sillä se ei näy tuloslaskelmassa eikä taseessa. Talouden tunnusluvut ja tulokset ovat kuitenkin seurausta aineettomista onnistumisista kuten osaamisesta. Henkilöstön puolelta tunnuslukuina voidaan käyttää työhyvinvointia, sitoutumista ja vähäistä vaihtuvuutta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 398.)

Organisaatio pystyy tarjoamaan asiakaslähtöistä ja laadukasta ensihoitoa, kun henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja sitoutuneita työhönsä. Organisaation maine hyvänä palvelujen ja hoidon tarjoajana kasvaa. Potilas saa kokemusta hyvästä hoidon laadusta, kun osaava työntekijä kokee iloa ja varmuutta työstään. Osaamisen ja ensihoitotyön vaikuttavuudella on suuri merkitys organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kannalta. Hyvien tulosten ja toiminnan laadun kannalta ammattitaitoinen henkilöstö palvelee asiakkaita hyvin ja tehokkaasti.

Palvelut ovat julkisen valvonnan alaisia ja laadun todentamiseksi edellytetään palvelukuvauksia ja laatukäsikirjoja. (Hujala 2008, 76.) Sosiaali – ja terveysalalla laatutyö on johtamisen väline, joka mahdollistaa toiminnan heikkouksien löytämisen ja toiminnan parantamisen. Toiminnan laatu, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ja kehittämistoiminta edellyttävät hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. (Tiusanen 2005, 117.)

Yksi painopistealue terveydenhuollossa on hoidon vaikuttavuuden arviointi, joka nykypäivänä sisältää tuottavuuden näkökulman. Ensihoidossa näiden lisäksi korostuu asiakkaan näkökulmasta nopea hoidon arviointi, hoidon aloitus ja nopea hoitoon pääsy, jotka määrittävät laadunarviointia. Ensihoidossa laatu on asiantuntijapalvelua, jossa asiakkaiden tarpeisiin vastataan sidosryhmät huomioivalla tavalla. Laadun arvioinnilla parannetaan hoidon tuloksia eri palveluketjuissa esim. sydäninfarkti-, aivoinfarkti- ja traumapotilaat. Laadunhallinnalla parannetaan potilasturvallisuutta ja vähennetään kustannuksia. Toisaalta hoitojen kehittyminen ja uuden teknologian käyttöönotto lisäävät kustannuksia. Laadunhallinta on kuitenkin johdon ja henkilöstön työkalu, kun arvioidaan oman työn ja ensihoitojärjestelmän toiminnan tuloksellisuutta. (Kuisma ym. 2013, 69.)

## **6.2 Osaamisen johtamisen kehittäminen**

Osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyvissä alaluokissa korostuivat johtamisosaaminen ja esimiehen rooli, osaamisenarviointi – ja palautejärjestelmän luominen sekä osaamisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Osaamisen kehittämisen on oltava suunnitelmallista, jotta henkilöstön kokonaisuosaamisen kehittyminen on hallittua ja hyödyttää organisaation tarpeita. Osaamisen johtamisen kehittämistä edistävät riittävät resurssit, oppimista ja osaamista arvostava organisaatiokulttuuri, yhteinen ymmärrys osaamisen tarpeellisuudesta ja sen vastaavuus yksikön tarpeiden kanssa. Osaamisen johtamisen kehittämistä voivat estää taitamattomuus strategisessa osaamisen johtamisessa, resurssien puute ja työyhteisölliset tekijät. (Putila 2010, 57.)

Keskeinen asia tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on organisaatiossa työskentelevien ihmisten kyky toimia tehokkaasti ja kehittää toimintaa.

Sosiaali – ja terveysministeriön laatimalla Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön toimintaohjeessa painotetaan osaamisen johtamiseen kuuluvat työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä oppimisen mahdollistaminen työyhteisössä. (STM 2009:18, 67.) Palautteen antamiselle on keskeinen rooli henkilöstön oppimisprosessien tukemisessa. Viitalan (2004, 165.) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä kärsitään palautteen puutteesta, vaikka palautteella ja työn mielekkyydellä on todettu olevan yhteys toisiinsa. Berliinin (2008, 213–214) tutkimuksesta ilmenee, että työyhteisöissä toivotaan esimiehiltä erityisesti kriittisen palautteen läpikäymiseen ja keskusteluun, jotta se johtaisi muutokseen toiminnan tasolla. Palautejärjestelmä on jatkuvan arvioinnin työkalu. Elosen (2015, 15.) mukaan palautejärjestelmien käyttö yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla edistävät kasvua ja kehitystä sekä nopeaa ongelman ratkaisua.

