



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PERUSTERVEYDENHUOLLON YLIHOITAJI- EN JA HOITOTYÖN JOHTAJIEN OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TULEVAISUUDEN HAAS- TEET

Maria Virta

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

VIRTA MARIA:

Perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Marraskuu 2018

Opinnäytetyö on osa valtakunnallista TAMKIn tutkimushanketta (2016-2017) *Ihmisten ja osaamisen johtaminen*. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tutkimushetken perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamisen toteutumisesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden osaamishaasteista. Tavoitteena oli myös saada selville heikkoja signaaleja. Tutkimukseen tekoon on saatu stipendi Tampereen ammattikorkeakoulun säätiöltä.

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella kokonaisotantaa käyttäen. Kysely lähetettiin yhteensä 301 kuntaan, perusterveydenhuollon ylihoitajille ja hoitotyön johtajille N=279. Heistä kyselyyn vastasi 76 henkilöä, ja näin vastausprosentiksi muodostui 27,2 %.

Tuloksista kävi ilmi, että esimiehet käyttävät strategiaa osaamisen johtamisen tukena. Esimiehet kokivat, ettei strategia ole kuitenkaan täysin henkilöstön hallussa. Kehityskeskustelut koettiin osaamisen johtamisen tärkeimmäksi keinoksi. He, jotka pitivät kehityskeskusteluja erinomaisena tapana kartoittaa työntekijöiden kehittämistarpeita, myös seurasivat asioiden toteutumista. Esimiesten tehtävistä nousi tärkeimmäksi henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden vakavasti ottaminen, joka liittyy paljolti kehityskeskustelujen arvostamiseen. Osaamisen arvostaminen nousi tärkeimmäksi motivoimisen ja palkitsemisen keinoista. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeista tärkeimmäksi nousi osaamiskartoitusten tekeminen. Pääosin koettiin, että omaan työhön pystyi vaikuttamaan ja saamaan tukea.

Osaamisen johtamisen haasteena koettiin, että osaamista tarvitaan laajasti, sekä erityisesti syväosaamista. Osaamisen tunnistaminen koettiin tärkeimmäksi haasteeksi, jotta voidaan vastata tarpeeseen, osaamiskartoitusten tekemistä kaivattiin. Heikkoja signaaleja ei havaittu.

Asiasanat: oppiminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, perusterveydenhuollon ylihoitaja, hoitotyön johtaja

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree in Management of Health Care and Social Services

VIRTA MARIA:
Knowledge Management in Primary Health Care Departments

Master's thesis 67 pages, appendices 13 pages
November 2018

This study is a part of a national project of Tampere University of Applied Sciences (2016-2017). The purpose was to survey the knowledge management in primary health care departments in Finland. The aim was also to find future challenges and weak signals. The Tampere University of Applied Sciences foundation has awarded a stipend for research.

The study was quantitative in nature and the data were collected through web-based questionnaires and email questionnaires sent to primary health care managers in Finland. The data were analyzed by SPSS statistical software and answers were presented by excel- statistical software. Questionnaires were sent to 279 (N= 279) nursing managers and head nurses from 301 municipalities. The percentage of replies was 27,2 (n= 76).

The results indicate that nursing managers use a strategy to support their actions. They felt, that the staff did not completely master the strategy, though. The most important ways of management were development discussions between managers and employee. Those managers who found development discussions an excellent way to inquire the staff`s development needs also followed up how development actualized. Managers` most important task was seriously staffs` development needs. The most important way of motivating and recompensing turned out to be the appreciation of one`s expertise at work. Talent mapping was the most important development need in knowledge management. Mainly the respondents felt they could affect their own work and got the support they needed.

The challenge of knowledge management turned out to be the great need of expertise. The most difficult challenge was recognition of expertise. Weak signals were not found.

Key words: learning, expertise, knowledge management, primary health case department

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	7
3	PERUSTERVEYDENHUOLTO SUOMESSA.....	8
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	9
	4.1. Strategialähtöinen osaamisen johtaminen.....	10
	4.2. Osaamisen johtamisen menetelmät.....	12
	4.2.1 Rekrytointi ja perehdytys	13
	4.2.2 Mentoroinnin merkitys.....	14
	4.2.3 Täydennyskoulutusta henkilöstölle.....	16
	4.2.4 Kehityskeskustelut osaksi organisaatiota.....	17
	4.2.5 Työnohjaus ammattiin kasvun tukena.....	18
	4.2.6 Osaamisen arviointi ja palautteen kulttuuri.....	19
	4.2.7 Motivoiminen kannustamalla ja palkitsemalla	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	25
	5.1. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	25
	5.2. Aineiston keruumenetelmä	26
	5.3. Aineiston analyysimenetelmä	27
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	30
	6.1. Taustatiedot.....	30
	6.2. Strategialähtöinen osaamisen johtaminen.....	32
	6.3. Osaamisen johtamisen tulokset.....	33
	6.3.1 Osaamistarpeen arviointi ja kehittäminen.....	33
	6.3.2 Osaamisen seuranta ja palautteen antaminen.....	36
	6.3.3 Motivointi ja palkitseminen	37
	6.3.4 Tärkeimmät osaamisen johtamisen keinot.....	38
	6.4. Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa	39
	6.5. Esimiesten oman osaamiseen kehittämisaalueet	41
	6.6. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet.....	42
	6.7. Osaamisen johtamisen haasteet esimiehien kokemana.....	44
7	POHDINTA.....	46
	7.1. Eettisyys.....	46
	7.2. Luotettavuus.....	46
	7.3. Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	47
	7.4. Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	55

Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset	55
Liite 2. Kyselylomakkeen muuttujat	58
Liite 3. Saatekirje	60
Liite 5. Osaamisen johtamisen keinot	66
Liite 6. Tutkimuslupa	67

1 JOHDANTO

Osaamisen johtamista ei vielä tunneta käsitteenä tarpeeksi hyvin, ja se voi jäädä useasti epäselväksi. Osaamisen johtaminen on laaja käsite, joka sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla osaamista kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2008, 14.) Oppiva organisaatio- käsite on pohjaa osaamisen johtamiselle. Organisaatiossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus olla mukana kehittämisessä omalla aktiivisella panostuksella, samalla henkilöstö on tietoinen omasta kehittymisestään ja kehittämisen tarpeistaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 178.)

Nykyään osaamisen johtamista toteutetaan aktiivisesti organisaatioissa, jotta saadaan paras mahdollinen hyöty jokaisen työntekijän panoksesta. Se on vuorovaikutuksellinen prosessi ja vaatii esimieheltä erityisiä valmiuksia johtamisessa. (Laaksonen & Ollila 2017, 175–176.) Osaamisen johtamisella varmistetaan yrityksen osaamis pohja ja siten organisaation kilpailukyky vahvistuu. Osaamisen johtamiseen liittyy paljon muutakin kuin osaamiskartoitus, sen arviointi sekä koulutus. Osaamisen johtaminen on monitasoinen ilmiö, sen pohjana ovat organisaation strategia ja visio. Ne viitoittavat mihin organisaatio on pyrkimässä. (Viitala 2008, 14–15.)

Opinnäytetyöni tutkii perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa tämän hetken perusterveydenhuollon esimiesten osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Tämä tutkimus kuuluu osana valtakunnallista tutkimushanketta (2016-2017) ”*Ihmisten ja osaamisen johtaminen*” Suomessa. Aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat valittu tähän opinnäytetyöhön kirjallisuuskatsauksen perusteella, ovat esitelty liitteessä 1., tutkimusten aikaväli on 2006–2016.

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Tavoitteena on tuoda ilmi uutta tietoa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamisen toteutumisesta ja kehittämistarpeista sekä tulevaisuuden osaamishaasteista. Yhtenä tavoitteena on saada selville mahdolliset heikot signaalit.

Tutkimusongelmat:

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

3 PERUSTERVEYDENHUOLTO SUOMESSA

Suomessa terveyspalvelut voidaan jakaa perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Perusterveydenhuolto toteutetaan terveyskeskuksissa, siihen kuuluvat kunnan järjestämä terveydentilan seuranta ja terveyden edistäminen, sekä erilaisia muita palveluita. Kunnat voivat joko yksin, tai yhdessä kuntayhtymänä järjestää sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut. Kunta voi myös järjestää palvelut ostamalla ne muilta kunnilta, järjestöiltä tai yksityisiltä tuottajilta. Perusterveydenhuollosta vastaa kunnat, mutta valtio tukee kunnallisia ja sosiaali- ja terveydenhuoltoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, terveyspalvelut, 2017.) Yli puolet rahoituksesta tulee kunnan verotuksesta ja noin kolmannes valtiolta, jotka ovat myös verovaroja. Loput kustannuksista katetaan asiakasmaksuista, joita kunta perii palvelujen käyttäjiltä. (Lammi-Taskula 2011, 65.)

Johtamista voidaan jakaa kahteen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Johtamistyöstä puhutaan eri tasoilla, kuten ylimmästä johdosta, keskijohdosta ja lähijohdosta. Ylimmän johdon johtaminen painottuu strategiseen johtamiseen ja siellä toimivat esimerkiksi toimialajohtajat ja sairaanhoitopiirin johtajat. Keskijohto on muodostunut ylimmän johdon ja lähijohdon väliin, nimikkeinä on voinut olla ylihoitaja tai yksikön johtaja. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 82.) Keskijohdolla on alaisinaan lähiesimiestason johtajia, eli osastonhoitajat (Virtanen 2010, 35).

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Käsitteet ”oppiminen” ja ”osaaminen” ovat yleistyneet esimerkiksi liiketaloudessa erityisesti 1980- ja 1990 lukujen taitteessa. Oppiminen on monimutkainen prosessi, ja siihen vaikuttavat oppijan oma historia ja ajatusmaailma. Se ei ole kapeasti tietojen ja taitojen omaksumista. Oppimisen haasteet ovat nykyään syvällisempiä, täytyy olla uudenvainen ajattelumalli, ei pelkästään mekaanisten taitojen hyväksymistä. Yleistä oppimista selittävää teoriaa ei ole, oppimisprosessi on vaihdellut eri aikakausina. Aikakausiin liittyy erilaisia oppimisprosessin näkökulmia tai painopisteitä, ilmiö on monikerroksinen ja myös tilannesidonnainen. (Viitala 2008, 11, 135- 136.)

Oppimista voidaan määritellä eri tavoin. Se on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimisprosessia toteutetaan koko ajan, osa on suunnitelmallista ja osa ei. Siinä ihminen hankkii uusia tietoja ja taitoja, asenteita, kokemuksia, ja kontakteja. Oppimisprosessi johtaa muutokseen. (Sydänmaalakka 2001, 30.) Oppimisen tulosta kutsutaan osaamiseksi, sitä ei voi vain lisätä kehenkään. Oppimisprosessia tukemalla voidaan luoda ja tukea osaamisen kehittymistä. Näin ollen osaamisen johtamisessa tärkeää on oppimisprosessin ymmärtäminen. (Viitala 2008, 135.) Osaaminen on prosessi, se kehittyy useimmissa tapauksissa vähitellen. Osaamisessa ja sen kehittämisessä ollaan aina matkalla, koska ympäristö muuttuu ja silloin osaamisen vaatimukset muuttuvat. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 59.)

Osaamisen johtamista voidaan pitää humanina ja älyllisenä. Tiedon ja osaamisen johtamisesta voidaan erottaa monia eri koulukuntia, tiedon johtaminen (knowledge management) on keskittynyt tietämyksen syntyyn, ICM (intellectual management) pyrkii organisaation näkymättömän omaisuuden mallintamiseen ja mittaamiseen, kompetenssipohjainen johtaminen (competence based management), on tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua. Oppiva organisaatio (learning organisation), on kokonaisvaltaisen kehittämisfilosofia. Strateginen osaamisen johtaminen on näille kaikille koulukunnille ydinkäsite. (Parvinen, Lillrank & Iivonen 2005, 60.)

Osaamisen johtamista tarvitaan, jotta osaaminen saadaan kokonaisvaltaisesti käyttöön, sekä pysytään mukana jatkuvassa kehityksessä (Laaksonen & Ollila 2017, 175). Terveystieteiden huolto tarvitsee osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa, vain niin voi onnistua

tavoitteissa. Työmotivaation ja työolojen heiketessä täytyy mahdollisimman nopeasti hakea ratkaisuja työolojen parantamisella, sekä tukemalla henkilöstöä. (Parvinen ym. 2005, 99.) Osaamisen johtaminen on uusia asia, ja sitä on harvoin vielä mainittu johtajien tehtävämäärittelyssä, kutsutaan yleisemmin henkilöstöjohtamiseksi. Johtamisen kohteeksi on monesti määritelty yrityksen toiminnan kehittäminen, joka taas viittaa järjestelmän tai toimintamallin muuttamiseen, joka koetaan yleensä tehokkaammaksi. Osaamisen johtaminen on uusi käsite, se voidaankin tulkita osaamiskartoituksen tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. Osaamisen johtaminen on kuitenkin osaamis pohjan varmistamista ja organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista osaamisella. (Viitala 2008, 14, 19.)

Kokonaisuus sisältää siis osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettaminen, nykytilan arvioinnin. Se sisältää myös kehityssuunnitelmien tekemisen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan, sekä oppimista tukevan johtamisen. (Hyppänen 2013, 115.)

4.1. Strategialähtöinen osaamisen johtaminen

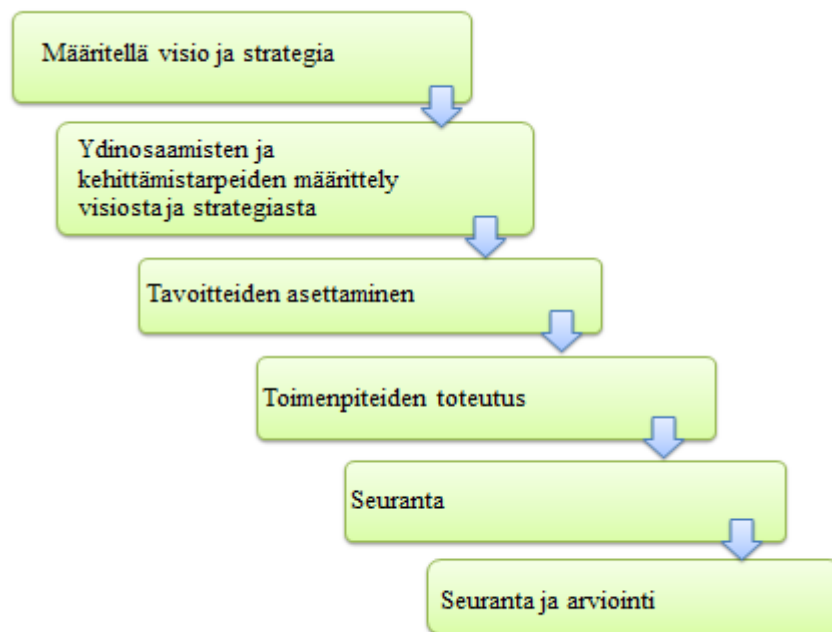
Strategia löytyy nykypäivänä kaikkialta, erityisesti yrityksillä on käytetty strategiaa pitempään. Yrityksillä monesti on useampia strategioita, yksi ei enää riitä. Strategiat yleisesti liittyvät esimerkiksi, johtamiseen, markkinointiin, tietohallintoon, henkilöstöstrategiaan, sekä yhteiskuntasuhteiden strategiaan. (Juuti & Luoma 2009, 24.) Strategia määrittelee organisaation tavoitteita, se on prosessi, jota päivitetään säännöllisesti. Strategian määrittelee ylin johto, mutta sitä toteuttaa koko organisaatio. (Laaksonen & Ollila 2017, 10–11.) Strategia määrittelee organisaation suunnan. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla kehitetään ja uudistetaan sekä hankitaan osaamista. Tulokset näkyvät esimerkiksi kehittyneempinä toimintatapoina ja palveluina, sekä vaikuttavat taloudelliseen tulokseen vähitellen. (Viitala 2013 170.)

Strateginen ajattelu täytyy tuoda käytäntöön, jolloin jokainen työntekijä ymmärtäisi sen, ja voisi toteuttaa sitä arjessa. Nykyinen tuloskortti mittaa organisaation strategian toteutumista henkilöstönäkökulmasta, siinä määritellään henkilöstön osaamis pohja. Osaaminen, uudistuminen ja motivaatio, ovat organisaatioon vaikuttavia tekijöitä, sekä tärkeä elementti terveydenhuollon toteuttamiseen. (Laaksonen & Ollila 2017, 10, 13, 20, 22.)

Henkilöstön osaamisen, ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen, kuuluu ehdottomasti yrityksen strategiaan. Tärkeää on tiedostaa, kuinka henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolkujen ohjaus, on kytkeyty liiketoiminnan strategiaan. Muuttuvat markkinat saattavat edellyttää muutostarpeita. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33, 35–36.)

Olisi hyvä tutkia kannustaako nykyinen johtaminen ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen hyödyntämiseen. Strategiassa on tullut esiin henkilöstön osaaminen, ja sen kehittäminen sekä ns. hiljaisen tiedon kulkeminen. Jokainen on vastuussa omasta kehittämisestään ammatillisesti, ja motivaatiosta työhön. Kehittymistä tarkastellaan omien tavoitteiden, ja osaamisen suunnalta. (Valvisto 2005, 75.)

Myyry määrittelee osaamisen johtamisen perusmallin seuraavan kuvion 1. mukaan. Osaamisen johtamista voidaan kuvata prosessiksi. Se on osaamispääoman kehittämistä visiosta ja strategiasta. (Myyry 2008, 11.)



KUVIO 1. Osaamisen johtamisen perusmalli mukailen Myyry 2008,11.

Osaamisen johtaminen lähtee täysin organisaation visiosta ja strategiasta. Nämä määrittelevät osaamista, sen suunnittelua ja kehittämistä. Strategia tulisi käydä läpi henkilöstön kanssa, jotta jokainen löytäisi oman paikkansa. Vision ja strategian ollessa selvillä voidaan seuraavaksi määritellä ydinosaamiset sekä osaamisen kehittämistarpeet. Tavoit-

teet voidaan määrittellä mahdollisten osaamistarpeiden mukaan, osaamistarpeiden kar-toittamisessa hyvä väline on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa voidaan tarken-taa työnkuvaa ja suunnitella kehittymistavoitteet. Jotta voidaan seurata prosessia, täytyy olla kehittämissuunnitelma, jolla voidaan kohdentaa ja seurata kehittymistä. Seuranta ja arviointia oppimisesta voidaan käydä läpi arviointikeskusteluilla. (Myyry 2008, 13–14.)

