

Minna Jäppinen

Osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen KAKS:an teho- ja valvontaosastolle

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Kevät 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Jäppinen Minna

Työn nimi: Osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen KAKS:an teho- ja valvontaosastolle

Tutkintonimike: Sairaanhoidtaja (YAMK)

Asiasanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen kehittämisen prosessi

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää KAKS:an teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö. Taustana opinnäytetyölle oli KAKS:an valvontatasoisen hoidon keskittäminen ja uusien työntekijöiden rekrytoiminen teho- ja valvontaosastolle vuoden 2018 alussa, jolloin havaittiin henkilökunnan osaamisen kehittämisen vaativan kehittämistä. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemanalyysi, koska se mahdollistaa erilaisten näkökulmien huomioimisen ja työyhteisön osallistumisen kehittämistyöhön. Metodologian mukaisesti opinnäytetyön jäsentymättömänä ongelmana oli henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Työyhteisössä henkilökunnan osaamisen kehittäminen ei toteutunut systemaattisesti ja näin jäsentyneeksi ongelmaksi muodostui osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen.

Opinnäytetyössä luotiin metodologian mukaisesti ydinvisio. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella ja sen aineiston analyysillä saatiin teoreettinen lähtökohta osaamisen kehittämisen prosessista. Tulosten pohjalta teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnalle järjestettiin innovaatiopajat, joissa menetelmänä käytettiin ongelmanratkaisupuuta ja kuusi hattua -menetelmää. Innovaatiopajojen tulokset analysoitiin, jonka jälkeen luotiin ydinvisio.

Ydinvision avulla kehitettiin osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmalli. Osaamisen kehittämisen prosessi sisältää seuraavat vaiheet; Osaamisen tavoitteiden asettaminen, johon kuuluvat ydinosaamisen määrittely ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Osaamisen varmistaminen, johon kuuluvat osaamisen vaatimukset, perehdytysuunnitelmat ja osaamiskartoitukset. Osaamisen tarpeisiin vastaaminen, johon kuuluvat osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät ja osaamisen tarpeen arviointi. Tulevaisuusmallia verrattiin henkilökunnan osaamisen kehittämisen nykytilaan. Osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallin implementoinnin tueksi laadittiin käyttöönottosuunnitelma.

Osaamisen kehittämisen prosessissa huomioidaan organisaation strategia ja visio sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Systemaattinen osaamisen kehittämisen prosessi edistää tavoitteellista hoitohenkilökunnan osaamisen kehittämistä siten, että jokainen työyhteisöön kuuluva henkilö tiedostaa miten osaamisen tavoitteet asetetaan, miten osaaminen varmistetaan ja miten osaamisen tarpeisiin vastataan. Osaamisen kehittämisen prosessin toteuttaminen edellyttää työyksikössä aktiivista osaamisen johtamista

Abstract

Author(s): Jäppinen Minna

Title of the Publication: Development of a Competence Development Process for Kainuu Central Hospital Intensive Care Unit and High Dependency Unit

Degree Title: Master of Health Care

Keywords: competence, competence development, competence development process

The objective of the Master's thesis was to develop a competence development process for the intensive care and high dependency unit (ICU-HDU) at Kainuu Central Hospital (KAKS). The main goal was to describe the competence development process and its content. The hospital is introducing a new policy to place all patients needing monitoring to the same unit. The thesis also helps recruit new staff to the unit since the 2018 recruitment showed that staff competence needed to be developed.

The methodology is soft system analysis which provides the possibility to consider different point of views and participate the staff in the process more easily. In accordance with the methodology the unstructured research problem was staff competence development which had not earlier been carried out systematically in the unit. Thus, the development of the competence development process became the structured problem.

A core vision was created in accordance with the chosen methodology. A systematic literature review and analysis of the collected material created the theoretical starting point for the competence development process. Based on the results received the ICU-HDU staff organized a group meeting where they used the problem-solving Tree and Six Hats method to the competence development. The results of the group meeting were analyzed and based on those results the core vision was created.

The future model of the competence development process was created with the help of the core vision. The competence development process includes the following stages: defining the core competence and individual goals for competence development; confirmation of competence which includes competence requirements, orientation plans and competence mapping; and meeting the needs for competence development which includes methods that support competence development and evaluation of the need for competence. The future model was compared to the present model used by the staff. To support the implementation of the future competence development model an introduction plan was drawn.