### **6.2.1 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä**

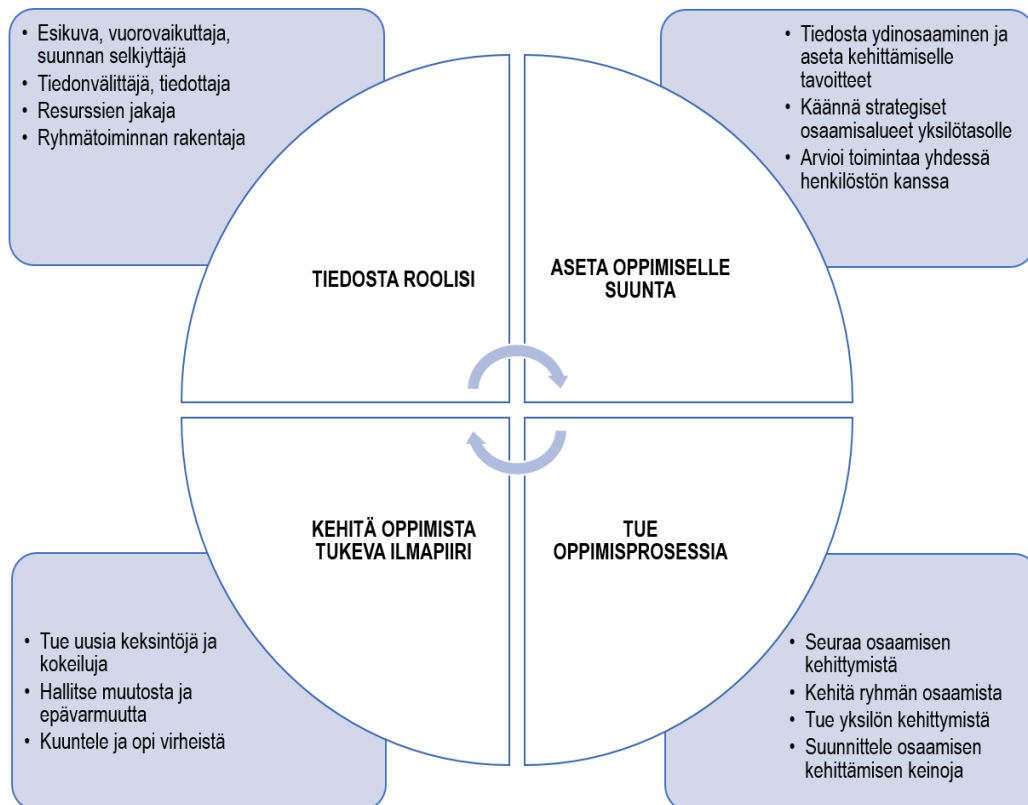
Hätösen (2011, 6-8) mukaan esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on tärkeä ja osaamisen johtaminen on olennainen osa esimiestyötä. Kehittämisen painopiste on oppimisessa ja pääpainon tulee olla osaamisen vahvistamisessa sekä oppimisilmapiirin kehittämisessä. Kehittämisen yhteydellä strategiaan varmistetaan henkilöstön osaaminen, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Kehittämisen perustana ovat tulevaisuuden osaamistarpeet ja tavoitteellisessa kehittämisessä ajatellaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Muutos – ja uudistumiskyky työyhteisössä ovat kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön toimintaohjeen Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön tavoitteena on luoda yhteinen näkemys osaamisen kehittämisestä yhteiseen tekemiseen. Ohjelmassa painotetaan osaamisen johtamiseen kuuluvan työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä oppimisen mahdollistaminen työyhteisössä. (STM 2009: 18, 67.)

Esimiehellä on mahdollisuus edistää työntekijöiden kehittymistä tukemalla itse oppimista, antamalla yhä vastuullisempia tehtäviä tai mahdollistamalla koulutuksen. Työyhteisön sisäisenä kouluttajana tai erityisalan asiantuntijana toimiminen kehittää omaa osaamista. Henkilöstön urakehityksen ja osaamisen kehittämisen tukeminen ja sen kautta tulevat osaavat työntekijät hyödyttävät myös esimiestä organisaation menestyksen lisääntyessä. Alaisten osaamisen kehittämisen lisäksi esimiesten tulee järjestää mahdollisuuksia itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen. (Savolainen 2004, 45.)

Tavoitteiden määrittely tuo esimiestyöskentelyyn tehokkuutta ja käytössä olevia resursseja tulee organisoida tavoitteiden ja taitojen mukaan. Savolaisen (2004, 52.) mukaan keskijohdolla on pääsy operatiivisen tason tietoon ja toisaalta he tietävät ylimmän johdon strategiset prioriteetit, joita tulee viedä konkreettisesti henkilöstön tietoon. Esimiehet ovat vastuussa siitä, että organisaation tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittymisestä saavutetaan (Yarbrough & Hearld, 2013, 164). Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokaisella hänen työntekijällään on mahdollisuus oman osaamisensa päivittämiseen ja monipuolistamiseen. Käytännössä tämä ilmenee mm. töiden organisoinnissa ja vastuunjaossa. Esimiehen toimet yksilön osaamisen kehittämiseksi ovat jaettava Työrannan (2014, 41.) mukaan osaamisen suuntaamiseen, osaamisen tukemiseen, oppimiseen kannustavan ilmapiirin luomiseen ja omalla esimerkillä johtamiseen.