4.2. Osaamisen johtamisen menetelmät

Esimiehen tärkein tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa oppiminen on mahdollista. Hän toi-mii suunnannäyttäjänä, ja kantaa rakentamisen vastuun kehittyvässä työyhteisössä. Tär-keää on käydä läpi visiot ja tavoitteet, jotta yksilö voi kehittyä oikeaan suuntaan. Esi-mies toimii myös osaamisen ja kehittämisen roolimallina. (Laaksonen & Ollila 2017, 178–179.) Esimies on henkilöstön edustaja, joka pyrkii vaalimaan toimintaa sovittuun suuntaan, kohti tavoitteita. Ympäristö vaikuttaa suuresti kehittämisen onnistumiseen. Esimiehen täytyy tuntea oma, sekä tiimin perustehtävä. Uuden esimiehen on tärkeä tu-tustua tiimiinsä, esimerkiksi tutustumiskeskustelujen parissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 17, 31.)

Osaamisen johtaminen on laaja- ja vastuullinen alue ja se edellyttää paljon organisaati-olta, johtamiselta ja esimiestyöltä, siihen tarvitaan muitakin kuin pelkästään esimies. Organisaatioilla on monesti määritelty henkilöstön kehittämiss politiikka, jossa otetaan kantaa kehittämismenetelmiin ja määritellään vastuut kehittämisestä ja kehittymisestä. (Hyppänen 2013, 114.) Esimiehen tulisi johtaa osaamista, niin että kaikki osaaminen saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön. Henkilökunnan motivoiminen auttaa pääse-mään parempaan tulokseen. Osaamisen johtaminen on omanlainen prosessi, joka vaatii paljon esimieheltä johtamistyön valmiuksia. (Laaksonen & Ollila 2017, 147.)

Esimiehen täytyy tuntea organisaation osaaminen ja yhteiset kehittämistarpeet, jotta voi itse valmentaa tiimejään ja yksikkönsä henkilöitä suoriutumaan ja kehittymään tehtävis-sään. Merkittävänä motivaatiotekijänä koetaan yrityksen koulutus ja esimiehen tuki tii-mien ja yksilön kehittämisessä. (Lankinen ym. 2004, 33, 39.) Osaamisen johtamisessa esimiehen tärkeä tehtävä on oman yksikön osaamisen varmistaminen, tukea kehittymis-tä, kannustaa ja antaa palautetta, osaamisen jakamisen mahdollistaminen, ja oman esi-

merkin antaminen. (Hyppänen 2013, 115.) Esimiehen itsensä kehittyessä, hän osaa kehittää myös johtamiaan työntekijöitä. Omien oppimistapojen tunnistaminen, helpottaa alaisten kehittämistä. Kehittävä esimies panostaa seuraaviin asioihin, hän johtaa joukkuetta ja valmentaa yksilöitä, sekä ohjaa yhdessä oppimista. (Kupias ym. 2014, 14–15, 17, 31.)

Organisaation sisällä tarvitaan erilaista ja eritasoista osaamista. Esimiehellä tulee olla selkeä kuva osaamisesta tiimien sisällä, jotta kehittymistä voidaan suunnitella. Parhaiten esimies kartoittaa osaamista tutustumiskeskusteluissa. Esimiehen tehtävä on edistää tiimien etenemistä tavoitteisiin, myös muuttuvissa tilanteissa. Hän varmistaa, että tiimin taidot ovat tarvittavat muuttuvassa tilanteessa, aina mahdollisena muutokseen. (Kupias ym. 2014, 16, 64.)

4.2.1 Rekrytointi ja perehdytys

Organisaation visio ja strategia antavat pohjan rekrytoinnille, kun uutta osaamista haetaan yrityksen palvelukseen (Viitala 2008, 238). Rekrytointi vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen merkittävästi, se on yksi nopea keino hankkia uutta osaamista, sekä asennetta. Rekrytointeja tehdään vieläkin paljon sen perusteella, kun käytännössä huomataan, että jokin tehtävä jää tekemättä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119–120.) Rekrytointia tulisi tehdä suunnitelmallisesti ja ajoissa, jolloin olisi suunnitelmallisesti huomioitu eläköitymiset tai palvelun muuttuminen (Laaksonen & Ollila 2017, 214–215). Konkreettisempaa pohjaa lähiajan tarpeista, antaa henkilöstösuunnittelu, joka täsmentää osaamisen tarpeen (Viitala 2008, 238).

Rekrytointi aloitetaan suunnittelusta, se jatkuu toteutukseen ja arviointiin. Suunnittelu luo hyvin pohjan onnistumiselle ja siten löydetään oikea henkilö tehtävään. Rekrytoinnin onnistuessa saadaan oikea henkilö tehtävään, ja hän kehittyy organisaation tarpeiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 197.) Ennen rekrytointia on hyvä kartoittaa, tarvitaanko lisähenkilökuntaa lainkaan, vai voiko joitain toimintoja jakaa, kuitenkin niin, etteivät ihmiset liikaa kuormitu. Ennen ulkoista rekrytointia, kannattaa kartoittaa olemassa olevasta henkilöstöstä osaajat, silloin vaihtoehto olisi sisäinen siirto tai sisäinen haku. Tämä antaa mahdollisuuksia henkilöstölle kehittymiseen ja työnkiertoon, jos haluaa uusia haasteita työhön. (Österberg 2014, 91–92.)

Rekrytoinnissa on otettava huomioon lainsäädäntö ja käytännöt, jotka vaikuttavat prosessiin. Työsopimuslaki, tasa-arvolaki, henkilötietolaki, sekä yksityisyydensuojalaki työelämässä on otettava huomioon. Ennen palkkausta on otettava huomioon lomautukset, osa-aikatyöntekijät, sekä vuokratyöntekijät tai irtisanotut, eli onko velvollisuus tarjota työtä ensisijaisesti heille. (Österberg 2014, 99.) Hakumenettelyissä ja prosessissa saattaa poikkeuksia paikallisesti, mutta ne täytyy olla yhteneväiset jokaisen haun yhteydessä. Ilmoituksessa täytyy olla kaikki tarvittavat tiedot. (Laaksonen & Ollila 2017, 215–217.)

Uusi työntekijä tarvitsee hyvän perehdytyksen, tuli hän sitten organisaation sisältä eri työtehtävästä, tai täysin uutena yritykseen. Perehdytys kattaa kaikki toimet, joilla henkilö oppii työtehtävät, sekä saadaan hänet osaksi organisaatiota ja työryhmää. Hyvä perehdyttäminen kestää oman aikansa, mutta saa aikaan perehdyttävälle turvallisen olotilan. Hän oppii nopeammin työtehtävät, sekä virheet vähenevät. Perehdyttämisen laajuus riippuu työtehtävien vaativuudesta, sekä työsuhteen pituudesta. (Österberg 2014, 115.) Perehdyttämistä voidaan kutsua uuden tulokkaan vierihoidoksi, siihen asti, kunnes hän pystyy toimimaan riittävästi omillaan (Viitala 2008, 252).

Perehdyttäminen hoidetaan useasti suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla. Päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä, mutta hänellä voi olla apunaan nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät. Kaikki työntekijät ovat kuitenkin mukana perehdyttämisessä, on hyväksi, että uusi työntekijä tutustuu eri asioiden osajiin jo alussa. Varsinaiset perehdyttäjät tulee valita huolellisesti, että sopivat tehtävään. Uuden työntekijän on tärkeää, myös tutustua koko yritykseen ja sen toimintaan. (Viitala 2008, 252–253.) Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) määrittelee työnantajalle työntekijöiden riittävän perehdytyksen edellytykset. Työnantajaa velvoitetaan perehdyttämään työntekijät riittävästi työympäristöön, työn suorittamiseen ja mahdollisiin vaaratekijöihin. (Työturvallisuuslaki.)

4.2.2 Mentoroinnin merkitys

Mentoroinnin perusajatuksena on oppiminen, se mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtämistä, sekä auttaa uuden tiedon muodostumista (Juuti 2016, 138–139). Viime vuosikym-

meninä mentorointi on kasvattanut suosiotaan johdon kehittämismenetelmänä, sillä käsitetään vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi tukee vähemmän kokeneempaa (Kivinen 2008, 200; Viitala 2008, 267). Mentorointia voidaan painottaa eri osa-alueisiin, kuten perehdytysmentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, sekä ammatillisen kasvun mentorointia, työhyvinvointimentorointia, uramentorointia, tai hiljaisen tiedon mentorointia. Usein mentorointi alkaa perehdytyspainotteisesti, mutta prosessin aikana ja luottamuksen kasvaessa, se voi kehittyä henkilökohtaisemmaksi ja tukemaan omaa ammatillista kasvua. (Kupias & Salo 2014, 33-34.) Mentorointia voidaan käyttää apuna myös yksilön kehittämisessä taitavammaksi, laaja-alaisemmaksi ja monipuolisemmaksi kuin aikaisemmin (Lankinen 2004, 99).

Esimiesten panos on erittäin tärkeä organisaatioiden sisäisissä mentorointiohjelmissa, sen käynnistäjänä ja hyväksyjänä, sillä prosessi voi aiheuttaa sekä kustannuksia, että työajan menetyksiä (Viitala 2008, 366). Esimiesten tulee olla tietoisia, mitä alaisen osaamisalueita mentoroinnilla halutaan vahvistaa, jos mentorointi on käytössä henkilöstön kehittämisessä (Kupias & Salo 2014, 71). Mentorointi on järkevä valinta osaksi henkilöstön kehittämissuunnitelmaa (Viitala 2008, 366). Mentori voi selkeyttää organisaation urasuunnitelmia, ja yleisiä odotuksia työn suorituksista (Juuti 2016, 140). Mentori ei ole yleensä mentoroitavan välitön esimies, vaan on organisaatiossa yleensä korkeammalla. Mentorointi tukee kahta eri tarkoitusta, psykososiaalista, joka käsittää rohkaisua, tukea ja hyväksyntää. Sekä uraa edistävä tarkoitus eli mm. urakehityksen tukeminen, taustatuki, näkyvyys, organisaatiossa, sekä haasteellisten työtehtävien kautta oppiminen. Vaikka mentor-tapaamiset ovat usein työpaikan ulkopuolella, mentorointi tapahtuu osana työtä. (Viitala 2008, 267.)

Mentorointia tarvitseva henkilö on aina aloitteentekijänä. Hänellä on oltava suunnitelma ja mielikuvia, mistä hän olisi kiinnostunut, sekä miten hän voisi kehittyä urallaan, ja mitä haluaisi oppia. (Lankinen ym. 2004, 103; Viitala 2008, 367.) Mentoroinnissa molemmat osapuolet ovat aktiivisia, ja sitoutuvat mentorointiprosessiin. Mentorointi on avointa, luottamuksellista, ja toista arvostavaa keskustelua, joka on molemmille osapuolille mieluisaa. (Juuti 2016, 141.) Yleisempänä mentorointitapana käytetään vapaamuotoista mentorointisuhdetta, se voi olla pituudeltaan kuukaudesta elinikäiseksi mentorointisuhteeksi. Mentorointimenetelmää käynnistäessä, on aluksi hyvä painottaa periaatteita, joita mentorointisuhteessa tarvitsee. Niitä ovat kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, aitous sekä joustavuus. (Viitala 2008, 367.)

Mentoroinnilla on tärkeä tehtävä ehkäistä esimiesten ja ammattilaisten vaihtuvuutta, uran edistymisellä, paremmalla työiihtyvyydellä ja työssäjaksamisella (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 58; Juuti 2016, 141). Mentorointia voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa. Sillä voi olla erilaisia tavoitteita kuten erilaisuuteen liittyvien potentiaalien käyttöönotto, stressin käsittelyn varaventiilinä toimiminen. Mentoroinnilla voidaan yrittää saada näkymättömien yksilöiden kykyjen esilletuominen. Tärkeä tehtävä voi olla tukea esimiehiä kaupallisessa ajattelussa, sekä auttaa kehittämään esimiesvalmiuksia muiden liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Mentorointi voi olla myös apuväline, jolla autetaan projektin jäseniä pääsemään tehtäviinsä käsiksi nopeammin ja jolla voidaan lisätä luovuutta ja riskinottoa. (Ristikangas ym. 2014, 61–62.)

Mentoroitavan hyötyjä ovat osaamisen kehittyminen, onnistumisen kulttuuri välittyä mentorin kautta, nopeuttaa sopeutumista työyhteisöön, ja samaistumismalliin eikä kaikkea tarvitse oppia oman kokemuksen kautta. Samalla saa laajaa informaatiota, urakehitys nopeutuu, ja saa arvioita, sekä palautetta ideoista. (Viitala 2008, 367.) Mentorin hyötyjä on kehittyminen itse palautteen saajana, ja haastaa omat ja organisaation ajattelumallit. Se mahdollistaa verkostoitumisen ja sen avulla saa rinnalleen jonkun joka ymmärtää hankalia tilanteita, ja toisaalta uskoo vahvasti sinuun ja kykyihisi. (Ristikangas ym. 2014, 63.) Palautetta tulisi antaa rakentavalla tavalla niin, että jokainen voi löytää vahvuudet ja kehittämistarpeet, ja niiden pohjalta rakentaa uutta toimintaa omien kykyjensä avulla. Valmentajan tehtävä on vastata sovittujen tulosten toteuttamisesta yhdessä, niin muiden, kuin yksilöidenkin kanssa, sekä vastata yksilöiden suoritusten paranemisesta ja osaamisen kehittämisestä. (Lankinen ym. 2004, 84.)

4.2.3 Täydennyskoulutusta henkilöstölle

Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut kunnille suositukset täydennyskoulutuksen järjestämisen tueksi. Terveystuollon ammattihenkilöstön täydennyskoulutuksesta säädetään terveydenhuoltolaissa, työterveyslaissa, laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä sekä sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut lisäksi suositukset täydennyskoulutuksen toteuttamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on luonut suositukset täydennyskoulutuksen suunnittelulle, mahdollistamiselle ja toteuttamiselle, sekä seurannalle ja arviointikriteereille. Täydennyskoulutuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon organisaation tarpeet ja hyödyntää kehityskeskusteluissa ilmenneet tarpeet. Täydennyskoulutuksen suunnittelu liittyy vahvasti strategiatyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Työnantajalla on velvollisuus mahdollistaa täydennyskoulutus, myös työntekijältä velvoitetaan siihen osallistuminen. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2004, 5.)

Täydennyskoulutus on toiminnan kehittämistä ja laadunhallintaa. Se voidaan järjestää alueellisesti tai paikallisesti. Koulutuksessa voidaan käyttää eri oppimismenetelmiä sekä monipuolisia opetusmenetelmiä. Opetusmenetelmät voivat olla myös verkko- opetusta tai muita etäopintomuotoja. Täydennyskoulutuksia tulee seurata raportoimalla sekä rekisteröimällä. Myös koulutuksen arviointiin on annettu suositukset, jotta voidaan arvioida hyötyjä ja opetuksen tasoa. Täydennyskoulutuksen määrästä ei ole asetettu tarkkoja linjauksia, se on täysin riippuvainen työntekijän ja työnkuvan tarpeista. Peruskoulutus sekä työnkuvan muutokset vaikuttavat tarpeeseen. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2003.)

4.2.4 Kehityskeskustelut osaksi organisaatiota

Kehityskeskustelun perustana on organisaation perustehtävä, organisaation visio, tavoitteet, sekä strategia ja arvot. Se on osa johtamisjärjestelmää, ja tuo johtamiseen systemaattisuutta, sekä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Aarnikoivu, 2010, 68–69.) Organisaation kehityskeskustelut saattavat liittyä lähinnä saavutettujen tulosten ja tavoitteiden läpikäymiseenkin, mutta silloin nämä keskustelut ovat tulos- ja tavoitekeskusteluita. Kehityskeskustelut pyrkivät kuitenkin vahvasti painottamaan kehittymiseen. Työntekijä tarvitsee myös avointa keskustelua, ja palautetta omasta työstään. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 55.) Kun keskustelut käydään vuosittain säännöllisesti, silloin ne toimivat arviointi- ja suunnittelukeskusteluina. Kehityskeskustelut ovat pysyneet vuosien ajan samanlaisina. Käsittelyssä keskusteluissa ovat suunnittelu, tavoitteet ja mittaukset. (Meretniemi, 2012, 19–20.)

Kehityskeskustelut ovat apuna esimiehen johtamistyössä, niiden avulla hän saa oikeanlaisen kuvan työyhteisönsä tilasta. Esimies saa keskustelujen avulla tietoa ryhmän nykyisistä tehtävistä ja työtehtävien jakautumisesta. Nämä keskustelut antavat pohjaa tu-

levaisuuden suunnittelulle, sekä koulutustarpeen suunnittelulle. (Kupias ym. 2014, 31; Meretniemi 2012, 23.) Jotta kehityskeskustelut onnistuisivat mahdollisimman hyvin, se vaatii luottamusta ja kykyä kuunnella. Tämä on helpompaa esimiehelle, jolla on aito kiinnostus alaisia kohtaan, muuten keskustelu voi jäädä tehottomaksi. Kehityskeskustelussa sovittavien asioiden seurannasta on sovittava, silloin voidaan pitää sitä myös onnistuneena (Kupias ym. 2011, 77.) Esimiehelle keskustelut ovat hyvä väylä tuoda esiin alaisille organisaation strategiaa, ja tulevia muutoksia (Hyppänen 2013, 63- 64). Keskusteluissa voidaan tarkistaa, että työntekijä on tietoinen organisaation strategiasta, mis-siosta ja visioista ja kuinka se tulisi näkyä arkityössä (Meretniemi 2012, 24).