The competence development process takes into account the strategy and vision of the organization and changes in the working environment. A systematic competence development process promotes target-oriented competence development process among the staff. Every staff member knows how to set goals, confirm competence and meet the needs for competence. Active competence management is needed to enforce the competence development process.

Alkusanat

Kesällä 2017 alkoi matka kohti osittain tuntematonta, ja kahdessa vuodessa kaikki on muuttunut tutummaksi, vaikka matka jatkuu edelleen kohti johtamisen ja kehittämisen ammattilaisuutta. Opiskelu ylemmässä ammattikorkeakouluopinnoissa on välillä ollut haastavaa, mutta samalla erittäin antoisaa. Erityisesti mielenkiintoni on kohdistunut tämän opinnäytetyön ansiosta osaamisen ja osaamisen kehittämisen maailmaan.

Haluan kiittää KAKS:n teho- ja valvontaosaston henkilökuntaa opintojeni tukemisesta ja kaikesta avusta, jonka teiltä olen saanut. Kiitos kuuluu myös opettajille Raunille ja Kirsille ammattitaidosta ja laadukkaasta opetuksesta sekä ohjauksesta. Erityiset kiitokset kuuluvat kuitenkin miehelleni Petelle kannustuksesta opintojen loppuun saattamisessa. Unohtamatta meidän ihanaa opiskeluryhmää, jossa kaikki ovat tukeneet ja auttaneet toisiaan.

Sisällys

1	Opinnäytetyön lähtökohdat (Jäsentymätön ongelma)	1
1.1	Lähteet.....	4
2	Opinnäytetyön jäsenneily ongelma	5
2.1	Johdanto.....	5
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	5
2.3	Pehmeä systeemianalyysi opinnäytetyön metodologiana	6
2.4	Projektiorganisaatio	12
2.4.1	Projektiryhmä.....	13
2.4.2	Projektinohjausryhmä	15
2.5	Lähteet.....	16
3	Ydinvision luominen	18
3.1	Johdanto.....	18
3.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	18
3.2.1	Aineiston haku ja valinta	19
3.2.2	Aineistonanalyysi.....	22
3.2.3	Tulokset	24
3.2.4	Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset.....	27
3.3	Innovaatiopajat	32
3.3.1	Innovaatiopajan toteutussuunnitelma.....	32
3.3.2	Innovaatiopajan toteutuminen	34
3.3.3	Aineiston analysointi	40
3.4	Lähteet.....	42
4	Ydinvisio.....	44
4.1	Johdanto.....	44
4.2	Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio.....	45
4.2.1	Osaamisen tavoitteiden asettaminen	46
4.2.2	Osaamisen varmistaminen.....	47
4.2.3	Osaamisen tarpeisiin vastaaminen	49
4.3	Lähteet.....	52
5	Tulevaisuusmallin kehittäminen.....	53
5.1	Johdanto.....	53
5.2	Osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus.....	54

5.3	Lähteet.....	60
6	Tulevaisuusmallin vertaileminen nykyhetkeen ja käyttöönottosuunnitelma	61
6.1	Johdanto.....	61
6.2	Osaamisen kehittämisen prosessin vertaus nykyhetkeen	62
6.3	Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönotto.....	62
6.4	Lähteet.....	68
7	Johtopäätökset	69
7.1	Johdanto.....	69
7.2	Osaamisen johtaminen osaamisen kehittämisessä	70
7.3	Osaamisen johtaminen strategian näkökulmasta.....	72
7.4	Lähteet.....	74
8	Pohdinta	76
8.1	Johdanto.....	76
8.2	Asiantuntijuuden kehittyminen.....	77
8.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	78
8.4	Työyhteisön kehittäminen ja jatkotutkimusaiheet	82
8.5	Lähteet.....	82