Viitalan (2002, 194.) mielestä esimies johtaa osaamista ihanteellisella tavalla, kun hän kiinnittää huomiota tavoitteisiin, nykytilaan ja järjestelmiin ihmisten kanssa ja ihmisten kautta. Huomiota tulee kiinnittää myös työilmapiiriin ja osaamisen kehittymiseen yksilö – ja ryhmätasolla. Ilmapiiri on aina koko työyhteisön asia, mutta esimies voi aktiivisesti toimia sen hyväksi, että työyhteisön ilmapiiri kehittyy hyvään suuntaan. Esimerkillä johtaminen, motivaatio ja sitoutuminen johtamistehtävään ovat Viitalan (2005, 323.) mukaan keskeisiä asioita osaamisen johtamisen tehtäväalueille (kuvio 6).





KUVIO 6. Esimiehen roolit osaamisen johtamisessa (mukaillen Savolainen 2004, 98; Viitala 2004, 126.)

## 6.2.2 Haasteet ja tulevaisuus

Sosiaali – ja terveysministeriön toimintaohjelman Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoito-työhön mukaan tulevaisuuden ongelmia ovat sosiaali – ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset, väestön vanheneminen, terveyden eriarvoistuminen, palvelurakenteiden ja johtamisjärjestelmien muutokset, palvelujen saatavuuden ja käytäntöjen vaihtelut, henkilöstövaje sekä yleiset tuottavuusvaatimukset. Erityisesti kotiin annettavien palvelujen odotetaan lisääntyvän ja palvelujen laadulta edellytetään nopeutta, turvallista ja ihmistä arvostavaa toimintaa. Työelämän muutokset ovat haaste henkilöstön osaamiselle. Asiakaslähtöisyys, korkea laatu sekä joustava toimintatapa lisäävät osaamisen vaatimuksia kaikissa työtehtävissä toimiville työntekijöille. Väestön ikääntyminen ja eläköityminen lisäävät työvoimakilpailua, jolloin hoitoalalla työskentelevä nykysukupolvi voi hinnoitella itsensä ja osaamisensa. Ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden saaminen voi olla haastavaa. Siksi organisaation tulee houkutelaa työntekijöitä hyvän maineen avulla uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. (STM 2009, 18.)

Tulevaisuudessa ensihoidon henkilöstön osaamisvaatimukset kasvavat. Työssä korostuvat tutkimuksellisen tiedon hyödyntäminen, valmiudet monikulttuuriseen hoitotyöhön, osaamista hoitaa psykososiaalisia ongelmia ja ohjaamis – ja opettamisvalmiudet sekä muutosten hallintataidot. Savolaisen (2004, 38.) mukaan osaamista pyritään suuntaamaan tulevaisuuteen tuottamalla kokonaan uusia toimintatapoja ja uutta osaamista sekä ylläpitämällä nykyosaamista. Johtamisen haasteena tulee olemaan eri sukupolvien työntekijöiden johtaminen. Käsitys työhön sitoutumisesta ja työn merkityksestä on erilaista eri sukupolvilla. Yksi ratkaisu henkilöstön sitouttamiseen organisaatiossa on yhteisen osaamisen kehittäminen, joka lisää vaikutusta työhyvinvointiin ja omaan jaksamiseen. Kehittäminen ja vaikuttaminen ovat tärkeä osa työtä, joka koetaan mielekkäänä. Kehittämistoiminnan myötä on hyvä tarkastella työn arviointia ja palkitsemista. (Sarkkinen 2012, 67.)

Johtamisosaaminen, koulutus ja valmentaminen esimiestehtäviin korostuvat tulevaisuuden muutostojohtamisessa. Lankisen ym. (2004, 191.) mukaan tulevaisuuden muutoksia ei pystytä hoitamaan perinteisen johtamisen mallin mukaisesti eikä nopeilla keinoilla. Johtamisen kehittäminen, hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutus sekä ohjaus ja valmentava esimiestyö parantavat yhteistä osaamista. Opetusministeriön (2004, 44.) mukaan sosiaali – ja terveysalan johtaminen sekä johtamiskoulutuksen kehittäminen on valittu painopistealueiksi kansallisessa strategiassa. Jatkuvan, uuden tiedon soveltaminen käytäntöön on johtamiselle tulevaisuuden haaste. Erilaiset esimiesten tietojärjestelmät, kuten johdon tukijärjestelmät ja raportointijärjestelmät, toimivat johtamisen tukena ja auttavat tietovarantojen hallitsemisessa. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 222.)

Viitala (2007, 175.) linjaa osaamisen johtamisen prosessin infrastruktuuriksi, joka sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin linjaukset Viitalan mukaan (2007, 175.)

Linjaukset	Kuvaukset
Linjaus 1	Suunnittelu – ja seurantajärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
Linjaus 2	Osaamisen kehittämissuunnitelma (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön ja työyhteisöjen kehittäminen)
Linjaus 3	Osaamista tukevat muut HR – toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen ja työsuhteet)
Linjaus 4	Tietohallinto ja tietojärjestelmät
Linjaus 5	Organisaatorakenne ja työn organisointitavat
Linjaus 6	Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
Linjaus 7	Osaamisriskien hallinta

## 7 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata LPSHP:n ensihoitopalvelun kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisestä LPSHP:n ensihoitopalvelussa. Tulosten perusteella muodostettiin osaamisen johtamisen viitekehys johtamistoiminnan tueksi ja kehittämiseksi.