Kehityskeskusteluihin valmistautumiseen painotetaan molempien osapuolten aktiivista osallistumista. Tietoa kehityskeskusteluihin kerätään monipuolisesti, esimerkiksi osaa-miskarttojen avulla, kehittymiskartoituksista, johtamisen ja työskentelytapojen 360 pa-lautteen pohjalta sekä työtovereiden haastatteluista. Kehityskeskustelut kuuluvat johta-miseen, siinä on tilaisuus, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa. Alainen voi kertoa omista toiveista, sekä tarkentaa mitä häneltä odotetaan. Esimies voi varmistaa, että alaisen asioihin ja työhön on aktiivisesti paneuduttu. (Valpola 2013, 17–19.) Joskus yksilökeskustelujen lisäksi voi olla hyvä pitää ryhmäkeskusteluja, jos teh-dään paljon tiimityötä, tällöin tavoitteista saadaan yhteinen käsitys (Hyppänen 2013, 63).

Palautetta keskusteluissa voidaan antaa puolin ja toisin menneestä kaudesta. Keskuste-lun avulla molemmat osapuolet tutustuvat toisiinsa, ja niin esimies saa palautetta johta-mistavasta, ja odotuksista mitä alaisilla voi olla. Näin myös esimiehellä on erinomainen tilaisuus ottaa vinkkiä kehittymiseensä. Henkilöstö ei aina koe kehityskeskusteluja hyö-dyllisinä, mutta siihen voi olla syynä esimerkiksi, jos niihin ei ole varattu aikaa tai val-mistauduttu tarpeeksi. (Hyppänen 2013, 63- 64.)

4.2.5 Työnohjaus ammattiin kasvun tukena

Työnohjaus on ilmentynyt terveydenhuollon pariin kahdenlaista reittiä, psykoanalyytti-sen teorian kautta, sekä sairaanhoitajakoulutuksen kautta (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014, 59). Tavoitteena työnohjauksessa on ammattitaidon lisääminen, ongelmatilantei-den hallinta ja persoonallinen kasvu, sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Työnohjauksen

käyttö on yleistä ihmissuhdetöissä. (Viitala 2008, 269.) Parhaimmillaan työnohjaus on oppimisprosessi, joka tukee työntekijän ammatillista kasvua, että työtehtävien kehittymistä (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 29).

Ohjattavassa pyritään kehittämään asenteen ja ajattelutavan muutosta, se vaikuttaa aina myös työyhteisön kehittymiseen. Kehitys yleensä vaikuttaa takaisin työilmapiiriin, ja organisaation henkiseen hyvinvointiin, eli ajaa myös työnantajan asiaa. Työnohjaus on tavoitteellista, jossa kehitetään ammatillista kasvua itseopiskelun avulla. Vain tutkivan työnotteen opettelu, auttaa ymmärtämään oman toiminnan ongelmakohtia. Tutkiva työote merkitsevät käytännössä, ihmettelyä, pysähtymistä ja kohtaamista, sekä uudelleen orientoitumista. Toimintatavan muuttuminen tapahtuu muutosprosessin kautta, johon tarvitaan yksilöltä henkistä kasvua, reflektiota ja tiedostamista. (Ojanen 2009, 26, 27, 29.)

Työnohjaaja auttaa ohjattavaa löytämään sopivan tavan tehdä työtä, sekä auttaa työssä ilmenneeseen ongelmaan ratkaisua, tai auttaa löytämään ongelmakohdat. Ohjaustilanteessa luodaan oppimistilanne, jossa ohjattava oppii tuntemaan itseään ja organisaatiota. (Viitala 2008, 269.) Keskeisenä ohjauksen tavoitteena, voidaan pitää työntekijän itsensä tunnistaminen, sekä omien ajatusten että tunteiden oppiminen. Ohjaajan on osattava itse pysähtymään, ja tukimaan omia uskomuksiaan, jotta voivat pohtia auttavatko he ohjattavien kasvua. Ohjaaja voi edesauttaa ohjattavan ajattelua pohtivaan suuntaan, jolloin voi auttaa löytämään itsensä, ja luomalla onnistuneet oppimisen puitteet. (Ojanen 2009, 28-29.) Jotta hiljaista tietoa voisi jakaa, se edellyttää avoimuutta, hyvää sosiaalista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta työpaikalla. Hiljainen tieto leviää parhaiten yhdessä tekemällä. Oppimisen, ja hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan sosiaalisuutta, yhteisöllisyyttä ja toiminnallisuutta, sekä kokemuksellisuutta. (Toom ym.2008, 270–271.)

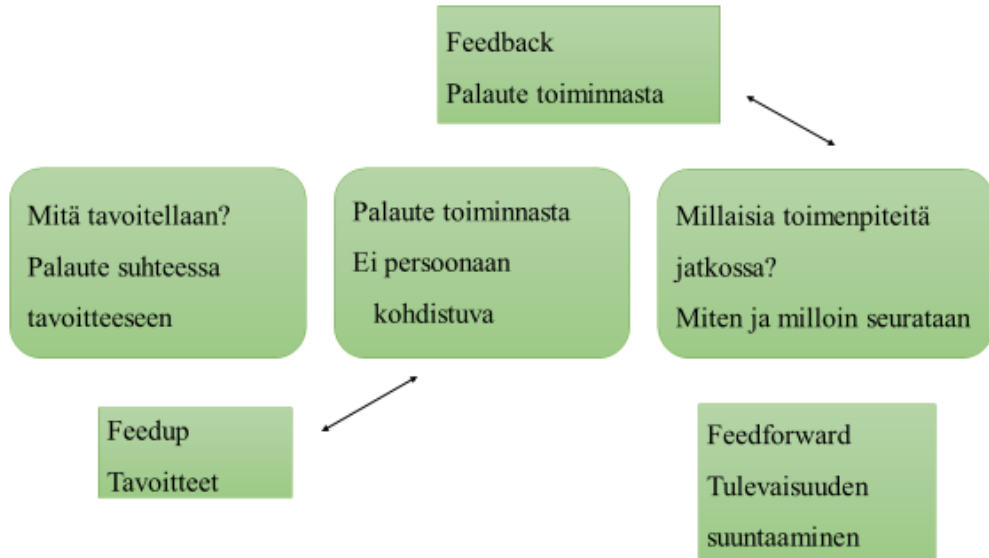
4.2.6 Osaamisen arviointi ja palautteen kulttuuri

Osaamisen arviointia tulee tehdä vasta, kun siitä on näkemys millaista sen pitäisi olla, se täytyy olla kiinnitetty johonkin ideaaliseen tavoitekuvaan. Osaamisen arviointi kartoittaa vahvuuksia ja heikkouksia. Se antaa pohjaa kehittämislle, ja suuntaa rekrytoinnille ja urasuunnittelulle, sekä joskus jopa strategian uudelle suunnittelulle. Osaamisen arvioinnissa tärkeintä on, tietoisuus siitä missä tilanteessa ollaan, ilman tätä tietoa ei voida

suunnitella kehittymistä. Tärkeää on, että organisaatiolla on osaamista, mitä tarvitaan nykyisessä hetkessä, mutta myös omata sellaista osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää eri tilanteissa. (Viitala 2008, 16, 67.) Jokaisen työntekijän tulisi saada työskennelle oman osaamisen ja kokemuksen mukaan. Oikeudenmukaista ja ratkaisevaa johtamista on, henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittämisen arviointi yhteisten kriteerien perusteella. Jokainen on itse vastuussa omasta kehittämisestään ensisijaisesti. (Lankinen ym. 2004, 38, 60, 63.)

Tärkeänä työkaluna voidaan pitää osaamiskartoitusta, kun selvitetään organisaation työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selkeä käsitys, millaista osaamista on, ja mitä mahdollisesti tarvitsee kehittää. Kartoituksessa tutkitaan tämänhetkinen osaaminen, ja sen pohjalta voidaan suunnitella kullekin yksilölle tavoitteet, jotka pohjautuvat myös organisaation tarpeeseen. (Kupias ym. 2011, 64.) Mittarina osaamisen kehittymiselle voidaan käyttää tavoitteita, johon toteumia sitten verrataan. Monissa organisaatioissa mittari on edelleen koulutuspäivien lukumäärä, mikä ei vastaa enää nykypäivää. Osaamista voidaan arvioida monista eri näkökulmista, tuottavuus, eli osaamiseen perustuvat aikaansaannokset sekä tuotokset, myös asiakas-tyytyväisyyttä asiakaspalautteiden perusteella sekä henkilöstötyytyväisyyttä viihtymisen, motivaation, osaamisen avulla sekä innovatiivisuutta aloitteiden, patenttien ja parannusehdotuksien pohjalta. Esimies voi kartoittaa osaamista myös, kehittämistoimenpiteiden määrän perusteella, ja suoritettujen tutkintojen perusteella. (Hyppänen 2013, 120.)

Palaute antaa mahdollisuuden vaikuttaa, ja sen täytyy kulkea moneen suuntaan, esimiehiltä alaisille ja toisinpäin, sekä työkavereiden kesken. Säännöllinen palaute on osa oppivaa organisaatiota. Säännöllisen palautteen antaminen vahvistaa sen, ettei suuria muutoksia tarvitse tehdä, jos säännöllisesti korjataan jo pienet virheet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24, 30.) Käytännössä pelkkä palaute ei riitä, vaan se vaatii tavoitteen mihin tähdätään. Hyvä palaute Fisher & Freyn 2009 mukaan (kuviokuva 2.) vaikuttaa aina tulevaan. Myönteinen palautekulttuuri vaikuttaa jäseniin positiivisesti, olo tuntuu turvalliselta, arvostetulta ja hyväksytyltä. Hyvä palautekulttuuri parantaa työntekijöiden itsetuntemusta ja työilmapiiriä, yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu, sekä työsuoritukset paranevat. Oppiminen ja oikeanlainen tekeminen myös kehittyvät. (Kupias ym. 2011, 17, 21.)



KUVIO 2. Hyvän palautteen elementit mukailten Frisher & Freyn 2009, Kupias 2011, 19.

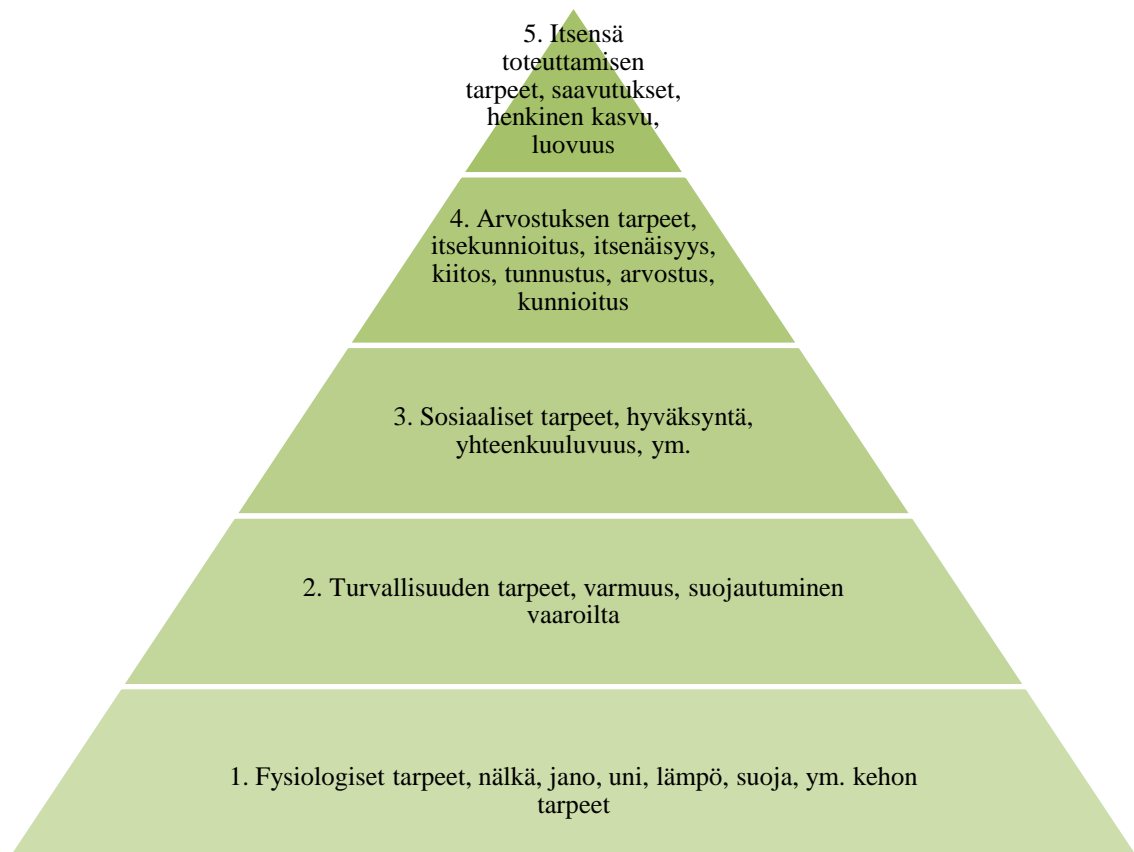
Esimies on taitava, jos hän antaa palautteen niin, että se käynnistää tai vahvistaa alaisen pohtimaan omaa toimintaansa. Esimies voi vaikuttaa palautteella, joko yksilöön tai koko työryhmään. Palautetta käytetään laajasti, toiminnan suuntaamiseen ja suoritukseen, sekä motivointiin, että työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Usein mukana ovat kaikki nämä elementit. (Kupias ym. 2011, 19–20.) Palautteen antaminen motivoi ja palkitsee alaisia. Oikealla tavalla annettu palaute saa aikaan paljon tuloksia, se myös vaatii esimieheltä harjoittelua. (Hyppänen 2013, 15.)

Palautetyyleistä yksisuuntainen palaute toimii, jos se vaikuttaa työntekijän toimintaan toivotulla tavalla. On tärkeää, että esimies ymmärtää tilanteen totuudenmukaisesti. Yksisuuntaiseen palautteeseen kuuluu vuorovaikutusta, mutta tässä alaisen tehtävä on olla palautteen vastaanottaja. Dialogiseen vuorovaikutukseen kuuluu tärkeänä osana toisen aito kuuntelu, molemmat saavat tuoda omat näkemykset esille. Yleensä dialoginen palautemalli on toimivampi, ja harvoin pelkästään yksisuuntainen palaute toimii. Esimies on asemassaan useasti palautteen saajana tai antajana. Joskus hän joutuu olemaan tilanteessa, että palautettava on annettava, jotta hommat toimisivat ja etenisivät. Silloin ei voi miettiä palautteen tuomaa reaktiota. Palautetyyli voi vaihdella tilanteittain, parasta on aktivoida työntekijä itse pohtimaan omaa toimintaansa. (Kupias ym. 2011, 41–43, 46, 213.)

Palaute liittyy aina palkitsemistapoihin, eli tulospalkkaukseen, henkilökohtaisen palkanosan määrittelyyn, tai erikoispalkkioiden käytäntöihin (Hakonen ym. 2005, 243). Sitä helpompi on antaa palautetta, mitä konkreettisimpia ovat toiminnan kuvaukset, osaamistavoitteet, pelisäännöt ja rooli- ja vastuukuvaukset. Palautteen apuna voi käyttää myös rooli- ja vastuukuvauksia, jossa on myös kuvattu lainsäädännölliset asiat vastuista ja velvollisuuksista. Vaikeinta on antaa palautetta henkilökohtaisuuksista, esimerkiksi hygieniasiat. Strategia määrittelee palautteen antamista, ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Palautetta tulisi antaa jatkuvasti, ja heti tapahtuman jälkeen, mieluummin mahdollisimman pian. Jos palautekeskustelussa sovitaan jotain, siihen täytyy palata seurannalla. (Kupias ym. 2011, 51, 60, 77.)

4.2.7 Motivoiminen kannustamalla ja palkitsemalla

Motivointi ja kannustaminen ovat tärkeä osa esimiestyötä, jokainen tarvitsee kannustamista vaikeuksien edessä, ja motivaation laskiessa (Lindholm ym. 2012, 48). Motivoitunut työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja pyrkii tekemään organisaation hyväksi oikeita asioita ja on valmis ponnistelemaan (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20). Motivaatio auttaa työsuoritusten aikaansaantiin ja motivaation määrä vaikuttaa kuinka paljon voimavaroja käytetään tavoitteiden saavuttamiseen. Motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja tuloksiin, siksi menestyksen kannalta on tärkeää saada työntekijät motivoitumaan työstään ja tavoittelemaan parastaan. Motivaatiotekijöiden osalta ei ole tapahtunut juurikaan muutosta, vain yksilöllisiä eroja saattaa ilmetä. Tunnetuin ja vanhin motivaatioteoria, eli Maslowin tarvehierarkia (kuvio 3.) pitää edelleen paikkaansa. (Hyppänen 2013, 140–141.)



1. työterveyshuolto, ruokailu, liikunta, lepotaumat, palautuminen
2. varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia, palkkaus
3. kuuluminen ryhmään, tiimityö, me-henki, hyvä esimies alaissuhde
4. tavoitteet, suorituksen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen, kehityskeskustelut.

KUVIO 3. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt mukailten Hyppänen 2013.

Teorian mukaan ihmisen tulee tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä, jotta voi edetä ylemmälle tasolle. Jotta motivoituminen tuottaisi tulosta, tarvitsee työpaikoilla olla tarvittavat puitteet, sekä työntekijän oma panos motivoitumiseen. Palkitsemista voidaan pitää tärkeänä osana motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämistä, vaikka ne eivät korvaa motivoitumista ja sitoutumista. (Hyppänen 2013, 141, 143–144.)

Palkitseminen on väline, joka kertoo mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan ja työpanoksestaan. Palkitseminen ymmärretään eri tavalla, osa pitää palkitsemisena vain työehtosopimuksen ylittäviä osia; tulos- ja aloitepalkkioita, toiset taas laskevat koko-

naispalkkaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 214–215.) Strategia määrittelee asetettavat tavoitteet palkitsemisessa. Tavoitteet voivat olla taloudellisia, jolloin mitataan tunnuslukuja, tai laadullisia, jolloin voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä. Muita mitattavia asioita ovat henkilöstön vähentyneet poissaolot, sekä materiaalin kierto. Toimiva palkitsemisjärjestelmä sitouttaa henkilökuntaa, ja houkuttelee uutta henkilökuntaa. Palkitsemisjärjestelmät tulisi pitää yksinkertaisena, sekä helposti toteutettavana, sekä huomioida kenelle ne on suunnattu. On tärkeää, että henkilökunta ymmärtää palkkion ja työsuorituksen välisen yhteyden. (Österberg 2014, 167–168.)