Liitteet

1 Opinnäytetyön lähtökohdat (Jäsentymätön ongelma)

Opinnäytetyössä kehitettiin Kainuun keskussairaalan (KAKS) teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyö on osa Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa. Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopin-tojen opinnäytetyöt ovat työelämälähtöisiä kehittämistehtäviä. Tämän vuoksi opinnäytetyön alussa oltiin yhteydessä opinnäytetyöntekijän työyksikköön Kainuun keskussairaalan teho- ja valvontaosaston osastonhoitaja Kähköseen.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (Kainuun sote) tulosalueilla tehtiin organisaatiomuutoksia vuoden 2018 alussa. Muutokset ovat osa Uusi Sairaala -projektia. KAKS:an uusi sairaala valmistuu syksyllä 2019. Uuteen sairaalaan muuttoon mennessä muutosten pitäisi olla toiminnassa. KAKS:an yksi muutoksista oli valvontatasoisen hoidon keskittäminen teho- ja valvontaosastolle. Yksikössä lisättiin 5 potilaspaikkaa valvontahoitoa tarvitseville potilaille. Vuoden 2018 alusta teho- ja valvontaosastolla on ollut neljä hoitopaikkaa tehohoitoa tarvitseville potilaille, kymmenen hoitopaikkaa valvontahoitoa tarvitseville potilaille ja yksi hoitopaikka eristys-hoitoa tarvitsevalle potilaalle. Vuoden 2018 alussa hoitohenkilökuntaa rekrytointiin lisää. Henkilökunnan osaamisen kehittäminen oli ajankohtaista, ja työyhteisön tämän hetkiseen osaamisen kehittämiseen perehtyessä havaittiin, että teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan osaamisen kehittäminen ei ole tavoitteellista eikä systemaattista. Tämän seurauksena teho- ja valvontaosastolla ilmeni tarve kehittää teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan hoitotyön osaamista.

Henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen ovat organisaation menestystekijöitä. Koulutuksen lisäksi tulisi mahdollistaa osaamisen jakaminen ja työssä oppiminen. Ammattitaitoiset työntekijät osaavat reagoida tuleviin toimintaympäristön muutoksiin sekä kehittää uusia toimintatapoja. (Työelämä 2020.) Osaaminen ja tiedon jakaminen, osaamisen johtaminen ja uuden osaamisen kehittäminen ovat tämän aikakauden tunnusmerkkejä. Väestön ikääntyminen ja työikäisten määrän väheneminen, työpaikkojen monimuotoistuminen ja teknologian kehittyminen haastavat jokaisen kehittämään omaa osaamistaan. Hyvällä ennakkoinnilla varmistetaan tulevaisuuden osaaminen. Osaamisen määrittelyssä tarvitaan erilaisia menetelmiä. (Erikson, Korhonen, Merasto & Moisio 2014, 3.)

Teho-osastolla hoidettavilla potilaille voi olla useita elintoimintahäiriöitä akuutin sairauden, vamman tai kirurgisen toimenpiteen jälkeen. Akuutista tilanteesta selviytymisen jälkeen heillä

on hyvät mahdollisuudet laadukkaaseen elämään jatkossa. Vaikka potilaat ovat vaikeammin sairaita kuin ennen, ovat tehohoidon tulokset ja potilaiden ennuste parantuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Tehohoidon tulos on riippuvainen hoitoketjun toimivuudesta. Kriittisesti sairaan potilaan tunnistaminen ja asiantunteva henkilökunta, sekä kuntouttava hoitotyö parantavat potilaan selviytymismahdollisuuksia. Teho-osastojen lääkärin ja hoitotyöntekijöiden osaamista tarvitaan teho-osastojen ulkopuolella hoitamaan kriittisesti sairaita potilaita. Tehovalvonnassa voidaan seurata suuren riskin potilaita tehohoitoa kevyemmin resurssein. Tehovalvonnissa havaitaan potilaan tilassa tapahtuvat muutokset ja tehohoidon tarve nopeammin kuin vuodeosastohoitotyössä. Arvion mukaan lähivuosikymmenien aikana tehovalvontapaikat lisääntyvät huomattavasti. (Ala-Kokko, Karlsson, Pettilä, Ruokonen, & Tallgren 2014, 7-10.) Teho- ja valvontaosastolla hoitotyönkäytännöt muuttuvat tutkitun tiedon myötä. Teho- ja valvontayksikössä hoidetaan kriittisesti sairaita potilaita, minkä vuoksi hoitotyön menetelmien tulee olla ajanmukaisia. Potilaiden hoitotyön käytännöt ovat muuttuneet, esimerkiksi uusia hoitomuotoja on kehitetty hengitysvajauspotilaiden hoitotyöhön ja potilaiden kuntouttavaan hoitotyöhön.