### 7.1 Kehittämistyön merkityksestä

Osaamisen kehittämisen ja varmistamisen tavoitteena on palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen turvaamalla se osaaminen jota tarvitaan palvelutuotannossa. Ensihoidon kenttäjohtajina huomasimme, että tarve osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle on olemassa. Toimintatutkimukseen osallistujien kanssa olimme yhtä mieltä siitä, että osaamisen johtaminen on tärkeä kehittämiskohde LPSHP:n ensihoidossa esimiesten näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on ottanut kehitysaskelia eteenpäin tämän työn edetessä. Perehdytysohjelmaa on yksikössä kehitetty eteenpäin, vuorokoulutuksia on suunnattu enemmän tarvelähtöisesti, kenttäjohtopalavereihin on lisätty yhdeksi kohdaksi toteutuneiden koulutusten arviointi ja edelleen kehittäminen palautteen perusteella ja simulaatio-opetusta kehitetään tavoitteellisemmaksi. Haasteena on osaamisen johtamisen soveltaminen käytäntöön niin, että osaamisen kehittäminen toimii itseohjautuvasti ja sisällytettynä jokapäiväiseen johtamiseen. Savolaisen (2004, 38.) mukaan johtamisen kehittämistyön avulla käytännössä voidaan ensin keskittyä johtamaan tiettyä osaamisen tasoa ja tai ulottuvuutta ja vähitellen laajentaa johtamishaasteita.

Osaaminen ja osaamisen johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Keskeistä on organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallinta ja työtapojen kehittäminen sekä organisaatiossa tapahtuva oppimisen ohjaaminen. Henkilöstön eläköityessä tulisi kyetä siirtämään erityisosaamista nuoremmille työntekijöille. Parhaimmillaan osaamisen johtamisella saadaan kannustettua työntekijät käyttämään osaamistaan mahdollisimman hyvin organisaation hyödyksi ja asiakkaan parhaaksi. Kenttäjohtajille osaamisen johtamisen haasteita ovat työajan riittäminen ja organisointi, resurssien tehokkaampi käyttö, henkilöstön ja itsensä motivointi sekä luottamuksellisen kulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittäminen.

Haasteena on myös kehittää kenttäjohtajien muutostenhallintataittoa ja muutosjohtamista, kun selviää tulevaisuuden palvelurakenteen muutokset SOTE – piirin kehittyessä. Muutoksella voi olla jonkin toiminnon uudistava vaikutus.

Jotta kenttäjohtajana jaksaa tukea työyhteisöä kehittymään, täytyy omasta työhyvinvoinnista huolehtia esim. työnohjauksen, mentoroinnin ja oman esimiesten sekä kollegoiden vertaistuellla. Omaan osaamistaan esimiehenä ja osaamisen johtajana täytyy olla mahdollisuus käydä läpi. Verkostojen luominen muihin organisaatioihin ja toisiin esimiehiin voi auttaa näkemään oman työyhteisön hyvät ja kehitettävät asiat. Ensihoidon kenttäjohtajat ja ensihoitopäällikkö osallistuvat vuosittain sairaanhoitopiirien erityisvastuu – alueen, Erva, yhteisiin kehittämis- ja koulutuspäiviin, jolloin käydään läpi yhteisiä asioita ja toimintamalleja toisilta alueilta. Lisäksi ensihoitokeskuksella pidetään kuukausittain kenttäjohtopalaverit ja työnohjaus on mahdollistettu. Kenttäjohtajan oman osaamisen ylläpitäminen ja muuttuvan toimintaympäristön ajan tasalla pysyminen on mahdollista viranomaisyhteistyön ja -harjoitusten, esimiehille suunnattujen koulutusten, muiden ulkopuolisten koulutusten ja työpaikkakoulutusten avulla. Kehityskeskustelut käydään oman esimiehen kanssa kahden vuoden välein.

## **7.2 Kehittämistyöhön liittyvää pohdintaa**

Lähtökohtana laadullisessa kehittämistyössä on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Esimiehille tehdyn laadullisen toimintatutkimuksen perusteella kartoitettiin osaamisen johtamisen nykytilaa organisaatiossa. Kehittämistyössä luodulla osaamisen johtamisen viitekehyksellä voidaan kehittää osaamisen johtamista LPSHP:n ensihoitopalvelussa jäsentämällä nykyistä osaamisen johtamisen käytäntöä. Osaamisen johtamisen viitekehys sisältää kokonaisuuksia, jotka toimivat apuvälineinä esimiehille osaamisen johtamisen kehittämisessä omassa päivittäisessä työssä. Kehittämistyön avulla kehitetään käytännöstä lähtevää toimintaa.

Kanasen mukaan (2015, 72) laadullinen tutkimus vaatii panostusta kenttätöyöhön, sillä havainnointiin, haastatteluihin sekä kerätyn aineiston keräämiseen ja litterointiin kuluu paljon aikaa. Huomioimme, että aineistonkeruuvaihe oli aikaa vievin vaihe, jonka pituutta oli vaikea ennakoita. Kerätyn aineiston analysointi oli myös hidasta ja haasteellista. Luimme auki kirjoitettuja haastatteluja useampaan kertaan, jotta saimme luotettavan käsityksen aineiston sisällöstä ja sanomasta.