Palkitseminen voi olla joko taloudellista tai ei-taloudellisia. Ei-taloudelliset ovat mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, sekä toivottuun urakehitykseen. Taloudelliset palkitsemiset ovat erilaisia, henkilökohtaiset lisät peruspalkkaan, tai bonukset. Aina taloudelliset palkkiot eivät näy palkoissa, ne voivat olla erilaisia etuja, rahanarvoisia palkitsemistapoja. (Österberg 2014, 169; Hakonen & Nylander 2015, 21.) Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu palkan lisäksi lakisääteiset sekä muut edut. Siihen liittyvät myös työympäristö, työn sisältö, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, sekä arvostus ja palaute. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

5.1. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, sekä aiemmat teoriat, että käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 140.) Tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmiin, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua (Kananen 2011, 23). Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käsitellään tutkittavia asioita numeroiden avulla, on tärkeää, että havainnointiaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen. Tutkittava tieto saadaan numeroina, tai vaihtoehtoisesti aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon, tällöin aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2014, 140.) Saatu aineisto käsitellään tilasto-ohjelmia käyttämällä, kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään (Vilka 2011, 14, 17).

Tässä tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä survey-tutkimusta. Siinä perinteisesti kerätään tietoa, käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Tällöin aineisto kerätään jokaiselta vastaajalta samanlaisessa muodossa, ja nämä vastaajat muodostavat otoksen tietystä ihmisjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2014, 125, 182.) Etuina kyselytutkimuksessa on se, että saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Sillä säästetään tutkijan aikaa, kun kysytään montaa asiaa, monelta eri ihmiseltä samalla kerralla. Jos tutkimuslomake on laadittu huolellisesti, sitä on helppo käsitellä tallennettuun muotoon, ja analysoida tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2014, 184.) Kyselylomakkeeseen voi muodostaa asteikkoihin perustuvan kysymystyyppin. Likertin-asteikot ovat perinteisesti 5 tai 7- portaisia ja niistä muodostuu nouseva tai laskeva skaala. (Kananen 2011, 61.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli, systemaattisesti kartoittaa tämän hetken perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Opinnäytetyön tutkimuslupa on hyväksytty Tampereen ammattikorkeakoulussa 2017 (liite 6).

5.2. Aineiston keruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston keruumenetelmänä kyselylomaketta, se on tavanomaisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Voidaan käyttää erityyppisiä nimityksiä, riippuen miten kysely on toteutettu. (Vilkkä 2015, 94.) Kyselytutkimuksissa voidaan käyttää kokonaisotantaa, jos perusjoukko on kooltaan 200–300 (Heikkilä 2014, 31). Se on järkevää tehdä, jos otoskoko on suhteellisen pieni. Tällöin kaikki perusjoukkoon kuuluvat tutkitaan (Kananen 2011, 65; Holopainen & Pulkinen 2008, 30). Tämä kysely on toteutettu kokonaisotannalla. Tutkimukseen otettiin mukaan koko Suomen perusterveydenhuollon ylihoitajat ja hoitotyön johtajat.

Opinnäytetyö kuuluu yhtenä osana Tampereen ammattikorkeakoulun valtakunnalliseen tutkimushankkeeseen, *Henkilöstön ja osaamisen johtaminen*. Kolme tutkimusta on jo saatu päätökseen tässä tutkimushankkeesta, ”Ylihoitajien ja hoitotyön johtajien henkilöstöjohtaminen ristiriitatilanteissa ja tulevaisuuden haasteet” (Saloniemi 2016), ”Yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet” (Kekäläinen 2016) sekä ”Voimaannuttava lähijohtaminen kotihoidossa” (Roppo 2016) Kyselylomakkeen ovat laatineet Kekäläinen (2016), Saloniemi (2016) ja Roppo (2016) Pohjana on käytetty Kivisen tutkimuksen (2008, 242–273) kyselylomaketta. Liitteessä 2 on esitetty muuttujat, kuinka kyselylomake on rakennettu.

Kyselylomakkeessa (liite 4) käytetään Likertin 5 portaista asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot muodostuvat seuraavista ehdoista, täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä, sekä täysin samaa mieltä. Keskimmäiseksi vastausvaihtoehdoksi laitettiin, en eri enkä samaa mieltä. Likertin-asteikko on erinomainen asteikko mielipiteiden kartoittamiselle (Valli 2018, 250). Kyselylomake on esitettävä maaliskuussa 2016 viidellä eri vastaajalla, jonka jälkeen lomaketta on vielä muokattu. Hyväksymisen jälkeen kyselylomake on luotu sähköiseen muotoon TAMKin e-lomake editorin avulla. Taustatiedot ovat lomakkeen alussa, ja sen jälkeen kysymykset osaamisen johtamisesta, voimaannuttavasta johtamisesta, ja lopuksi ristiriitojen hallinnasta. Kyselylomakkeen mukaan liitettiin saatekirje (liite 3), jossa on kerrottu tutkimuksesta vastaajille. Kysely toteutettiin viiden viikon aikana, 11.4.2016 alkaen. Tutkimukseen osallistui N= 279 ylihoitajaa ja hoitotyön johtajaa, yhteensä 301 Suomen kunnasta. Tässä tutkimuksessa käsitellään vain osaamisen johtamisen osioita.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty tutkimusongelmat ja muuttujat, joilla tutkimusongelmiin vastataan.

TAULUKKO 1. Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat muuttujat

TUTKIMUSONGELMAT	Muuttujat, joilla tutkimusongelmiin saadaan vastaus
Miten esimiehet toteuttavat osaamisen johtamista perusterveydenhuollon yksiköissä?	kysymysosio 2.-6.ja 10.
Mitä osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollon esimiehien yksiköissä tulee ilmi?	kysymysosio 7. avoin kysymys 8.
Mitä haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa?	avoin kysymys 9.

5.3. Aineiston analyysimenetelmä

Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä yhteyksistä ja eroista. Tulos vastaa kuinka paljon, ja miten usein. Tutkimustiedon tulokset saadaan numeroina, sekä tulokset esitetään numeroina, eli tunnuslukuina. Tutkimuksen oleelliset tiedot esitetään sanallisesti. (Vilka 2015, 13–14.) Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasiat, siihen pyritään jo tutkimuksen alussa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2014, 221.) Määrällisessä tutkimuksessa valitaan aina sellainen analyysimenetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmaan ja kysymyksiin sopiva analyysimenetelmä pyritään aina ennakoimaan, kun suunnitellaan tutkimusta. Tutkimusmenetelmä löytyy vain siten, että tutkija kokeilee kyseiselle muuttujalle sopivia menetelmiä. (Heikkilä 2014, 183; Vilka 2015, 119.)

Tutkimuksen analyysitapa valitaan sen mukaan, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiin (Vilka 2007, 119). Tutkimuksen analysoinnissa käytetään IBM SPSS Statistics-ohjelmaa, sekä Excel- taulukko- ohjelmaa. IBM SPSS ohjelmasta otetaan suorat jakaumat, eli prosentti ja kes-

kiarvo ja summa. Tuloksia esitetään keskiarvoina, prosenttijakaumina. Tilastollisessa analyysissä käytetään, korrelaatiokerrointa, ristiintaulukointia sekä Mann-Whitneyn testiä.

Korrelaatio tarkoittaa sananmukaisesti riippuvuussuhdetta, se kertoo kahden muuttujan välistä riippuvuuden voimakkuutta. Korrelaatiokertoimen lukuarvo on -1 ja +1 välillä. Mitä lähempänä 0 korrelaatio sen heikompi on muuttujien välinen riippuvuus. Positiivinen korrelaatio kertoo, että molemmat arvot kasvavat samansuuntaisesti ja negatiivinen siten päinvastoin. (Kananen 2011, 108–110.) Korrelaatiokertoimesta voi päätellä kahden tekijän riippuvuutta keskenään. Mikäli korrelaatiokerroin on positiivinen, on kahden muuttujan välinen riippuvuus erittäin voimakas. (Valli 2001, 70.)

Ristiintaulukoinnissa voidaan tarkastella ja löytää kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia. Riippuvuus tarkoittaa, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan. Ristiintaulukoinnilla ei voida tehdä kuitenkaan päättelyä syy-seuraussuhteesta. Ristiintaulukointia varten on hyvä muuttaa havaintojen määrät prosenttiluvuiksi, taulukkoa on siten helpompi lukea. (Vilka 2007, 129–133.) Sarakemuuttujaksi valitaan usein selittävä, riippumaton muuttuja, esimerkiksi ikä, opiskeluaste jne. Rivimuuttujaksi valitaan seuraus. Näiden välistä tulkintaa ei voi aina suoraan selittää kumpi on selittävä ja kumpi selitettävä muuttuja. (Heikkilä 2014, 198.)

Mann-Whitneyn testiä voidaan käyttää, jos muuttujat ovat vähintään järjestysasteikollisia. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 197). Se on tehokkain ei-parametrinen testi. Sen avulla voidaan havaita jakaumien sijainnissa olevat erot. Ohjelma laskee järjestyslukujen perusteella testisuureen ja tästä saadaan merkitsevyysluku. (Heikkilä 2014, 218.)

Tilastolliset merkitsevyystestit antavat tietoa kuinka varmaa on, että tulos voidaan yleistää joukossa. Testauksessa käytetään kolmea termiä; tilastollisesti melkein merkitsevä p arvo 0,05, tilastollisesti merkitsevä p arvo 0.01 ja tilastollisesti erittäin merkitsevä p 0,001. Tulokset koskevat joukkoa, eivät koskaan yksilöä. Nämä luvut ilmaisevat siis riskistä tulosten yleistettävyyteen. (Valli 2015, 71.)

Tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabeliuutta tarkastellaan jokaisen kysymysosion osalta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että kysymykset eivät anna sattumanvaraisia vastauksia vaan tulokset olisivat pysyviä jokaisessa mittauksessa sekä tekijästä riippumatta. (Vilk-

ka 2007, 149) Testaus tehtiin SPSS ohjelman avulla, Cronbachin alfa kertoimilla. Mitä suurempi arvo on, sitä yhtenevämpi mittari oli. Hyväksytyt Cronbachin alfa arvot ovat hyvä $>.70$ alarajana pidetään yleisesti arvoa, $.60$. Jos alfa arvo on alhaisempi kuin, $.60$ voidaan joku osamuuttuja poistaa, jotta alfa arvo kasvaisi. (<http://data.library.virginia.edu/using-and-interpreting-cronbachs-alpha>, 2018; Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 130.) Cronbachin alfa arvo oli kokonaisuudessaan tyydyttävä (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Kysymyksiöiden Cronbachin alfa- kertoimet

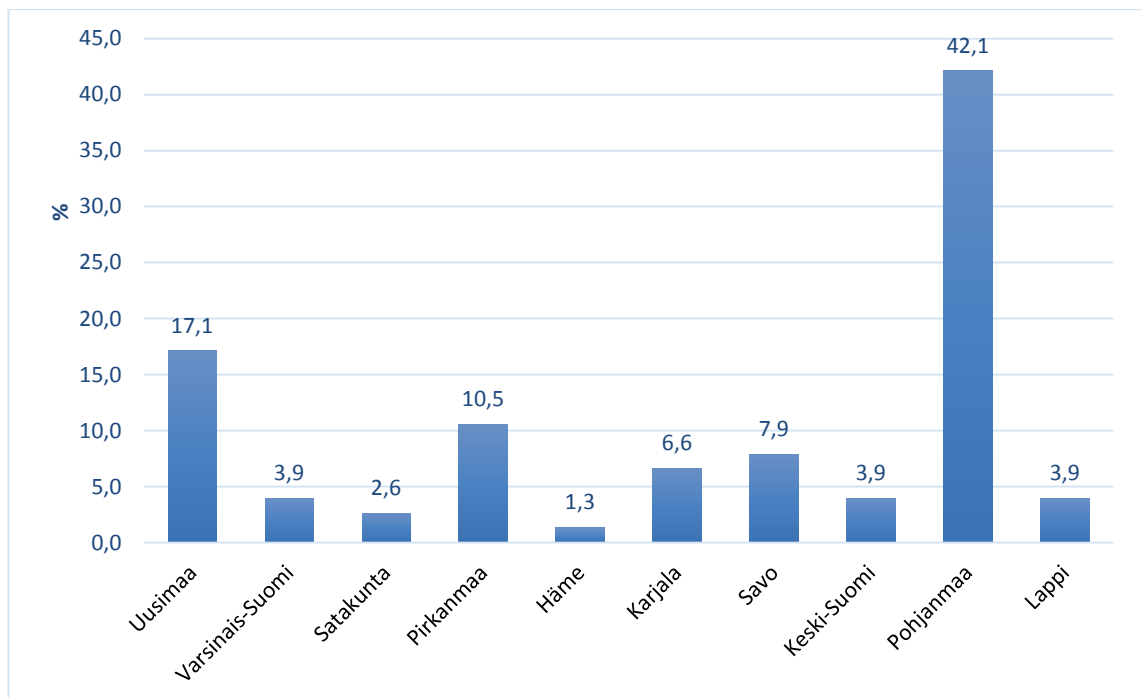
Kysymyksiö	Cronbachin alfa- kerroin
2	,713
3	,612
4	,619
5	,692
6	,644
7	,623

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitetään kyselylomakkeen järjestystä mukaillen. Ensimmäisenä esitetään vastaajien taustatiedot. Seuraavaksi käsitellään strategista osaamisen johtamista, jonka jälkeen avataan tuloksissa osaamisen johtamisen keinoihin liittyvät tulokset. Näiden jälkeen käsitellään esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa, sekä esimiehen oman osaamisen kehittämisalueet. Lopuksi esitetään tulokset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista, sekä osaamisen johtamisen haasteista esimiehien kokemana.

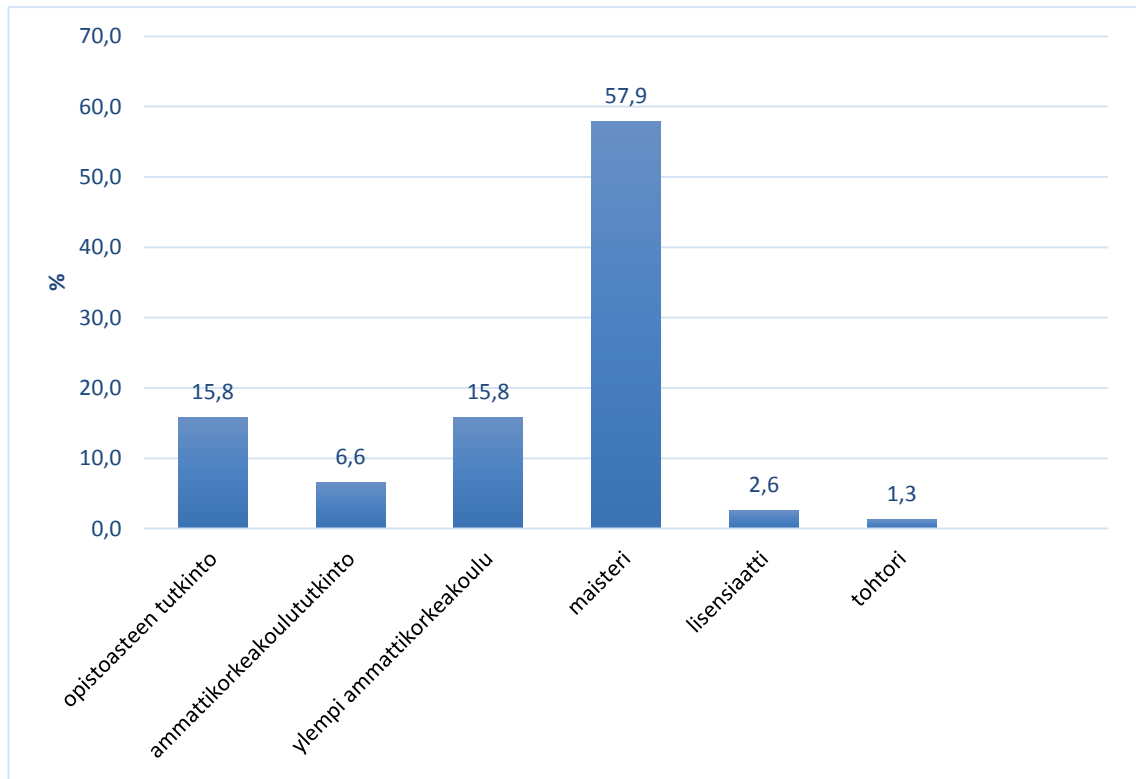
6.1. Taustatiedot

Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 279, vastauksia saapui 17.5.2016 mennessä 76 kappaletta, vastausprosentiksi muodostui 27,2 %. Kaikki vastaajat olivat naisia, nuorimman ollessa 28-vuotias ja vanhimman 62-vuotias. Vastaajien keski-ikäsi muodostui siten 51,3 vuotta. Työvuosia oli lyhimmillään 3 vuotta ja pisimmillään 45 vuotta. Vastaajista suurin osa työskenteli Pohjanmaalla (42,1 %) ja toiseksi Uudellamaalla (17,1 %) sekä kolmanneksi Pirkanmaalla (10,5 %) (kuvio 4).