Kainuussa hoitotyön tarve painottuu kansantauteihin ja niiden aiheuttamiin sairauksiin. Sepelvaltimotauti -indeksi ja yleinen sairastavuusindeksi ovat maan korkeimmat ja tällöin väestön tarve palveluille on suuri. Somaattisen erikoissairaanhoidon palvelut ovat KAKS:ssa. KAKS:an vuodeosastolla hoidetaan potilaita enemmän kuin muissa maakunnissa haastavien maantieteellisten olosuhteiden vuoksi. (Sosiaali- ja terveyspalvelut Kainuu – asiantuntija-arvio kevät 2018 2018.)

Teho- ja valvontaosaston strateginen toiminta-ajatus on edistää kainuulaisten hyvinvointia ja osallisuutta. Teho- ja valvontaosasto järjestää sosiaali-, terveys- ja muut palvelut asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Teho- ja valvontaosastolla hoidetaan vakavasti sairaita potilaita. He tarvitsevat jatkuvaa tarkkailua ja hoitoa. Yksikössä tapahtuva hoitotyön on osa sairaalassa tapahtuvaa kokonaihoitoa. Teho- ja valvontaosaston arvot ovat asiakaslähtöisyys, avoimuus ja luottamus, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus. Teho- ja valvontaosastolla kunnioitetaan potilaan ihmisarvoa ja ihmisyyttä. Potilaista huolehditaan ja välitetään sekä lievitetään potilaiden kärsimystä ja vältetään lisähaittoja. Teho- ja valvontaosaston työilmapiiri on myönteinen. Työntekijöiden välillä on luottamus ja avoimuus sekä kollegiaalisuus. Teho- ja valvontaosastolla kunnioitetaan ja arvostetaan muiden ammattiryhmien tekemää työtä. Teho- ja valvontaosastolla periaatteisiin kuuluu myös keskinäinen avunanto, työtoverien tukeminen ja joustava työote. Kainuun soten visio vuodelle 2021 on, että se on arvostettu palveluiden järjestäjänä ja kehittä-

jänä. Palvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Teho- ja valvontaosaston hoito on laadukasta ja ajanmukaista. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tulokortisto 2018 2017.)

Teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijät ovat sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Heidän työnkuvansa on ajoittain erilainen. Sairaanhoitajat vastaavat potilaan lääkehoidosta ja kirjaamisesta sekä potilaan nestehoidosta. Sairaanhoitajat vastaavat potilaan elintoimintojen seuraamisesta ja tarvittaessa raportoivat niistä lääkärille. He kirjaavat Clinisoft- potilastietojärjestelmään potilaan hoidonsuunnittelun, väliarvioinnit neljän vuorokauden välein ja vuororaportit. Sairaanhoitajat vastaavat potilaan hoitotyöstä. Lähihoitajat huolehtivat potilaan seurannasta yhdessä sairaanhoitajien kanssa. Lähihoitajat huolehtivat keskusvarastotilaukset. Sairaanhoitajat ja lähihoitajat huolehtivat potilaiden perushoidosta, ruokailussa avustamisesta ja potilaan kuntoutuksesta sekä avustavat lääkäriä erilaisissa toimenpiteissä. Vuorovaikutus ja potilaiden sekä heidän omaistensa kanssa kommunikointi on osa sairaanhoitajien ja lähihoitajien toimenkuvaa. Tässä opinäytetyössä käytetään jatkossa käsitettä hoitotyöntekijät koskemaan sekä sairaanhoitajia että lähihoitajia.

Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintokohtaiset osaamistavoitteet ovat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaosaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen sekä johtamisosaaminen. Sosiaali- ja terveysalan asiantuntija osaamisessa opiskelija osaa toimia asiantuntijana erilaisissa työympäristöissä. Hän osaa hyödyntää hoitotieteen tietoperustaa ja monitieteistä tietoa. Opiskelija tunnistaa ja ennakoii sosiaali- ja terveysalan kehittämiskohteita ja muutoksia, jotta voidaan kehittää asiakaslähtöisten palveluprosessien ja -ketjujen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Opiskelija osaa kehittää ja johtaa hoitotyötä eri työryhmien ja kumppanuusverkostojen kanssa. Hän osaa arvioida kriittisesti alansa arvoperustaa ja eettisiä periaatteita sekä kehittää työpaikkaansa näiden suuntaan. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämisosaamisessa opiskelija osaa johtaa kehittämishankkeita yhteisöllisesti ja verkostomaisesti. Opiskelija kehittää työyhteisöään strategian suuntaisesti yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa ja johtaa työelämän muutosprosesseja. Opiskelija hyödyntää tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiä ja uudistaa toimintaa näyttöön perustuen. Opiskelija johtaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja uudistaa tietoperustaa. Opiskelija hyödyntää hankekirjoittamista monipuolisesti. Opiskelija arvioi kriittisesti tutkimus- ja kehittämistoiminnan hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta ja kehittää, arvioi ja johtaa taloudellisia ja vaikuttavia asiakaslähtöisiä palveluprosesseja ja LEAN ajattelua hyödyntäen. Opiskelija johtaa moniammatillisia työyhteisöjä kehittämällä osaamista eettisesti. Opiskelija kehittää asiantuntijuuttaan johtamiseen elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaisesti. (Osaamistavoitteet n.d.) Edellä mainitut osaamisen sosiaali- ja ter-

veysalan ammattikorkeakoulututkinnon osaamisen tavoitteet ohjaavat opinnäytetyöntekijän omaa kehittymistä asiantuntijaosaamisessa, tutkimus- ja kehittämisosaamisessa ja johtamisosaamisessa.

1.1 Lähteet

Ala-Kokko, T., Karlsson, S., Pettila, V., Ruokonen, E. & Tallgren, M. (2014). Tehohoidon opas. Helsinki. Duodecim.

Erikson, E., Korhonen, T., Merasta, M. & Moisio, E-L. (2015). Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen – sairaanhoitajakoulutuksen tulevaisuus -hanke. Porvoo. BookWell Oy.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tulokortisto 2018. (2017). Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Kajaani. www.kainuu.fi

Osaamistavoitteet. (n.d.) Sosiaali- ja terveysala ylempi (AMK). Kajaani. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Sosiaali- ja terveydenhuollon Kainuu – asiantuntijaksi-arvio kevät 2018. (2018). THL -Päätösten tueksi. Luettu 22.4.2018. www.julkari.fi

Työelämä 2020. (n.d.) Kehitä työpaikkasi osaamista. Luettu 7.5.2019 http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia_2012-2020/osaaminen

2 Opinnäytetyön jäsenelty ongelma

2.1 Johdanto

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena on kehittää teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessia ja tarkoituksena on kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö. Opinnäytetyön metodologiana on pehmeä systeemanalyysi. Pehmeä systeemi analyysi soveltuu opinnäytetyön metodologiaksi, koska se mahdollistaa erilaisten näkökulmien huomioon ottamisen ja työyhteisön henkilökunnan osallistumisen kehittämistoimintaan. Pehmeän systeemanalyysin mukaisesti opinnäytetyö etenee jäsentymättömästä ongelmasta kohti kehitysohjelmaa ja toimintaa tulevaisuuden muuttamiseksi. Opinnäytetyön jäsenelty ongelma on osaamisen kehittämisen prosessin kuvaaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyölle perustetaan projekti- ja ohjausryhmä osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi. Projektiryhmä perustetaan teho- ja valvontaosastolle kehittämään hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen prosessia metodologian mukaisesti. Projektiryhmä koostuu teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöistä. Ohjausryhmä valvoo opinnäytetyön kehittämisprosessia ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ohjausryhmä koostuu ohjaavasta opettajasta, työelämän edustajasta ja opiskelijavertaisesta.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