Koimme haastattelun joustavaksi menetelmäksi, sillä pystyimme tarvittaessa tekemään lisäkysymyksiä aiheen ympärille. Haastateltavat vastasivat omaehtoisesti, emmekä ohjailleet heitä vastausten valinnassa. Saimme keskustelujen avulla tutkittavasta aiheesta syvällistä tietoa ja suora vuorovaikutus osallistujien kanssa helpotti aineiston keruuta. Tutkimukseen osallistujat kokivat hyväksi sen, että saivat haastattelukysymykset ennakkoon tietoon. Lähetimme ne heille sähköpostitse viikkoa ennen tilaisuuksia. Kanasen (2015) mukaan strukturoimattomassa haastattelussa tutkija on ennakkoon suunnitellut ne kysymykset joista keskustellaan ja keskustelun kulku on vapaa. (Kananen 2015, 145.) Koimme tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastattelut sujuneen avoimesti osallisten kesken.

Mielestämme saimme arvokasta tietoa esimiehiltämme osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisessä organisaatiossamme ja heiltä saatu tieto täydensi kenttäjohtajilta saatua aineistoa. Huomasimme, että kenttäjohtajilta saatu kokemuksellinen tieto oli enemmän käytännönläheistä toimintaa kehittävää ja ylemmiltä esimiehiltä saatu tieto kehittää enemmän johtamistoimintaa organisaation näkökulmasta. Ensimmäisen vaiheen aineiston keruu onnistui hyvin, sillä saimme paljon uutta materiaalia työmme seuraavaan vaiheeseen. Lisäksi aineiston keruu avasi ajatuksiamme tutkittavasta aiheesta. Emme kokeneet ongelmakohtia siinä, että haastattelimme omia esimiehiämme.

Olemme kiinnostuneita henkilöstön kehittämistyöstä. Tämän työn avulla pyrimme parantamaan esimiestyötä osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä. Osaavan henkilöstön merkitys näkyy jo nyt yhteisen vision saavuttamisessa yksikön toiminta – ja henkilöstösuunnitelmissa. Työmme on osa laadunvalvontaa, koska sairaanhoitopiirin strategia määrittää koulutetun henkilöstön arvostamista ja osaamisen varmistamista. Kehittämistyö parantaa potilasturvallisuutta asiakkaiden näkökulmasta ja kehittää ensihoitopalvelun johtamisjärjestelmää ja esimiestyötämme. Työtä voidaan hyödyntää osana perehdytyskansiota. Osaamisen johtamisen viitekehyksen avulla voidaan suunnitella ja kehittää osaamisen johtamistyötä tavoitteelliseksi, joka merkitsee toiminnan laadun parantamista ja työn päällekkäisyyksien vähenemistä. Työyhteisön kehittäminen on jatkuvaa, sillä aina voi kehittyä paremmaksi ja jopa edelläkävijäksi.

Kehittämistyön tuloksia pohtiessamme keskustelimme organisaation strategian tavoitteista ja sen edellyttämästä osaamisesta yksikössämme ja miten sen voisi konkretisoida viedä arkikielelle koko työyhteisön tietoisuuteen. Edellytyksenä on viestintä ja jatkuva tiedonkulku. Tiedottaminen kuuluu esimiehen tehtäviin esim. hyödyntämällä sähköisiä apuvälineitä.

Sähköisten foorumeiden avulla voidaan myös jakaa ja siirtää osaamista. Lisäksi säännöllisten, koko työyhteisöä koskevien palaverien järjestäminen olisi tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Vas-  
tuu palavereista on esimiehellä ja palavereissa olisi hyvä ideoida yhdessä sekä puhua mahdolli-  
sista ongelmakohdista työyhteisön kehittämiseksi. Mietimme myös, että kehityskeskusteluihin  
olisi mahdollista liittää henkilökohtainen osaamiskartoitus ydinosamisvaatimusten mukaisesti,  
jos sitä ei ole mahdollista rekrytointin tai perehdytyksen yhteydessä laatia. Osaamisen arviointi  
on motivoivaa eikä lannistavaa, joka meidän tulee huomioida tulevissa osaamisen arvioinneissa.  
Esimiehinä meidän tulee kyetä auttamaan työntekijöitä ja ryhmiä arvioimaan osaamisensa tilaa  
sekä etsimään kehitettäviä osaamisalueita. Yksikössä laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma  
tulee olla koko yksikön tiedossa ja kaikki esimiehet tulee kouluttaa osaamisen johtamisen proses-  
siin, jotta toimintamallit ovat tasapuolisia kaikille osallisille. Myönteinen palautteen antaminen ja  
palautteen antaminen kehittämisalueista tulee sisältyä jokapäiväiseen johtamistoimintaan avoi-  
men keskustelun avulla. Organisaation henkilöstöammattilaisten kanssa voivat esimiehet luoda  
yhdessä toimivia työkaluja osaamisen johtamisen kehittämiseksi ja ylimmän johdon tehtävänä on  
valvoa, että koko prosessi toteutuu ja kehittyy kaikilla tasoilla.