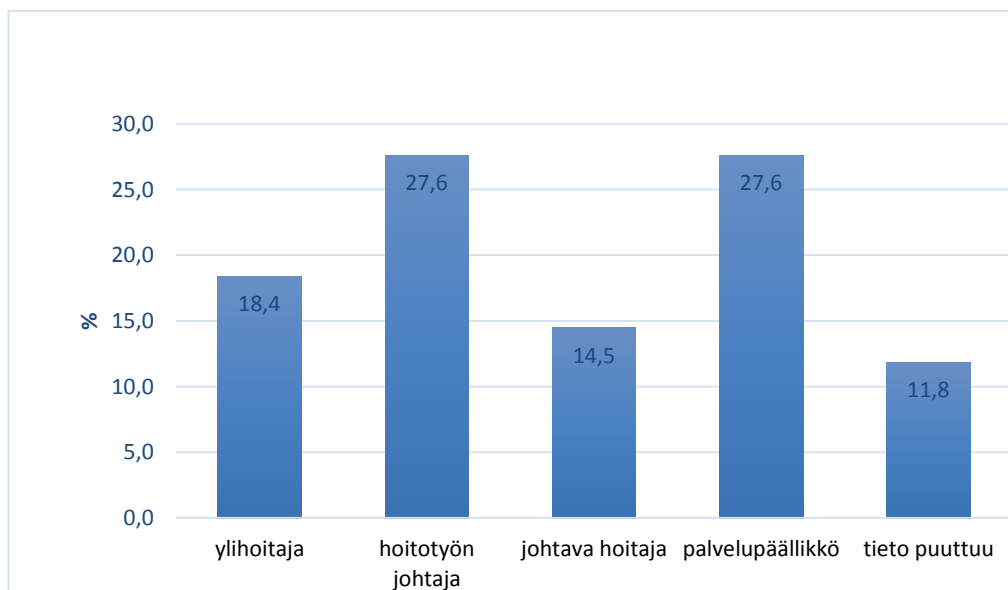
KUVIO 4. Vastaajien työskentelyalueet maakunnittain (n=76)

Vastaajat jakautuivat koulutukseltaan seuraavasti, suurin osa oli koulutukseltaan maistereita 57,9 %. Seuraavaksi tulivat ylempään ammattikorkeakoulun käyneet ja opistoasteen tutkinnon suorittaneet. Valmistumisvuodet jakaantuivat 1977–2016 välille (kuvio 5).



KUVIO 5. Vastaajien koulutus (n=76)

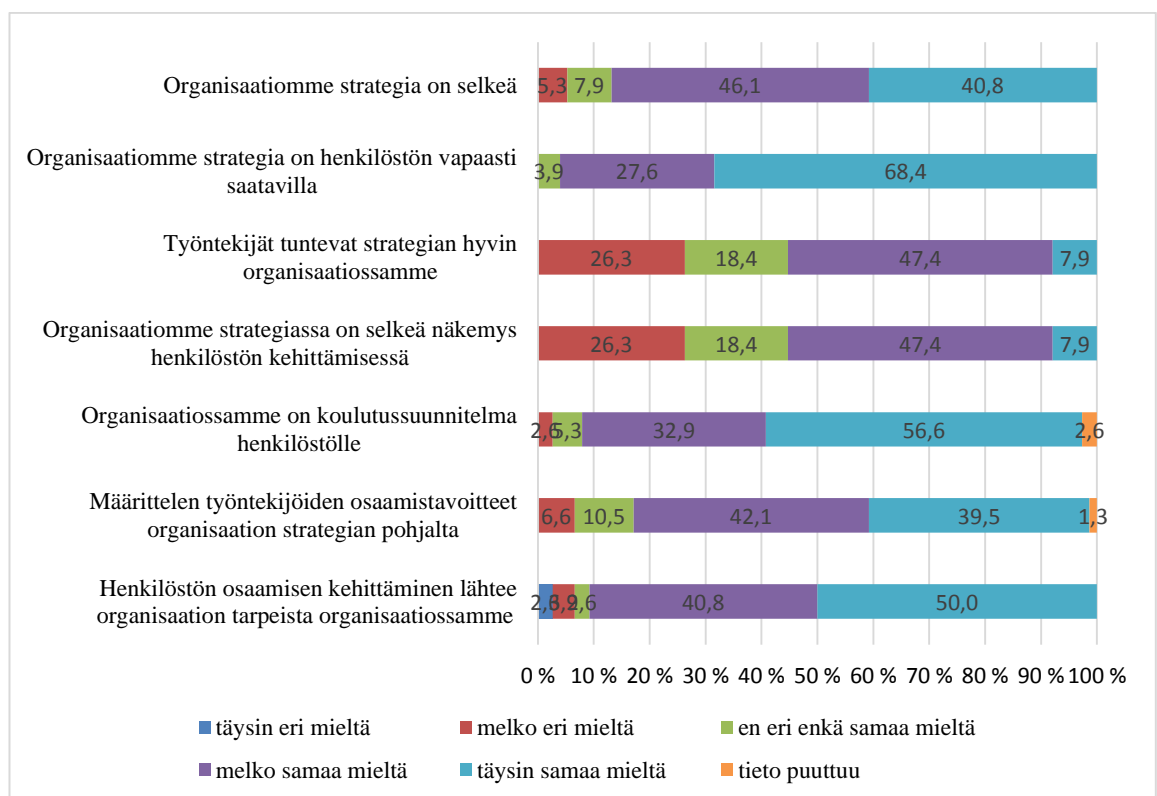
Suurin vastaajaryhmä olivat hoitotyön johtajat ja palvelupäälliköt yht. 55,2 % (n= 76). Seuraavaksi suurimman joukon muodosti ylihoitajat 18,4 % (kuvio 6).



KUVIO 6. Vastaajien ammattinimikkeet (n=76)

6.2. Strategialähtöinen osaamisen johtaminen

Tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin ensin muutamalla väittämällä organisaation strategialähtöisyyttä. Vastaajista 87 % oli melko ja täysin samaa mieltä väittämästä *Organisaatiomme strategia on selkeä*. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla. Noin 90 % vastaajista arvioi, että organisaatiossa on henkilöstölle koulutussuunnitelma ja henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaation tarpeista. Runsas 80 % vastaajista määrittelee henkilöstön osaamistavoitteet organisaation strategian pohjalta. Noin neljännes vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstö ei tunne strategiaa hyvin, eikä organisaation strategiassa ole selkeää näkemystä henkilöstön kehittämisestä (kuvio 7).



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys (n = 76)

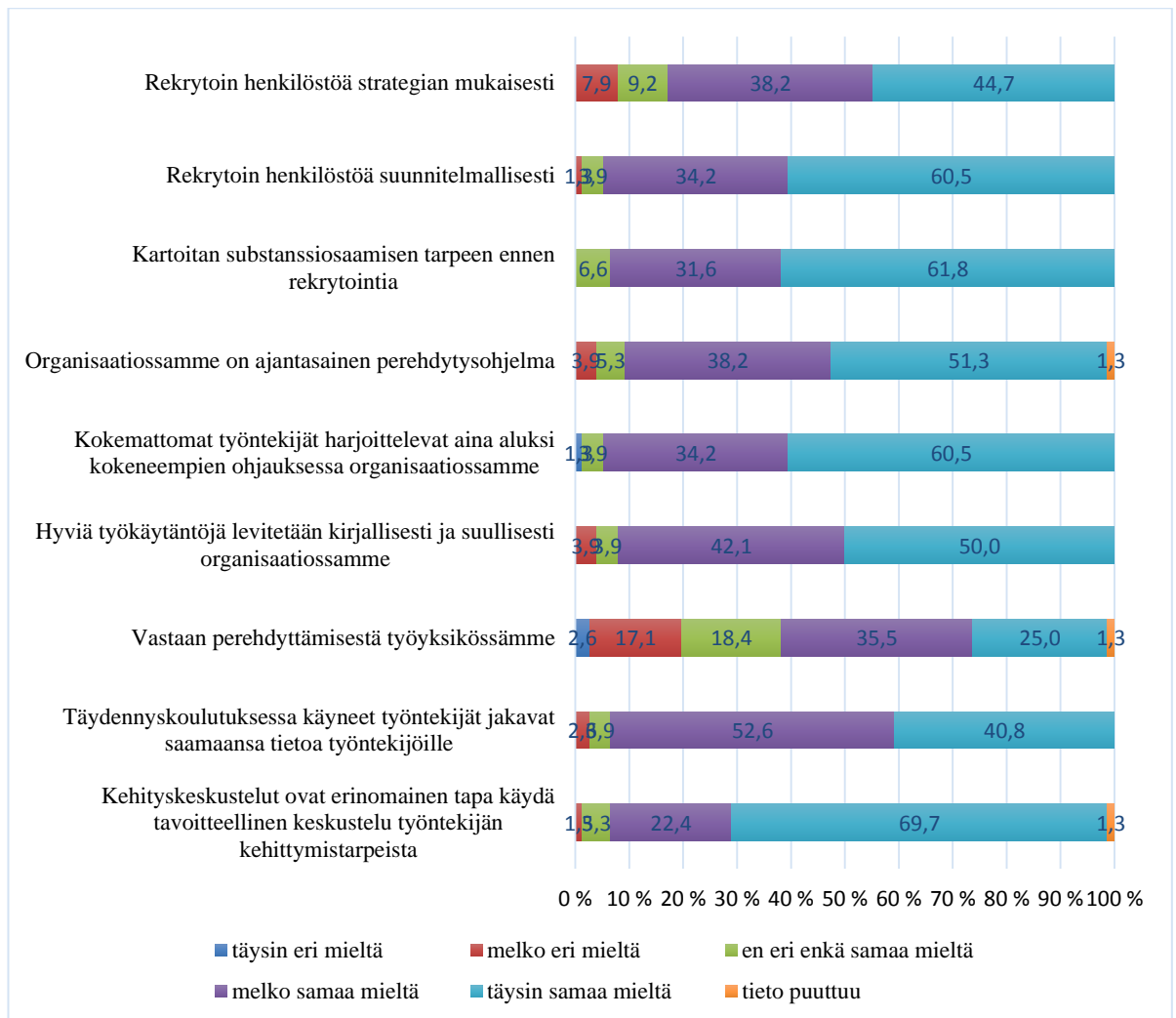
Korrelaatiotesti osoitti, että kauemmin työssä olleet eivät koe organisaation strategiaa selkeäksi ($r_s = -,243$, $p = ,034$). Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä.

6.3. Osaamisen johtamisen tulokset

6.3.1 Osaamistarpeen arviointi ja kehittäminen

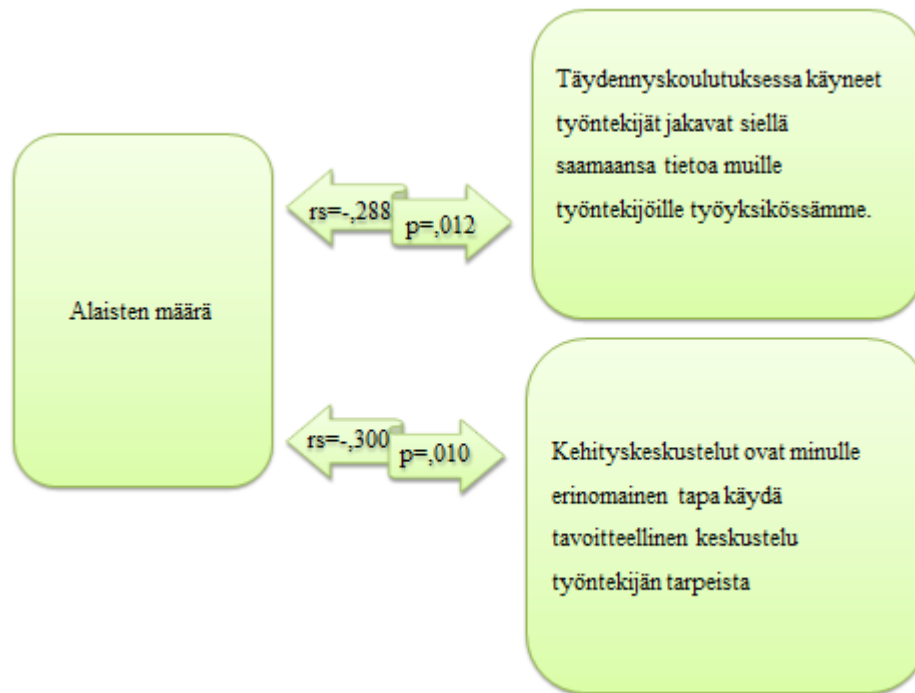
Osaamisen johtamisen keinoja kartoitettiin yhteensä yhdeksällä väittämällä. Osaamisen kehittämisen tärkeimmäksi keinoksi ilmenivät kehityskeskustelut. Täysin samaa mieltä olivat 69,7 % vastaajista, että *kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista*. Vastaajista 82,9 % oli samaa mieltä ja melko samaa mieltä väittämästä. Suunnitelmallista rekrytointia toteutti yli 90 % vastaajista ja substanssiosaamisen kartoitti ennen rekrytointia yli 90 % vastaajista. Väittämästä *kartoitan substanssiosaamisen ennen rekrytointia*, vastaajista 61,8 % oli täysin samaa mieltä, sekä 31,6 % melko samaa mieltä, yhtään vastaajaa ei ollut täysin eri mieltä tai melko eri mieltä (kuvio 8).

Vastaajista 89,5 % oli täysin ja melkein samaa mieltä, että organisaatiossa on ajantasainen perehdytysohjelma. Suurin osa vastaajista oli täysin ja melko samaa mieltä (94,7 %), että kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa organisaatiossa. *Hyviä työkäytäntöjä levitetään kirjallisesti ja suullisesti organisaatiossamme* väittämästä oli vastaajista 92 % täysin ja melko samaa mieltä. Eniten hajontaa kysymysosiossa aiheutti väittämä, *Vastaan perehdyttämisestä työyksikössämme*. vastaajista 65,5 % oli väittämän kanssa täysin ja melko samaa mieltä, sekä 19,7 % vastaajista melko tai täysin eri mieltä. Vastaajien mielestä täydennyskoulutuksissa käyneet työntekijät jakavat saamaansa tietoa työpaikalla (93 %) (kuvio 8).



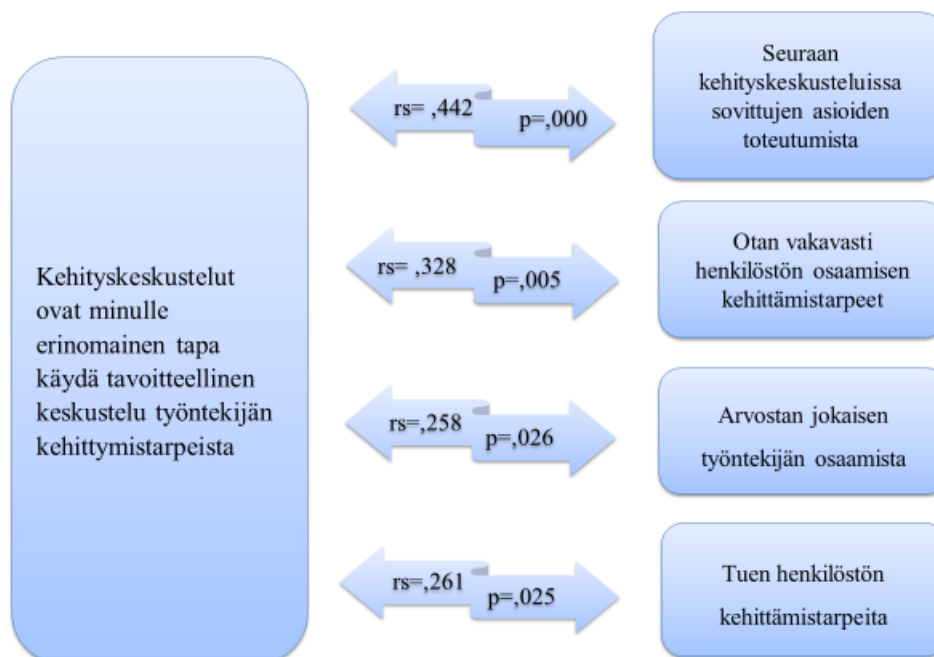
KUVIO 8. Osaamisen kehittämisen keinoja (n = 76)

Korrelaatiotestin tuloksen mukaan, pidempään työssä olleet kokivat, etteivät työntekijät jaa täydennyskoulutuksen tietoa muille työntekijöille ($r_s = -0,246$, $p = 0,035$). Alaisten määrällä, on negatiivinen yhteys väittämään *täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksikössämme*. Esimiehet, joilla alaisia on enemmän, he kokevat, että työntekijät jakavat täydennyskoulutuksesta saatua tietoa muille työntekijöille työyksiköissä vähemmän. Alaisten määrällä on tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys väittämään, *kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän tarpeista*. Esimiehet, joilla on enemmän alaisia, kokivat vähemmän, että kehityskeskustelut olisivat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän tarpeista (kuviokuva 9).



KUVIO 9. Alaisten määrän ja osaamisen johtamisen keinojen välinen yhteys

Kehityskeskustelujen ja henkilöstön kehittämisen välisiä yhteyksiä tarkasteltaessa huomataan, että kehityskeskusteluja tärkeänä pitävät, seuraavat kehityskeskusteluissa sovitujen asioiden toteutumista ja ottavat vakavasti henkilöstön kehittämistarpeet. Tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys on kehityskeskustelujen ja jokaisen työntekijän arvostamisen yhteydessä sekä henkilöstön kehittämistarpeiden tukemisessa (kuvio10).

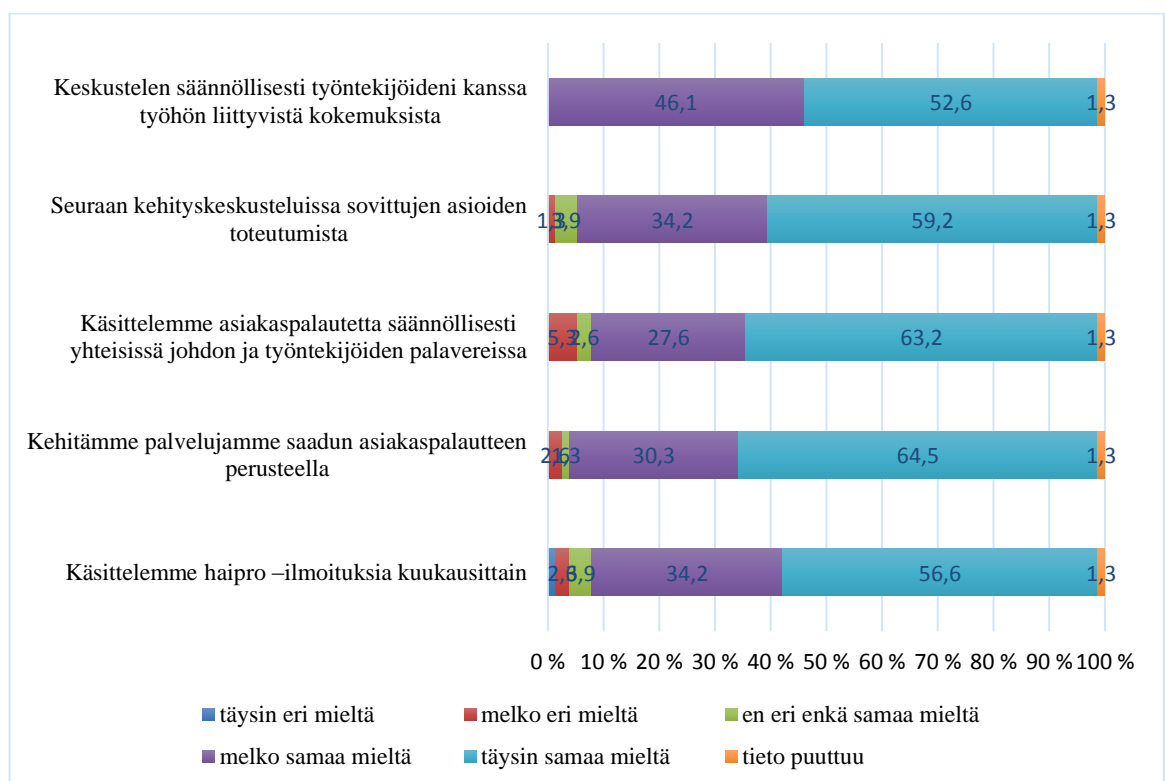


KUVIO 10. Kehityskeskustelujen yhteydet henkilöstön kehittämiseen ja arvostamiseen

6.3.2 Osaamisen seuranta ja palautteen antaminen

Osaamisen seuranta ja palautteen antamista kartoitettiin viidellä väittämällä. Täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä olivat kaikki vastaajat 98,7 %, väittämistä *keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista*. Yli 90 % vastaajista oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista. Vastaajista 90,8 % oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että käsittelevät asiakaspalautteen säännöllisesti yhteisissä johdon ja työntekijän palavereissa, vain 5,3 % oli melko eri mieltä (kuvio 11).

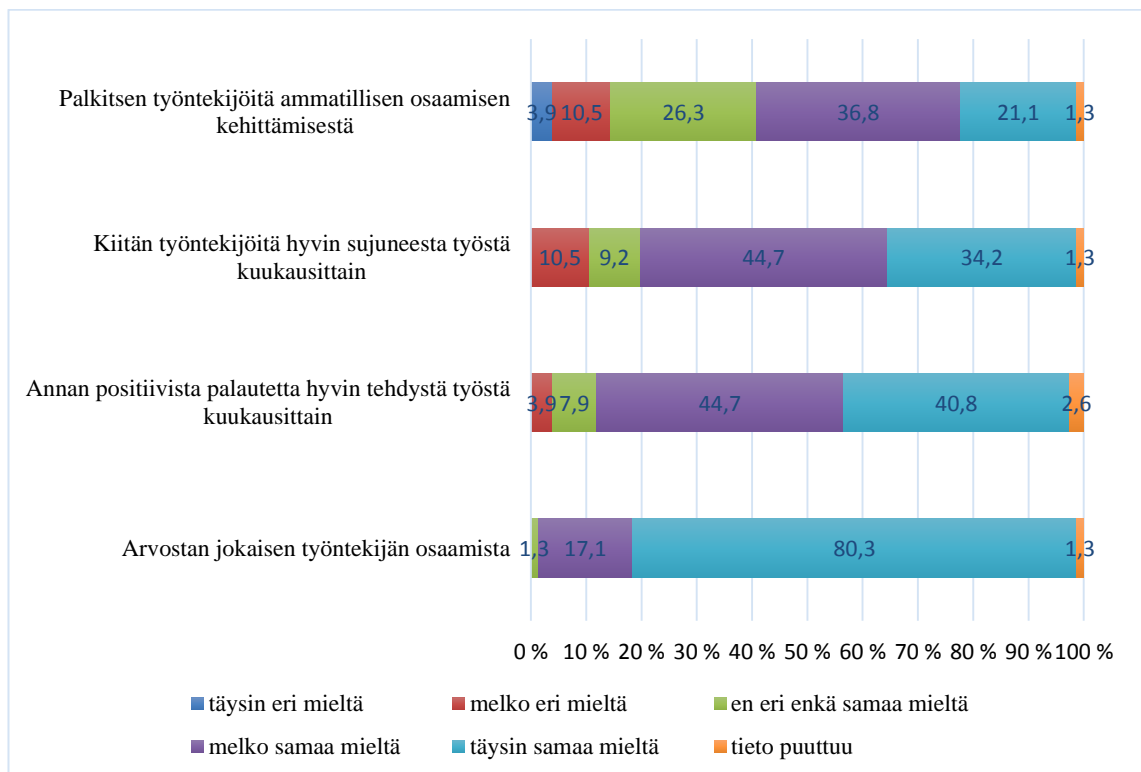
Vastanneista 94,8 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että kehittävät palveluita saadun asiakaspalautteen perusteella. Väittämistä 2,6 % oli melko eri mieltä, ja pieni osa ei kokenut olevan samaa, eikä eri mieltä asiakaspalautteen perusteella tehtävästä kehittämisestä. Vastaajista yli 90 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väittämistä, *käsitlemme haipro- ilmoituksia kuukausittain*. Loput vastaajat jakaantuivat, ja alle 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämistä. Tässä kysymysosiossa jokaisesta kysymyksestä 1,3 % vastaajista jätti vastaamatta (kuvio 11).



KUVIO 11. Seuranta ja palaute (n = 76)

6.3.3 Motivointi ja palkitseminen

Kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyviä asioita kysyttiin neljällä väittämällä. Tärkeimmäksi koettiin jokaisen työntekijän osaamisen arvostamista, jossa 97,4 % vastaajista oli samaa tai melko samaa mieltä, vain muutama vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 57,9 % oli täysin tai melko samaa mieltä väittämästä, *palkitsen työntekijöitäni ammatillisen osaamisen kehittämisestä*. Vastaajista 26,3 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä ja 14,4 % oli melko tai täysin eri mieltä ammatillisen osaamisen kehittämisen palkitsemisesta. Hajontaa oli kysymyksiosiossa, *kiitän työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä kuukausittain*, vastaajista 78,9 % täysin tai melko samaa mieltä väittämästä, vastaajista 9,2 % ei ollut eri eikä samaa mieltä ja 10,5 % melko eri mieltä, että kiittää työntekijöitä hyvin tehdystä työstä kuukausittain. Vastaajista 45,5 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että antaa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain, 3,9 % oli melko eri mieltä väittämästä. Kysymyksiosiossa vastaamatta jätti 1,3 %- 2,6 % vastaajista (kuvio 11).



KUVIO 11. Kannustaminen ja palkitseminen (n= 76)

Korrelaatiotestin tuloksesta kävi ilmi, että pidempään työssä ollut esimies palkitsee enemmän ammatillisen osaamisen kehittämisessä ($r_s = ,269$, $p = ,029$). Korrelaatiotestistä

paljastui myös, että pitkään työssäolleet antavat vähemmän positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä. ($r_s = -0,318$, $p = 0,006$).

Tutkimuksessa tutkittiin vastaajien iän ja työstä kuukausittaisen positiivisen palautteen antamisen välistä yhteyttä. Tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys löydettiin. 28-53 vuotiaista 27 % oli täysin samaa mieltä, että antavat positiivista palautetta kuukausittain hyvin tehdystä työstä, sekä 1,4 % olivat melko eri mieltä. 54-62- vuotiaista 14,9 % oli täysin samaa, että antavat positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain, heistä 2,7 % olivat melko eri mieltä väittämästä (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Vastaajien ikä ja positiivisen palautteen antaminen kuukausittain (Mann-Whitney $p = 0,024$)

Annan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain (n=76)

Ikäluokat	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
28-53 v	1,4%	2,7%	17,6%	27,0%
54-62 v	2,7%	5,4%	28,4%	14,9%

6.3.4 Tärkeimmät osaamisen johtamisen keinot

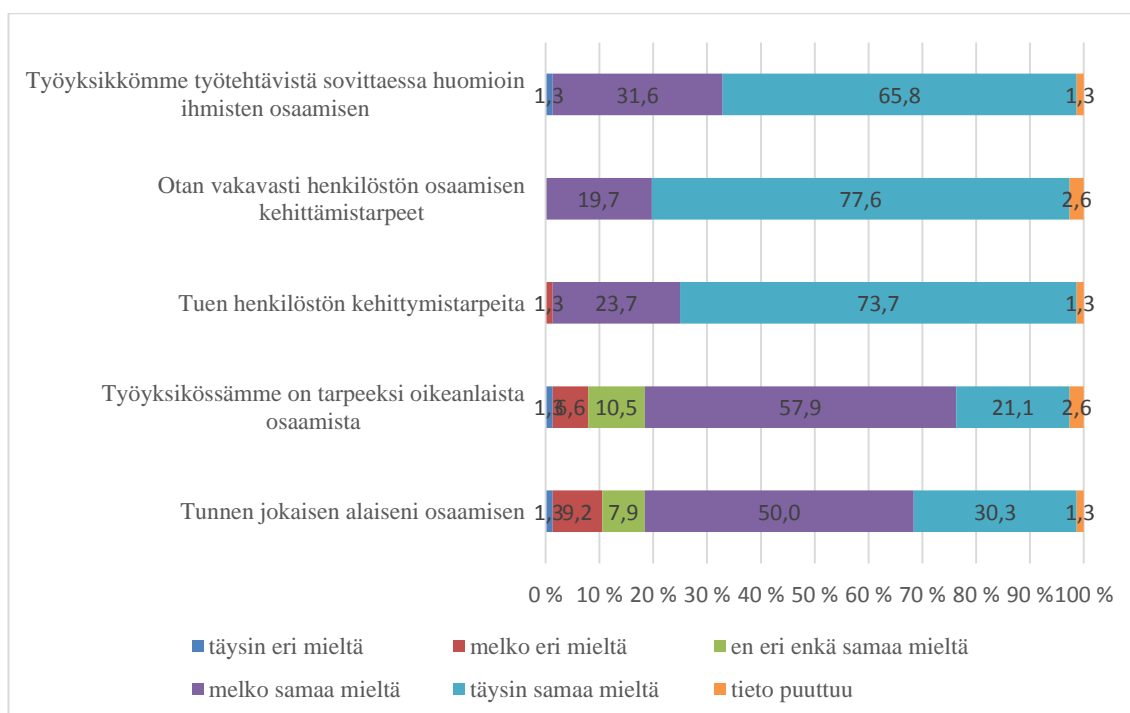
Kysymyksessä 10 pyydettiin valitsemaan osaamisen johtamisen keinoista viisi tärkeintä keinoa ja merkitsemään ne tärkeysjärjestykseen, 1 tärkein ja 5 vähiten tärkein. (taulukko 3) Kysymys käsiteltiin SPSS ohjelmassa käänteisesti, tärkein keino sai viisi pistettä ja vähiten tärkein yhden pisteen. Kysymyksessä vaihtoehtoja oli yhteensä 20. Vastausten perusteella osaamisen johtamisen tärkeimmäksi keinoksi tuloksista nousi, *tutustumis- ja opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin*. Viisi tärkeintä menetelmää on esitetty taulukossa 4. Vähiten tärkeimmäksi keinoksi osoittautui vastauksista projekti-työskentely (liite 5) Liitteestä 5 näkyy myös muut vastaukset, kuinka ne sijoituivat tärkeysjärjestykseen kokonaisuudessaan.

TAULUKKO 3. Tärkeimmät osaamisen johtamisen keinot (n= 76)

1	Tutustumis- ja opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin
2	Systematisoitu itsearviointi
3	Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa
4	Koulutustarvekartoitukset
5	Suunnittelu ja kehittämispalaverit

6.4. Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa

Esimiesten tehtävistä osaamisen johtamisessa kysyttiin viidellä väittämällä. Tärkeimmäksi tehtäväksi esimiesten tehtävistä osaamisen johtamisesta osoittautui henkilöstön osaamistarpeiden vakavasti ottamisen, kaikki vastaajat olivat joko täysin tai melko samaa mieltä. Esimiesten tärkeisiin tehtäviin lukeutui lisäksi henkilöstön kehittymistarpeiden tukeminen, vastaajista 97,4 % oli täysin tai melko samaa mieltä, 1,3 % oli melko eri mieltä. Hyvin tärkeäksi koettiin, että huomioidaan työtehtäviä sovittaessa työntekijän osaaminen, vastaajista 97,4 % oli täysin tai melko samaa mieltä, 1,3 % vastaajista oli täysin eri mieltä, eikä muuta hajontaa vastauksissa ilmennyt. Vastaajista 79 % oli täysin tai melko samaa mieltä ja 7,9 % oli täysin tai melko eri mieltä väittämästä *Työyksikösämme on tarpeeksi oikeanlaista osaamista*, Vastaajista 80,3% oli täysin tai melko samaa mieltä, että tuntee jokaisen alaisen osaamisen, taas 10,5% oli täysin tai melko eri mieltä kyseisestä väittämästä. Kysymysosoion vastaamatta jätti 1,3-2,6 % vastaajista (kuvio 12).



KUVIO 12. Esimiesten roolit osaamisen johtamisessa (n=76)

Korrelaatiotestauksesta kävi ilmi, että mitä enemmän alaisia oli, sitä vähemmän esimies tunsi alaistensa osaamista. ($r_s = ,392$, $p = ,001$) Myös iällä oli vaikutusta, mitä enemmän ikää oli, sitä vähemmän koettiin tunnevan jokaisen alaisen osaamista. ($r_s = ,247$, $p = ,003$)

Tutkimuksessa tutkittiin työssäoloajan ja henkilöstön kehittämistarpeiden vakavasti ottamisen yhteyttä. Alle 10 vuotta työssä olleista 71,6 % oli täysin samaa mieltä, että ottavat henkilöstön kehittämistarpeet vakavasti sekä 13,5 % melko samaa mieltä. Yli 10 vuotta työssä olleista 8,1 % oli täysin samaa mieltä sekä 6,8 % melko samaa mieltä väittämästä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vastaajien työssäoloaika ja henkilöstön kehittämistarpeiden vakavasti ottaminen. (Mann-Whitney $p = ,025$)

Otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet (n= 74)

Työssäoloaika	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Alle 10 vuotta	13,5%	71,6%
Yli 10 vuotta	6,8%	8,1%

Tutkimuksessa tutkittiin työssäoloajan merkitystä henkilöstön kehittämistarpeiden tukemiseen. Vastaajista alle 10 vuotta työssä olleet, 68 % oli täysin samaa mieltä. Yli 10 vuotta työssä olleet 6,7 % olivat täysin samaa mieltä, *tuen henkilöstön kehittämistarpeita*. Yli 10 vuotta työssä olleista, 1,3 % oli melko eri mieltä väittämästä (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Vastaajien työssäoloaika ja henkilöstön kehittämistarpeiden tukeminen. (Mann-Whitney $p=,012$)

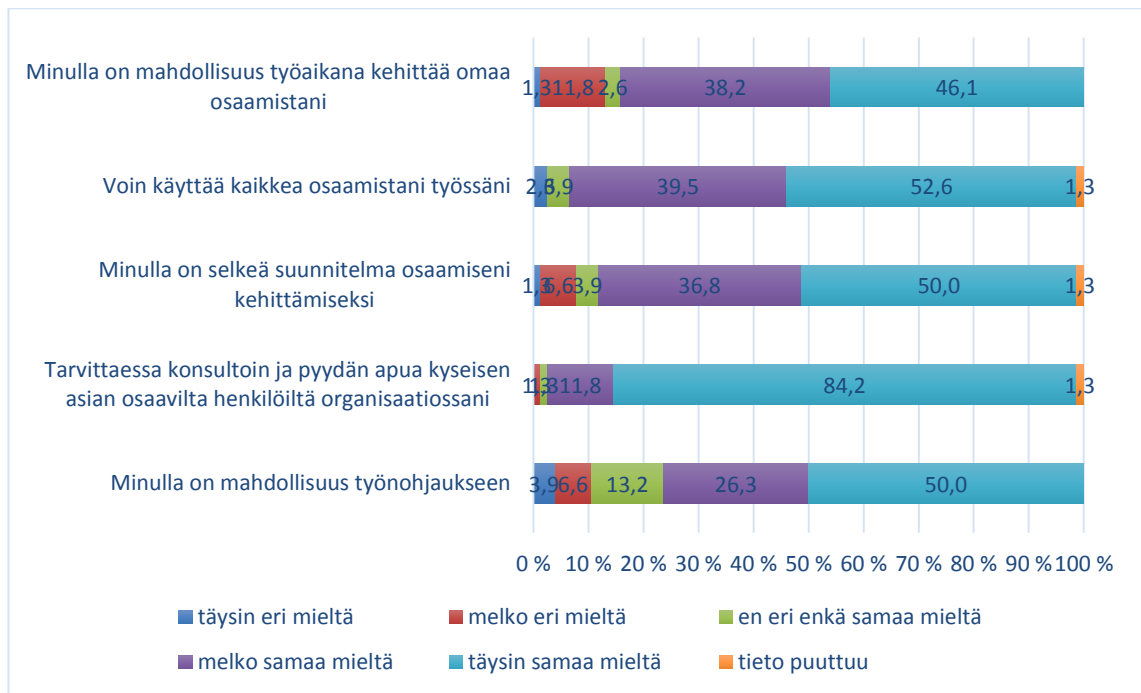
Tuen henkilöstön kehittymistarpeita
($n=75$)

Työssäoloaika	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Alle 10 vuotta	0,0%	17,3%	68,0%
Yli 10 vuotta	1,3%	6,7%	6,7%

6.5. Esimiesten oman osaamiseen kehittämisaalueet

Oman osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä kysyttiin esimiehiltä viidellä väittämällä. Tärkeimmäksi koettiin, että tarvittaessa konsultoidaan ja pyydetään apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä, vastaajista 96 % oli täysin tai melko samaa mieltä, vain 1,3 % oli melko eri mieltä. Yli 80 % vastaajista koki, että heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työaikana, sekä 13,1 % vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä väittämästä. Yli 90 % vastaajista koki, että voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään, vastaajista 2,6 % oli täysin eri mieltä väittämästä (kuvio 13).

Yli 80 %:lla vastaajista oli selkeä suunnitelma oman osaamisen kehittämiseen, 8 % vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä väittämästä. Vastaajista 76,3 % oli täysin tai melko samaa mieltä, että heillä on mahdollisuus työnohjaukseen, 10,5 % vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä väittämästä (kuvio 13).