Kehittämistyön ja yamk - koulutuksen aikana opimme tutkimustyön tekemisestä laajemmin aiem-  
paan osaamiseemme verrattuna. Opetussuunnitelmassa olevat tutkimusmenetelmien eri kurssit  
ja tehtävät pohjustivat tutkimusmatkaa tähän kehittämistyöhön. Lisäksi johtamistoimintaa tukevat  
ja kehittävät kurssit herättivät mielenkiinnon oman työmme johtamistoiminnan kehittämiseen. Työ  
oli haasteellista aloittaa aiheen laajuuden ja oman näkökulman aiheeseen etsimisen vuoksi. Ke-  
hittämistyön tekeminen helpottui, kun sisäistimme aiheita kirjallisuuden ja aiheen käytännönlähe-  
isyyden kautta. Saimme mielestämme realistisen ja käytännönläheisen työn aikaiseksi. Lisäksi  
opimme esimiestyön johtamista osaamisen johtamisen näkökulmasta ja aihekokonaisuus avartui  
laajassa kokonaisuudessaan.

### **7.3 Kehittämistyön luotettavuus**

Tämän kehittämistyön luotettavuutta lisää se, että on tutkittu ja kehitetty oikeita asioita ensihoito-  
palvelun esimiestyössä. Kehittämistyön tekijät ja kaikki osallistujat toimivat esimiestyössä ja ensi-  
hoidon organisaatiossa. He tekevät ja arvioivat jatkuvasti työssään tutkittavaa aiheita ja ovat alan  
ammattilaisia. Kehittämistyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen kahta eri tutkimustapaa tiedon  
keräämiseksi, toimintatutkimusta ja haastattelua, joilla saimme kerättyä monipuolisesti tietoa ke-  
hittämistyöhön osallistuneilta.

Yhteisessä tulkintafoorumissa kävimme sisällön analyysistä saatuja tuloksia läpi haastateltavien kanssa ja heillä oli vielä mahdollisuus vaikuttaa tulosten tarkasteluun. Näin vältimme julkaisemasta virheellistä tietoa. Tulkinta erimielisyyksiä ei syntynyt. Totesimme, että olimme menneet vuorokoulutussuunnittelussa eteenpäin haastattelujen jälkeen ja olemme saaneet henkilöstön perusosaamista hieman tasoitettua suuntaamalla koulutuksia eri tavalla tarvelähtöisesti. Pohdimme, kohdistuvatko annettavat koulutukset oikein ja onko jotain jopa liikaa. Säännöllisen palautejärjestelmän laatiminen herätti keskustelua, miten saadaan se laadittua ja jalkautettua käytäntöön mahdollisimman pian. Arvioimme myös simulaatiokoulutusten kehittämistä ja tavoitteellisuutta. Totesimme, että ensihoitotyön ja ensihoitopalvelun johtamisen toiminnan suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi on yksikön johdon tehtävänä tärkein asia.

Kehittämistyössä on käytetty kirjallisuutta, nettihakuja ja aikaisempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta luotettavuuden vahvistamiseksi. Kehittämistyöntekijät osallistuivat koulun kirjaston järjestämään ohjaukseen tietojen hausta eri tietokannoista, jossa haimme asiasanoilla suomenkielistä ja englanninkielistä materiaalia eri tietokantoja hyväksi käyttäen. Käytimme eri asiasanahakuja Melinda-, Ebrary-, Medic-, Ebsco-, Linahl- ja Nelli – tietokannoista. Lisäksi osallistuimme koulun järjestämään tietotekniikan työpajaan, jossa ohjatusti työstimme kehittämistyötä. Käytimme ohjaavan opettajan ohjaustunteja hyödyksi aktiivisesti koko tutkimusprosessin ajan, ettei työstäminen pääse vääriin raiteille. Tutkimuksen luotettavuutta parannetaan, kun kerätään tietoa eri lähteistä ja verrataan omaan tulkintaan ja tuloksiin. Näin saimme vahvistusta omalle tulkinnalle ilmiöstä. (Kananen 2012, 152.) Luotettavuutta vahvisti myös se, että kenttäjohtajilla, kehittämistyöntekijöillä sekä ylemmillä esimiehillä oli osittain yhteneväisiä ajatuksia eri kysymyksistä ja käsitkset aiheesta olivat realistisia. Jotkut haastateltavat nostivat jonkun asian tärkeämmäksi kuin toisen, joka kuvasti aiheen moniulotteisuutta.

Kehittämistyön tekemisen aikana teimme muistiinpanoja opintojen alusta alkaen, joita hyödynsimme sitten tutkimusvaiheessa. Toimintatutkimuksen eri vaiheet ja tehdyt haastattelut auki kirjoitettiin sanatarkasti. Näistä oli helppo palata tarkistamaan asioita muistin virkistämiseksi. Pyrimme tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista ja tarkistimme, miten toinen tekijä on käsiteltävän asian ymmärtänyt. Toimintatutkimukseen osallistujia oli useita ja huomioimme, että heidän keskustelut täydensivät toisiaan. Mielipide – eroja esiintyi vähän ja kokemusten ja käsitysten määrä vaihteli aihealueittain. Luotettavuuden lisäämiseksi pyrimme kertomaan tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet tässä kehittämistyössä mahdollisimman tarkasti ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.)



#### 7.4 Jatkokehittämishaasteita

Esitämme jatkotutkimusaiheeksi osaamisen johtamisen ja sen kehittämisen tutkimista henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Aiheen laajuuden ja aikaresurssien vuoksi henkilöstön näkökulman arviointi jäi puuttumaan tästä kehittämistyöstä. Tutkimusaiheena myös sähköisten tietojärjestelmien käytettävyys osana osaamisen johtamista on mielenkiintoinen. Esitämme jatkotutkimusaiheeksi myös LPSHP:n ensihoidon henkilöstön osaamisen kartoitusta nykytilanteen toteamiseksi sekä kehityksen seuraamiseen perustuen ensihoitajan osaamis- ja laatuvaatimuksiin. Osaamisen kehittämiseksi voi laatia henkilökohtaisen tai yksikkökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman. Osaamisen arviointi – suunnitelman voi tehdä toteutettavaksi esim. simulaatioympäristössä. Osaamisen arviointi - suunnitelma on meillä kuluvan vuoden tavoitteena saada laadittua toteutettavaksi käytäntöön. Tämän kehittämistyön tulosten johtopäätöksiä voi käyttää, jos yksikköömme luodaan osaamisen johtamisen malli johtamistoiminnan apuvälineeksi.

## LÄHTEET

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia no 198. Universitas Wasaensis 2008.

Chiri, K. & Klobas, J. 2010. Knowledge Sharing and Organisational Enabling Conditions. The University of Western Australia, Perth, Australia. Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management 2-3 September 2010 Portugal. Abstract Booklet.

Dalski, C. 2014. Paramedic professional and leadership development using high – fidelity healthcare simulation and audiovisual feedback: One Michigan community college case study. Andrews University.

Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa – case Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto.

Hallituksen päätös rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta osana julkisen talouden suunnitelmaa. Kestävyysvajeen umpeen kurominen eli rakennepoliittinen ohjelma. 25.3.2014. Viitattu 15.9.15.

<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/kehysneuvottelut-2014/paatos/fi.pdf>.

Hallituksen rakennepoliittinen ohjelma 29.8.2013. Viitattu 15.9.15.

<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1043920/rakennepoliittinen-ohjelma.pdf/80a7dcb0-98f0-4853-974f-1d25f4be5f3a>

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8., painos. Vantaa: Tumma-  
vuoren kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hilden, Raija. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tammi. Tampere.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali - ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali – ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa – Instituutti Oy. Helsinki.

Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. 6. korjattu painos. Otatieto Oy. Helsinki.

Jyväskylän yliopiston koppa.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>. Viitattu 20.3.16.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantit. Liettua.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 25.4.15.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Kauppo, H. 2013. Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, A. 2001. Tentin teoria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Kivinen, Tuula. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kopijyvä. Kuopio.

Kuisma, M. Holmström, P. Nurmi, J. Porthan, K. & Taskinen, T. 2013. Ensihoito. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro.

Kumavaara, S. 2015. Osaamisen johtaminen työyhteisön kehittämistyössä kirurgisella vuodeosastolla. Oulun ammattikorkeakoulu.

Kuntaosaaja 2012 – työkirja. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Efeko.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita. Helsinki.

Kääriäinen, O. 2010. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen leikkausyksikössä. Spirium 3. I – Print Oy.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

LPSHP:n ensihoidon palvelutasopäätös. 2012.

Länsi – Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Toiminta – ja taloussuunnitelma vuosille 2015 – 2017 ja talousarvio vuodelle 2015.

Myrny, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Raportti 60. Raportit. Tekes. Helsinki.

Ollila, M. & Joki, E. 2012. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. KEVA 9079.

Opetusministeriö. 2004. Sosiaali – ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Koulutus – ja tiedepolitiikan osasto 2004.

Putila, P. 2010. Osaamiskartoitusten strategialähtöisyys, toteutus ja hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu – tutkielma. Oulun yliopisto.

Raappana, M. 2006. Laajavastuinen hoitotyö ja osaamisen johtaminen. Premissi 2.10.2006. Terveys – ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. Scanweb. Kouvola.

Repo, S. Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki. Työterveyslaitos.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali – ja terveysjohtaminen. Porvoo.

Salonen, H. 2013. Mitä simulaatiolla tulisi ensihoidon koulutuksissa opettaa. Pro gradu - tutkielma. Itä – Suomen yliopisto.

Sarkkinen, A. 2012. ”Se on tyystin käyttämätön voimavara”. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu – tutkielma. Lapin yliopisto.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro gradu - tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Sosiaali – ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012-2015. Sosiaali – ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki. Sosiaali - ja terveysministeriö. Viitattu 15.9.15.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Sosiaali – ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta (340/2011).  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110340>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:7. Helsinki.

Stanley, D. 2010. Perceptions of clinical leadership in the St. John Ambulance Service in WA: A research report.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa.

Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N. & Farr, J. 2002. Dealing with the management of intellectual capital. The potential role of management accounting. Accounting Auditing & Accountability Journal 15 (2).