KUVIO 13. Oman osaamisen kehittäminen (n=76)

Korrelaatiotestauksessa ilmeni, että konsultaatiota pyytävät esimiehet, myös itse tukevat enemmän henkilöstön kehittämistarpeita ($r_s = ,432$, $p = ,000$).

6.6. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet

Kehittämistarpeita kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastauksia analysoitiin ja luokiteltiin ryhmiin eri teemoin. Tässä kuviossa näkyvät teemat merkittävämmästä alkaen. Osaamiskartoitus, johtamisen tuki, koulutus, resurssit (kuvio 14).



KUVIO 14. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet (n= 29)

Osaamiskartoitukset nousivat tärkeämmäksi teemaksi. Osaamiskartoitukset koettiin tärkeäksi, niin työntekijän kuin esimiehenkin osaamisen arvioinnissa. Osaamiskartoitukset määrittelevät tehtäväkuvan ja päinvastoin. Osaamiskartoitusta pidettiin tärkeänä, niin koulutusten suunnittelussa, kuin rekrytoinnin suunnittelussakin. Osaamiskartoituksessa huomataan myös ns. osaamisvajeet.

Seuraavaksi tärkeimmäksi teemaksi nousi *johtamisen tuki*. Koettiin että tarvitaan enemmän tietoa osaamisen johtamisesta, sekä osaamisen johtamiseen liittyvää tukea kaivataan. Kehittämiseen tulisi panostaa enemmän koko organisaation laajuudella suunnitelmallisesti, sekä organisaatioiden välillä.

Koulutus tuli kolmanneksi tärkeimmäksi teemaksi. Koettiin että koulutusta tulisi järjestää säännöllisesti ja aktiivisesti työnantajan puolelta. Koulutukseen ja kehittymiseen liittyen koettiin, että on tärkeää verkostoitua ja saada vertaistukea. Koettiin, että hoitajien toimintaa voisi kehittää enemmän asiantuntijamaiseksi koulutuksella ja verkostoitumiselle. Mentorointia pidettiin myös tärkeänä kehittämisen ja oppimisen tukena.

Neljänneksi tulivat *resurssit*. Koettiin, että resurssit antavat tukea organisointiin ja niin auttavat pääsemään tavoitteisiin. Budjetit ovat lyhyen aikavälin budjetteja, jolloin ei huomioida koulutuksen ja kehittämisen hyötyjä pidemmälle.

6.7. Osaamisen johtamisen haasteet esimiehien kokemana

Avoimessa kysymyksessä kartoitettiin osaamisen johtamisen haasteita esimiehien kokemana. Vastaukset jaettiin teemoihin, laaja osaaminen/erikoisosaaminen, muutosjohtaminen, lähijohtajuus, mitattavuus (kuvio 15).



KUVIO 15. Osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuudessa (n= 34)

Tärkeimmäksi teemaksi nousi erityisosaaminen, lisäksi kaivattiin tarpeeksi laajaa osaamista. Työolosuhteet muuttuvat ja siksi tarvitaan lisää liikkuvaa henkilökuntaa, jotka omaa laajaa osaamista. Toisaalta kaivataan erityisosaamista, koska tekniikka muuttuu koko ajan ja niin lisäksi syväosaamista tarvitaan. Osaamisessa kaivataan lakisääteistä osaamista. Koettiin, että osaamista tarvitaan ja työntekijöiden liikkuminen tulevaisuudessa lisääntyy. Osaamiskartoituksia ja osaamisen tunnistamista kaivattiin.

Seuraavaksi tärkeimmäksi koettiin *muutosjohtaminen*. Tietotekniikan yhä lisääntyvä tuleminen sote-alalle vaikutti tulevaisuuden haasteena ja sen mukana pysyminen. Työtahti kiihtyy ja muuttuu teknisemmäksi. Samalla koettiin, että työtehtävät voivat laaja-alastua ja vaatimukset lisääntyä. Eläköitymisen myötä, uuden sukupolven eri tavalla toimiminen koettiin omana haasteena. Erilaiset kulttuurit tekevät osaamisen johtamisesta haasteellisempää.

Lähijohtajuus tuli ilmi kolmanneksi yleisenä. Koettiin että lähijohtajuus tulisi muuttumaan, tuleeko se etääntymään työntekijän arjesta. Jopa epäiltiin, tullaanko etääntymään liikaa perustyöntekijöistä ja heidän osaamisen johtamisessa ja kuinka se onnistuu ja vaikuttaa työyhteisöön.

Neljänneksi voidaan mainita, *vaikuttavuus ja mitattavuus*. Kuinka mitata osaamista ja vaikuttavuutta, kuinka toiminta vaikuttaa hoitoon ja sen laatuun.

7 POHDINTA

7.1. Eettisyys

Tutkimuksessa pyritään totuuteen eikä tuloksia kaunistella. Tutkimuksen tekijän tulee raportoida puutteet ja olla kriittinen. Olisi tärkeää pitää erillään selkeästi varsinaiset tulokset ja omat tulkinnat. (Uusitalo 1999, 32; Vilkka 2007 91.) Tutkimus kuului osana valtakunnalliseen *Ihmisten ja osaamisen johtaminen* tutkimushankkeeseen, tutkimuslupa on haettu TAMKilta 2017. Tutkimuksessa pyritään, ettei loukata kohderyhmää ja tutkimuksen perinteistä kulkua kysymysasettelusta lähtien (Vilkka 2007, 95–96).

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, lisäksi kahdella avoimella kysymyksellä. Avoimet kysymykset käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimus toteutettiin TAMKin e-lomake editorin avulla, jolloin vastaajan henkilö tai yhteystiedot eivät jääneet millään lailla rekisteriin. Vastaajat pysyivät anonyymeinä ja tällöin tietosuojatoteutus täydellisesti (Vilkka 2007, 95–96). Kysely toteutettiin kokonaisotantana, jolloin koko Suomen perusterveydenhuollon ylihoitajat ja hoitotyön johtajat otettiin kyselyyn mukaan.

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu myös, että tutkittavat saavat tarpeelliset tiedot tutkimuksesta ja voivat itse päättää osallistumisestaan. Kaikki vastaajat otettiin mukaan tutkimukseen. (Vilkka 2007, 90–91.) Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje, josta kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, sekä laajemmin mihin tutkimus liittyy. Saatekirje ja kyselylomake lähetettiin sähköpostitse ja vastaajat pystyivät itse päättämään osallistumisestaan.

7.2. Luotettavuus

Luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, validiteetti ja reliabiliteetti, lähtökohtana on kuitenkin, että tutkimus on tehty tutkimuksen kriteerien mukaan (Heikkilä 2014, 176). Validiteetilla eli pätevyydellä kuvataan sitä, kuinka hyvin voidaan vastata tutkimusongelmiin ja mitata juuri tutkittavaa ongelmaa (Heikkilä 2014, 177; Hirsjärvi ym. 2014, 231; Vilkkä 2015, 193). Se liittyy vahvasti kyseisen tutkimuksen teoriaan. On

myös erittäin vaikea tarkastella jälkikäteen. Kato voi aiheuttaa vääristymää tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2010, 177.) Tässä tutkimuksessa muutamia kysymyksistä ei ollut vastattu lainkaan. Voidaan arvioida, onko tutkittava ymmärtänyt mittarin kysymykset ja kyselylomakkeen niin kuin tutkija olisi odottanut (Vilka 2015, 193).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri mittausmenetelmillä ja tutkimuksilla. Reliabelius tutkimuksessa käsittelee tutkimuksen kykyä antaa toistettavia mittaustuloksia, eikä sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2014, 231, Heikkilä 2014, 28, 178.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on monia eri menetelmiä, mitä voidaan käyttää reliabiliteetin mittaamiseen, yleisin kuitenkin Chronbachin alfa. Reliabiliteettikerroin ilmaistaan välillä 0-1. Mitä korkeampi kerroin on, sen tarkemmin mittari mittaa yhtä asiaa mittarin osiossa. Luku saisi olla yli 0,7. (Heikkilä 2014, 178.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty reliabiliteetin mittaamiseen Chronbachin alfa kerrointa. Kysymysosiossa 2 $\alpha = ,714$, jota voidaan pitää hyvänä. Muissa kysymysosiossa $\alpha = ,612- ,692$ välillä, näitä arvoja voidaan pitää tyydyttävänä. Kaikki kysymysosiot pidettiin sellaisenaan, eikä joukosta ole poistettu kysymyksiä. Chronbachin alfa arvo oli kokonaisuudessaan tyydyttävä. Vastausprosenttia voidaan pitää alhaisena, koska vastausprosentti oli vain 27,2 %. Näitä tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina, sillä otokseen ollessa liian pieni tuloksia voidaan pitää sattumanvaraisina (Heikkilä 2014, 31).

7.3. Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Miten esimiehet toteuttavat osaamisen johtamista perusterveydenhuollon yksiköissä? Suurin osa koki strategian olevan selkeä ja se oli henkilöstön vapaasti saatavilla. Osa esimiehistä koki, ettei henkilöstö tunne strategiaa kovin hyvin. Esimiehet kokivat, että henkilöstön osaamisen kehittäminen pohjautuu strategiaan, mutta samalla eivät koe, että strategiassa olisi selkeä näkemys henkilöstön kehittämiseksi. Samansuuntainen vastausprosentti ei päde osaamistavoitteiden suunnittelussa strategian pohjalta. Strategia on siis käytössä osaamisen johtamisen toteuttamisessa, mutta sitä ei täysin systemaattisesti käytetä. Kivisen väitöskirjan (2008) tuloksista kävi ilmi, että työntekijät tuntevat strategian johtajia huonommin.

Kehityskeskustelut koettiin tärkeimmäksi keinoksi osaamisen johtamisessa. Alaisten määrällä taas oli merkitystä, pidettiinkö kehityskeskusteluja hyväksi havaittuna tapana. Mitä enemmän alaisia oli, sitä vähemmän koettiin sen olevan hyvä tapa. Voisikin kuvitella, että pienen yksikön esimiehen on helpompi järjestää aikaa kehityskeskusteluille ja pyrkiä myös pitämään ne säännöllisesti. Suuressa yksikössä, useamman alaisen kanssa säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen on haasteellisempaa jo ajankäytönkin kannalta, ja siksi sitä ei ehkä koeta mielekkäänä. He ketkä pitivät kehityskeskusteluja erinomaisena tapana käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista, he myös seurasivat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista ja ottivat vakavasti henkilöstön kehittämistarpeet. Heille työntekijän osaamisen arvostaminen ja henkilöstön kehittämistarpeiden tukeminen oli tärkeää. Ollilan (2006, 221) tutkimuksessa kävi ilmi, että kehityskeskusteluja pidettiin merkityksellisimpinä keinoina sekä yksityisissä, että julkisissa organisaatioissa.

Osaamisen johtamisen keinojen eri vaihtoehdoista nousi tärkeimmäksi, tutustumis- ja opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin. Seurannan ja palautteessa vastauksista tärkeimmäksi nousi keskustelu työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä kokemuksista. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurattiin aktiivisesti, sekä asiakaspalautetta käsiteltiin palavereissa ja sen pohjalta myös kehitettiin palveluja. Haipro-ilmoituksia käsiteltiin kuukausittain. Voisi näiden vastausten pohjalta todeta, että osaamisen seuranta ja palaute ovat hyvällä mallilla ja ollaan tällä saralla aktiivisia. Huotarín (2009, 182) tutkimuksen mukaan todettiin, että tärkeänä osana osaamisen johtamista on juurikin keskustelu ja kuuntelu.

Työntekijöiden osaamisen arvostaminen nousi tärkeimmäksi motivoimisen ja palkitsemisen keinoista. Suurin osa antoi positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä ja kiittivät työntekijöitä kuukausittain. Eniten hajontaa aiheutti työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen palkitseminen. Pitkään työssäolleet palkitsivat useammin ammatillista osaamista, joka voisi osoittaa, että pitkään työssä olleella voi olla mahdollisuus vaikuttaa enemmän palkitsemistapoihin. Positiivisen palautteen antaja oli todennäköisemmin taas nuorempi ja vähemmän työssä ollut. Holman (2009, 66) tutkimuksessa kävi ilmi, että palkitsemisesta juuri osaamisen arvostamisella on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Ollilan (2006, 147) tutkimuksen mukaan julkisissa organisaatioissa painotettiin enemmän taloudellisella tuella kannustamaan kouluttautumaan, kuin taas yksityisessä organisaatioissa kannustettiin kannustavan ilmapiirin avulla.

Esimiesten tehtävistä nousi tärkeimmäksi henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden vakavasti ottaminen. Lisäksi henkilöstön kehittämistarpeiden tukeminen oli tärkeässä roolissa, alle 10 vuotta työssä olleet tukivat enemmän henkilöstön kehittämistarpeita. Esimiehet tunsivat pienessä yksikössä paremmin alaisten osaamisen, toisin kuin isommissa. Se on täysin ymmärrettävää, ettei suuressa yksikössä voi tuntea jokaisen alaisen osaamista, jos heitä on kymmeniä tai satoja. Tähän varmasti tarvitaan enemmän resursseja, jotta voidaan toteuttaa myös tulevaisuudessa. Ollilan (2006, 138) tutkimuksen mukaan esimiehien täytyisi tuntea jokaisen alaisen osaaminen, sekä työtehtävien vaativuus.

Mitä osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollon esimiesten yksiköissä tulee ilmi? Esimiehet tarvittaessa konsultoivat ja pyysivät apua. Suurimmalla osalla oli vastausten perusteella selkeä suunnitelma osaamisen kehittämisestä. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että koettiin pääsääntöisesti, että osaamista voi hyödyntää omassa työssään, eikä hajontaa ollut. Suurin osa koki, että voi myös kehittää osaamistaan työaikana. Vastauksissa oli myös jonkin verran eroavaisuuksia, joten oman osaamisen kehittäminen ei ilmaisesti toteudu ihan täysin. Suurin osa koki, että oli mahdollisuus työnohjaukseen, mutta hajonnalla voisi päätellä, että työnohjaukseen voisi tulevaisuudessa panostaa vieläkin enemmän. Osaamiskartoitukset ja siihen vahvasti liittyvä tehtävänkuvan määrittäminen koettiin tärkeimmäksi kehittämistarpeeksi. Kivisen (2008, 200) tutkimuksessa yli kolmasosa koki, ettei voi hyödyntää omaa osaamistaan työssään.

Mitä haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa? Tärkeimmäksi haasteeksi osaamisen johtamisessa koettiin laajan osaamisen ja erikoisosaamisen tarve, sekä niiden tunnistaminen. Tämä tuo varmasti haasteita, että voidaan tunnistaa osaaminen ja sen tarve tarpeeksi ajoissa erilaisen kartoitusten avulla. Huttusen (2013, 24) tutkielman mukaan osaamisen johtamiseen tulee tulevaisuudessa muutoksia ja se tulee käsittämään laajempia kokonaisuuksia johtamisessa.

7.4. Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus antaa suuntaa ylihoitajien ja hoitotyön johtajien osaamisen johtamisesta, sillä vastausprosentti oli vain 27,2 %. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös yksi-

tyisen puolen osaamisen johtamista ja sen toteuttamista ja toteutumista. Olisi mielenkiintoista vertailla yksityisen ja julkisen puolen eroja osaamisen johtamisen alueella.

Tämän tutkimuksen lisäksi voisi tutkia sekä kunnallisella että yksityisellä puolella työntekijöiden näkökulmaa osaamisen johtamisesta ja oman osaamisen kehittämisestä ja siihen liittyvistä haasteista.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Olsefas.
- Alhanen, K. Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Chronbachs-alpha. <http://data.library.virginia.edu/using-and-interpreting-cronbachs-alpha/> 2018. University of Virginia Library. Luettu 1.2.2018.
- Griffith, J.R., Arbor, A., Fear K.M., Lammers, E., Banaszak-Holl, J., Lemak, C.H. & Zheng, K. 2013. A positive Deviance Perspective on Hospital Knowledge Management: Analysis of Baldrige Award Recipients 2002-2008. Yhdysvallat.
- Hakonen, N. Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5-6. painos. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Holopainen, M. Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analyysi ja SPSS. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.
- Holma, M. 2009. Osaamisen johtaminen julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Tarkastelu ylihoitajien roolin näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma.
- Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtamisen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro Gradu-tutkielma.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen-Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy. Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M., 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu; Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä Bookwell Oy.

Kananen, J. 2011. Kvantti, Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Tampere: Tampereen Yliopisto Oy-Juvenes Print.

Kekäläinen, K. 2016. Yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja talouden laitos. Väitöskirja.

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

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro: Print Best.

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

Laaksonen, H. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lammi-Taskula, J. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet. Helsinki: WSOY pro Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum. Karisto Oy.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: Kopioniini Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: BALTO print.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä- tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoilla. Helsinki: Tykes. Raportteja 60.

Ojanen, S. 2009. Ohjauksesta oivallukseen; ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Yliopistonpaino.

Ollila, S., 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen. Väitöskirja.

Parviainen, P., Lillrank, P. & Iivonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

- Ranne, K., Keskinen, S., & Tapiala, K.(toim.) 2014. Suomalaisen työnohjauksen juurilla- katse tulevaisuuteen. Eura: Euraprint.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Roppo. H. 2016 Voimaannuttava lähijohtaminen kotihoidossa. YAMK Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Saloniemi, A-M. 2016. Ylihoitajien ja hoitotyön henkilöstöjohtaminen ristiriitatilanteissa ja tulevaisuuden haasteet. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. stm.fi/terveyspalvelut. 2017. Luettu 12.12.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://stm.fi/sotehenkilosto/taydennyskoulutus>. Luettu 5.3.2018.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Terveydenhuoltolaki: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Luettu 10.9.2017.
- Toom, A., Onnismaa, J., & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuslaki (23.2.2002/738) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Luettu; 1.3.2018.
- Uotila, T-P. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valli, R., 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino PS-Kustannus.
- Valli, R., 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS –kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, J. V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Turku; Uniprint.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OÜ.

LIITTEET

Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen tekijä(t), julkaisuvuosi, nimi, maa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologiset lähtökohdat	Kohderyhmä	Keskeiset tulokset
Griffith, J.R., Arbor, A., Fear K.M., Lammers, E., Banaszak-Holl, J., Lemak, C.H. & Zheng, K.2013. A positive Deviance Perspective on Hospital Knowledge Management: Analysis of Baldrige Award Recipients 2002-2008. Yhdysvallat	Tavoitteena oli selvittää kuinka terveydenhuollon organisaatiot käyttävät osaamista ja osaamisen johtamista.	Tutkimusmetodi oli kvalitatiivinen. 9 terveydenhuollon organisaatiota hakemusta. Aineiston keräys toteutettiin Nvivo ohjelmalla.	9 terveydenhuollon organisaatiota.	Työntekijöiden koulutukseen panostetaan ja organisaatioissa noudatetaan vuosisuunnitelua, sekä asetetaan tavoitteita ja suunnitellaan seuraavaa kautta.
Holma, M. 2009. Osaamisen johtaminen julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Tarkastelu ylihoitajien roolin näkökulmasta. Suomi.	Tavoitteena oli määrittellä osaamisen johtaminen terveydenhuollossa, sekä ylihoitajien roolit osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen käytössä oli ylihoitajien kokousmuistiot.	Kvalitatiivinen metodi, induktiivinen päättely. Dokumenttiantalyysi (kokousmuistiot)	Julkinen sairaalaorganisaatio.	Tuloksissa nousi esiin osaamisen johtamiseen kuuluvia kokonaisuuksia mm. henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, strategialähtöisyys, oppiminen, kannusteet, oppiminen ja osaa-

				minen. Kokousmuistioiden perusteella ylihoitajien roolit ovat muuttuneet, ja tärkeänä pidetään yhteistyön parantamista, tiedonvälittämistä, työhyvinvointia ja rekrytointia.
Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Suomi.	Kuvata tulevaisuuden hoitotyön johtamisosaamisvaatimuksia hoitotyön johtajan näkökulmasta.	Kvalitatiivinen tutkimus teoitetulla ryhmähaastattelulla. Induktiivinen sisällönanalyysi.	Yhden sairaanhoitopiirin ylihoitajat ja osastonhoitajat.	Hoitotyön johtajan keskeiseksi osaamisalueeksi valikoitui henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen varmistaminen. Hoitotyön johtajan rooli on tutkimuksen mukaan muuttumassa laaja-alaiseksi isojen kokonaisuuksien johtajaksi.
Huotari, P. 2009 Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali ja terveystoimessa. Suomi.	Mallin luominen strategisesta osaamisen johtamisesta kunnalliselle sosiaali ja terveystoimelle. Toteutumisen ja kehittämiskohteiden kuvaus.	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Ryhmähaastattelu sekä kyselylomake.	Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet.	Lähijohto keskeisessä asemassa strategisessa osaamisen johtamisessa sekä keinoista kehityskeskustelut nousivat tärkeimmäksi.
Kivinen, T. 2008 Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa.	Tarkoituksena on selventää knowledge-käsitettä sekä kuvata tiedon kuvat tiedon	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Toteutettiin Rodgersin-käsitteanalyysillä	Esimiehet ja henkilöstö yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa ja	Tiedon – ja osaamisen johtamista voidaan pitää strategisten tavoitteiden mu-

Suomi.	ja osaamisen johtamisen toteutumista ja selittää siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa.	sekä kyselytutkimuksella.	kuuden sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa.	kaisena. Käsitteenä nämä ovat muuttuvia. Terveydenhuollossa edellytetään kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa sekä huomioida inhimillisen, rakenteellisen ja sosiaalisen pääoman sisältyvät kysymykset.
Ollila S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Suomi	Kaksivaiheinen tutkimus. 1. Tarkastella osaamisen strategista johtamista, sekä roolien merkitystä johtamistyössä, myös tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita. 2. rakentaa malli strategisen johtamisen osaamisen mallista.	Kvalitatiivinen tutkimus. Toteutettiin strukturoidulla haastattelulla. Käsittelyaineistolähteisellä sisällön analyysillä sekä vertailu julkisen ja yksityisen palveluorganisaation välillä.	Yksityisten ja julkisten sosiaali- ja terveystalvluorganisaatioiden johtavat henkilöt. Länsi-Suomen läänistä kaupunki ja maaseutu.	Johtajat pitävät osaamisen johtamista tärkeänä työssään. Tärkeinä keinoina pidettiin kehityskeskusteluja, tiimityötä, työnohjausta ja strategista johtamista.

Liite 2. Kyselylomakkeen muuttujat

1/2

MUUTTUJA	Kivinen 2008	Kekäläinen, Saloniemi, Roppo 2016
1.Taustatiedot		
Mikä on sukupuolesi?		x
Kuinka Vanha olet?		x
Mikä on koulutuksesi?		x
Milloin olet valmistunut?		x
Kuinka monen työntekijän esimies olet?		x
Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?		x
Mikä on ammattinimikkeesi tällä hetkellä?		x
Minkälaista työsi on?	A taustatiedot, mukailtu	
2. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.		
Organisaation strategia on selkeä.	Osio 13. kysymys 3.	
Organisaation strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla.	Osio 13. kysymys 11., mukailtu.	
Työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme.	Osio 13. kysymys 14., mukailtu.	
Organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisessä.	Osio 13. kysymys 4., mukailtu	
Organisaatiossamme strategiassa on koulutussuunnitelma henkilöstölle.		x
Määrittelen työntekijöiden osaamistavoitteet organisaation strategian pohjalta.	Osio 15., kysymys 14., mukailtu.	
Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaation tarpeista organisaatiossamme.	Osio 15., kysymys 12., mukailtu.	
3.Osaamisen kehittämisen keinot		
Rekrytoin henkilöstöä strategian mukaisesti	Osio 15., kysymys 6, mukailtu	
Rekrytoin henkilöstöä suunnitelmallisesti	Osio 15, kysymys 6., mukailtu	
Kartoitan substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia		x
Organisaatiossamme on ajantasainen perehdytysohjelma		x
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa organisaatiossamme.	Osio 26., kysymys 2	
Hyviä työkäytäntöjä levitetään kirjallisesti ja suullisesti organisaatioissamme.	Osio 26., kysymys 16, mukailtu	
Vastaan perehdyttämisestä työyksiköissämme		x
Täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksiköissämme.		x
Kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittämistarpeista.	Osio 26., kysymys 4., mukailtu.	

4. Seuranta ja palaute		
Keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista.	Osio 16., kysymys 1.	
Seuraan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista.	Osio 26., kysymys 1.	
Käsitlemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä johdon ja työntekijöiden palaverieissa.	Osio 26., kysymys 17.	
Kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella.		x
Käsitlemme haipro- ilmoituksia kuukausittain.		x
5.Kannustaminen ja palkitseminen		
Palkitsen työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämisessä.	Osio 30., kysymys 9, mukailtu.	
Kiitan työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä kuukausittain.	Osio 30., kysymys 15, mukailtu.	
Annan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain.		x
Arvostan jokaisen työntekijän osaamista.	Osio 30., kysymys 19., mukailtu.	
6.Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa.		
Työyksikkömme tehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen	Osio 27, kysymys 17.	
Otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet	Osio 27, kysymys 21, mukailtu.	
Tuen henkilöstön kehittymistarpeita		x
Työyksikössämme on tarpeeksi oikeanlaista osaamista		x
Tunnen jokaisen alaiseni osaamisen		x
7.Oman osaamisen kehittäminen		
Minulla on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistani.	Osio 15, kysymys 18, mukailtu.	
Voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni.	Osio 15, kysymys 19.	
Minulla on selkeä suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi.	Osio15, kysymys 21.	
Tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossamme.	Osio 26., kysymys 3., mukailtu.	
Minulla on mahdollisuus työnohjaukseen.		x
8.Miten haluaisit, että organisaatiosasi kehitettäisiin osaamisen johtamista?		x(avoin kysymys)
9.Minkälaisia haasteita näet osaamisen johtamisessa kymmenen vuoden kuluttua?		x(avoin kysymys)
10Valitse seuraavista osaamisen johtamisen keinoista viisi tärkeintä ja merkitse ne tärkeysjärjestykseen 1 tärkein 5 vähiten tärkein.	Osio 25., mukailtu.	

Liite 3. Saatekirje

Saatekirje

Ihmisten ja osaamisen johtaminen – hankkeen kysely

Arvoisa esimies!

Sosiaali- ja terveydenhuolto on muutoksessa SOTE-uudistuksen myötä, mikä tuo johtamiseen runsaasti haasteita. Muutosprosesseissa on ihmisten ja osaamisen johtaminen ensiarvoisen tärkeä, koska työt tehdään ihmisten avulla. Viimeisen sadan vuoden aikana on siirrytty keskitetystä johtamisesta hajautettuun, osallistavaan ja voimaannuttavaan johtamiseen. Organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön muutospainet tekevät työyhteisöistä myös yhä konfliktiherkempiä. Työyhteisön sisäisten konfliktien ja ristiriitojen ratkaiseminen onkin yhä keskeisempi osa johtamistyötä.

Valtakunnallinen tutkimushanke (2016-2017), Ihmisten ja osaamisen johtaminen, on käynnistynyt vuoden 2016 alussa. Tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutumista terveydenhuollossa sekä tulevaisuuden haasteita. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa terveydenhuollon esimiesten osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutuksesta, osaamisvajasta ja –tarpeista, sekä tulevaisuuden haasteista.

Tutkimushanketta johtaa Tampereen ammattikorkeakoulun yliopettaja, hallintotieteiden tohtori Hannele Laaksonen, joka toteuttaa hankkeessa post doc –tutkimusta. Tutkimustiimiin kuuluvat Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinnon opiskelijat Matti Mäkelä, Katja Kekäläinen, Heini Roppo ja Anne-Mari Saloniemi, jotka tuottavat hankkeessa neljä opinnäytetyötä. Tutkimustiimiä voidaan täydentää myöhemmin. Opinnäytetyöt julkaistaan Theseus –järjestelmässä ja tuloksista kirjoitetaan tieteellisiä artikkeleita.

Tutkimus toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, johon linkki lähetetään vastaajille tämän sähköpostin välityksellä. E-lomakkeella lähetetyistä vastauksista ei voida jäljittää lähettäjän tietoja, joten vastaajien anonymiteetti on turvattu. Aineistosta ei synny siten myöskään henkilörekisteriä. Aineistot säilytetään mahdollista seurantatutkimusta varten enintään viisi vuotta. Aineistoa voidaan käyttää Tampereen ammattikorkeakoulussa tilastotieteen opetusaineistona.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti esimiesten täydennys- ja johtamiskoulutusten suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tulosten pohjalta suunnitellaan täsmennettyä esimiehille suunnattavaa kehittämishanketta, johon rekrytoidaan organisaatioita myöhemmin.

Pääsette kyselyyn oheisen linkin välityksellä. Toivomme, että vastaatte kyselyyn kahden viikon kuluessa. Hanketta ja kyselyä koskeviin tiedusteluihin vastaa hankkeen johtaja Hannele Laaksonen.

Tampereella 11.4.2016

Hannele Laaksonen

Hannele Laaksonen

Yliopettaja, HTT, Esh

Terveyspalvelut

Tampereen ammattikorkeakoulu

Kuntokatu 4

FI 33520 Tampere, Finland

tel. +358 40 6613450

e-mail: etunimi.sukunimi@tamk.fi

Liite 4. Kyselylomake
Kyselylomake

1/4

1. Taustatiedot

1. Mikä on sukupuolesi? _____ Nainen _____ Mies

2. Kuinka vanha olet? _____ vuotta

3. Milloin olet valmistunut? _____

4. Mikä on koulutuksesi?

_____ opistoasteen tutkinto

_____ ammattikorkeakoulu

_____ ylempi ammattikorkeakoulu

_____ maisteri

_____ lisensiaatti

_____ tohtori

5. Ammattinimikkeesi tällä hetkellä?

_____ ylihoitaja

_____ hoitotyön johtaja

_____ johtava hoitaja

_____ palvelupäällikkö

6. Työvuotesi sosiaali- ja terveysalalla? _____ vuotta

7. Työssäoloaikasi nykyisessä työtehtävässasi? _____ vuotta

8. Kuinka paljon sinulla on alaisia tällä hetkellä? _____ henkilöä

9. Missä maakunnassa työskentelet?

_____ Ahvenanmaa

_____ Karjala

_____ Uusimaa

_____ Savo

_____ Varsinais-Suomi

_____ Keski-Suomi

_____ Satakunta

_____ Pohjanmaa

_____ Pirkanmaa

_____ Kainuu

_____ Häme

_____ Lappi

_____ Kymenlaakso

2. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys

2/4

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiomme strategia on selkeä.	1	2	3	4	5
Organisaation strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla.	1	2	3	4	5
Työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
Organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä.	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on koulutussuunnitelma henkilöstölle.	1	2	3	4	5
Määrittelen työntekijöiden osaamistavoitteet organisaation strategian pohjalta.	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaation tarpeista organisaatiossamme.	1	2	3	4	5

3. Osaamisen kehittämisen keinot.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Rekrytoin henkilöstöä strategian mukaisesti.	1	2	3	4	5
Rekrytoin henkilöstöä suunnitelmallisesti.	1	2	3	4	5
Kartoitan substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia.	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on ajantasainen perehdytysohjelma.	1	2	3	4	5
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
Hyviä työkäytäntöjä levitetään kirjallisesti ja suullisesti organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
Vastaan perehdyttämisestä työyksikössämme.	1	2	3	4	5
Täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksikössämme.	1	2	3	4	5
Kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista.	1	2	3	4	5

4. Seuranta ja palaute.

3/4

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista.	1	2	3	4	5
Seuraan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista.	1	2	3	4	5
Käsitlemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä johdon ja työntekijöiden palaverissa.	1	2	3	4	5
Kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella.	1	2	3	4	5
Käsitlemme haipro -ilmoituksia kuukausittain.	1	2	3	4	5

5. Kannustaminen ja palkitseminen.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Palkitsen työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämisestä.	1	2	3	4	5
Kiitan työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä kuukausittain.	1	2	3	4	5
Annan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain.	1	2	3	4	5
Arvostan jokaisen työntekijän osaamista.	1	2	3	4	5

6. Esiemiesten tehtävät osaamisen johtamisessa.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työyksikkömme työtehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen.	1	2	3	4	5
Otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet.	1	2	3	4	5
Tuen henkilöstön kehittymistarpeita.	1	2	3	4	5
Työyksikössämme on tarpeeksi oikeanlaista osaamista.	1	2	3	4	5
Tunnen jokaisen alaiseni osaamisen.	1	2	3	4	5

7. Oman osaamisen kehittäminen.

4/4

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistani.	1	2	3	4	5
Voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni.	1	2	3	4	5
Minulla on selkeä suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi.	1	2	3	4	5
Tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossani.	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus työnohjaukseen.	1	2	3	4	5

8. Miten haluaisit, että organisaatiossasi kehitettäisiin osaamisen johtamista?

9. Minkälaisia haasteita näet osaamisen johtamisessa kymmenen vuoden kuluttua?

10. Valitse seuraavista osaamisen johtamisen keinoista viisi tärkeintä ja merkitse ne tärkeysjärjestykseen, 1 tärkein 5 vähiten tärkeä.

Asiakaspalautteen käsittely		Suunnitelmallinen työn sisällöllinen laajentaminen	
Kehityskeskustelut		Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	
Koulutustarvekartoitukset		Systematisoitu itsearviointi	
Koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen		Säännöllinen vertaisarviointi	
Laatutyöskentely		Tiedotustilaisuudet	
Mentorointi		Tiimityöskentely	
Parityöskentely		Tutustumis-/opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin	
Perehdytysohjelmat		Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	
Pitkäkestoisiiin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen		Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	
Projektityöskentely		Työnkierto	

Liite 5. Osaamisen johtamisen keinot

Taulukko; osaamisen johtamisen keinot

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
Asiakaspalautteen käsittely	28	1	5	93	3,32
Kehityskeskustelut	44	1	5	158	3,59
Koulutustarvekartoitukset	68	1	5	280	4,12
Koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen	22	1	5	72	3,27
Laatutyöskentely	34	1	5	118	3,47
Mentorointi	14	1	5	47	3,36
Parityöskentely	11	1	5	38	3,45
Perehdytysohjelmat	32	1	5	83	2,59
Pitkäkestoiisiin koulutuksiin tai itseopiskeluun osallistuminen	9	1	5	21	2,33
Projektityöskentely	7	1	5	19	2,71
Suunnitelmallinen työn sisällön laajentaminen	25	1	5	76	3,04
Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	67	1	5	198	2,96
Systematisoitu itsearviointi	74	1	5	324	4,38
Säännöllinen vertaisarviointi	14	1	5	49	3,50
Tiedotustilaisuudet	7	1	5	22	3,14
Tiimityskentely	22	1	5	65	2,95
Tutustumis-/opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin	74	2	5	355	4,80
Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	21	1	5	66	3,14
Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	67	1	5	293	4,37
Työnkierto	26	1	5	87	3,35

Liite 6. Tutkimuslupa

TAMK TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 1 (2)

Hakijan tiedot	Nimi Maria Virta			
	Osoite	Postinumero	Postitoimipaikka	
	Puhelin	Sähköpostiosoite maria.virta@health.tamk.fi		
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö TAMK, Yamk		Hakijan tehtävä/virka-asema opiskelija/sairaanhoitaja AMK	
	Toimeksiantaja Tampereen ammattikorkeakoulu			
Tutkimuksen toimeksiantaja	Yhteystiedot Kuntokatu 3, 33560 Tampere			
	Päiväys ja allekirjoitus		Allekirjoitus	
Tutkimusluvan myöntäjä täyttää	Paikka ja päivämäärä Pirkkala 11/9/2017		Allekirjoitus Matti Lehtinen	
	Tutkimusluvan myöntäminen <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä			
Myöntämisen ehdot:				
<input type="checkbox"/> Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla.				
<input checked="" type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti <i>OPINNÄYTTEKÄSITELMÄSSÄ</i>				
<input type="checkbox"/> Muut ehdot				
Perustelut myöntämättä jättämiselle				
Päätäjän nimi HANNELE LAHKONEN				
Päiväys ja myöntäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä Tampere 26.9.2017		Allekirjoitus Heidi Lehtinen	
	Tiedottaminen päätöksestä <input checked="" type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> yksikön johtajalle/johtajille <input type="checkbox"/> henkilöstöpäällikölle <input type="checkbox"/> muu, nimi:			