Terveydenhuoltolaki (1326/2010).

Tilastokeskus.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vrm\\_\\_vamu/005\\_vamu\\_tau\\_101.px/?rxid=6ba6f32c-500b-4f79-8690-2e7aa046bf68](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vamu/005_vamu_tau_101.px/?rxid=6ba6f32c-500b-4f79-8690-2e7aa046bf68)

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Tutkimuksen etiikka. Viitattu 25.4.15. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/051.htm>

Työranta, M. 2014. Esimies osaamisen mahdollistajana. Pro gradu – tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Valtiosihteeri Hetemäen johtoryhmän raportti tausta-aineistoinen. 17.3.2014. Viitattu 15.9.15. <http://valtioneuvosto.fi/etusivu/rakenneuudistus395285/johtoryhman-loppuraportti/fi.jsp>

Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001. Helsinki.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. WWW-julkaisu. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf). Päivitetty 2002.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. 5. painos.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otava.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, toteuttaminen ja hyödyntäminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Yabrough Landry, A. & Heard, L. 2013. Did we learn everything we need to know in school? An evaluation of executive workplace learning in healthcare organizations. Leadership and Organization Development Journal. vol. 34, nro 2.

## LIITTEET

### SAATEKIRJE

### LIITE 1

Arvoisa vastaanottaja!

Syksyllä 2014 aloitimme kehittämistyön sosiaali – ja terveysalan YAMK – opintoihimme liittyen Osaamisen johtamisesta ja sen kehittamisestä esimiestyössä LPSHP:n Ensihoitopalvelussa. Osaamisen johtamista koskeva kehittämistyö sisältää sekä olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation päämäärien hyväksi että osaamisen kehittämisen perustuen teorian tietoon aiheesta ja laadulliseen tutkimukseen Ensihoitopalvelussamme. Kehittämistyössä tarkastelemme esimiestyötä siitä näkökulmasta, miten esimies voi toiminnallaan edistää organisaation menestykselle suotuisaa oppimista ensihoidon yksikössä.

Osana kehittämistyötä toteutamme laadullista toimintatutkimusta perustuen eri vaiheisiin yhteistyössä LPSHP:n toisten kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kanssa sekä haastattelujen avulla. Osallistumalla tähän toimintatutkimukseen ja haastatteluun olette mukana vaikuttamassa osaamisen johtamisen kehittämistä LPSHP:n Ensihoitopalvelussa. Tutkimuksen eri vaiheet sekä haastattelujen aineisto ovat täysin luottamuksellisia. Materiaali on käytössä vain kehittämistyön tekijöillä ja se hävitetään asianmukaisesti kehittämistyön valmistuttua.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivomme yhteistyötä ja tarvittaessa annamme lisätietoja tutkimukseen liittyen. Pyydämme, että tutustutte haastattelukysymyksiin ennakoon. Vastauksesi käsitellään tutkimuksessa nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisena.

Yhteistyöterveisin,

Tero Luokkanen,

Sini Ottelin,

LPSHP:n Ensihoitopalvelun kenttäjohtajat

Oulun seudun AMK, Kehittämisen ja johtamisen YAMK – tutkinto



Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata LPSHP:n ensihoitopalvelun kenttäjohtajien ja ylempien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehittamisestä LPSHP:n ensihoitopalvelussa.

Ensimmäisen vaiheen tutkimuskysymykset:

Millaisia kokemuksia ja käsityksiä kenttäjohtajilla ja ylempillä esimiehillä on ensihoitajien osaamisen johtamisen nykytilasta?

Millaisia kokemuksia ja käsityksiä kenttäjohtajilla ja ylempillä esimiehillä on osaamisen johtamisen kehittämisestä?

Toisen vaiheen kehittämistehtävä:

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa tuotetun tiedon avulla kehitetään ensihoitajien osaamisen johtamisen viitekehystä yhteistyössä kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyöntekijöiden kanssa.

Kolmannen vaiheen kehittämistehtävä:

Kehittämistyöhön osallistuneiden kenttäjohtajien, ylempien esimiesten ja kehittämistyöntekijöiden yhteistulkinta kehittämisessä tuotetusta tiedosta ja osaamisen johtamisen viitekehystä sisältyneeseen.

1. Miten mielestänne organisaation strategia näkyy osaamisen johtamisessa käytännössä?
2. Mikä on mielestänne osaamisen johtamisen nykytila yksikön ensihoitopalvelussa?
3. Mitä työkaluja organisaatio tarjoaa osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen?
4. Mikä on mielestänne esimiehen rooli osaamisen johtamisessa?
5. Mitkä ovat mielestänne haasteet osaamisen johtamisessa?
6. Miten osaamisen johtamisen esimiestyötä voidaan mielestäsi kehittää?
7. Minkälaisen vaikutuksen näette henkilöstön osaamisen vahvistamisessa yksilötasolla?  
Organisaatiotasolla? Yhteisötasolla?
8. Miten tulisi mielestäsi ennakoida tulevaisuutta ja osaamistarpeiden määrittelyä ensihoitotyössä esimiestyön näkökulmasta?