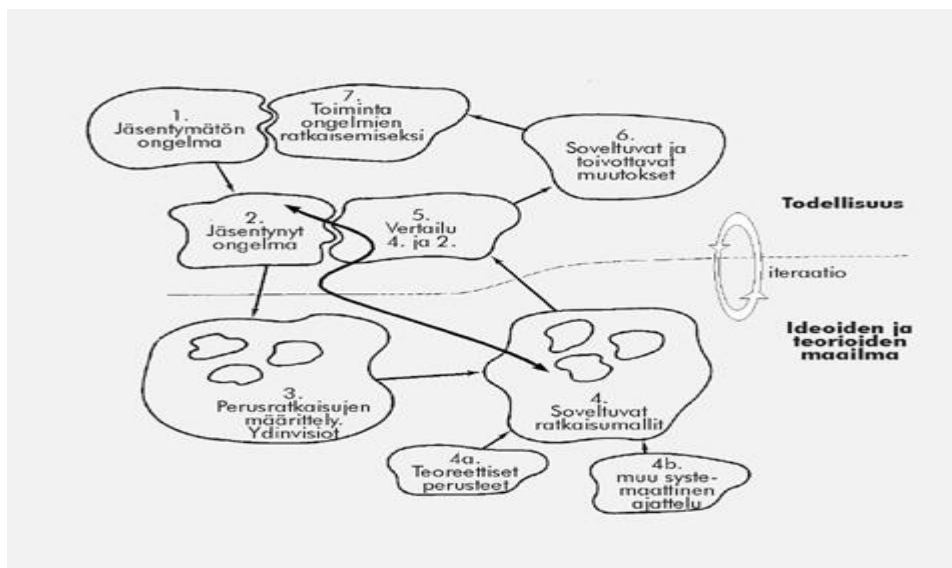
Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemanalyysi. Opinnäytetyön jäsentymättömänä ongelmana oli henkilökunnan osaamisen kehittäminen, mikä ilmeni ajankohtaiseksi teho- ja valvontahoitotyön potilaspaiikkojen lisääntymisen ja uusien työntekijöiden rekrytoinnin myötä. Pohdittaessa, miten henkilökunnan osaamista kehitetään, havaittiin, ettei työyhteisössä ollut systemaattista osaamisen kehittämisen prosessia. Näin opinnäytetyön jäsentyneeksi ongelmaksi muodostui osaamisen kehittämisen prosessin kuvaaminen ja kehittäminen.

2.3 Pehmeä systeemianalyysi opinnäytetyön metodologiana

Metodologia kuvaa, miten tavoitamme ja saavutamme etsimämme tiedon ja ymmärryksen. Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan tieteen ja tutkimuksen yleistä luonnetta ja päämääriä, tieteellistä käsitteenmuodostusta tai teorianmuodostusta, erityistieteiden perusteita ja tieteellistä päättelyä. Metodologisissa pohdinnoissa tarkastellaan tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtaa ja periaatteellisia kysymyksiä. Tällöin keskitytään käsittelemään tiedettä koskevia perusongelmia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 17.)

Pehmeä systeemianalyysi soveltuu opinnäytetyön metodologiaksi, koska se mahdollistaa erilaisien näkökulmien huomioon ottamisen ja työyhteisön henkilökunnan osallisuuden kehittämistoiminnassa. Pehmeässä systeemianalyysissä kehittämistarvetta täsmennetään koko kehittämistehtävän ajan systeemijattelua käyttäen. Teho- ja valvontaosaston toiminnat ovat jatkuvassa muutoksessa johtuen uuden sairaalan rakentamisesta ja siihen liittyvästä organisaatiomuutoksesta. Ensimmäinen muutos oli vuoden 2018 alussa, jolloin valvontatasoinen hoitotyö keskitettiin teho- ja valvontaosastolle. Seuraava muutos oli vuoden 2019 alussa, jolloin teho- ja valvontaosaston tulosalue muuttui Akuuttihoitopalveluihin. Lisäksi valvontatasoinen potilaan hoitotyö keskitetään teho- ja valvontaosastolle. Pehmeää systeemianalyysia voidaan käyttää tilanteessa, jossa toiminta on ajautumassa hallitsemattomaan tilanteeseen ja ympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia. Tällöin systeemi on voimakkaasti innovatiivisessa muutoksessa kuten silloin, kun etsitään kokonaan uutta tapaa toimia. (Pehmeä systeemianalyysi 2018.) Muutostilanteissa systeemin sisällä vallitsee epätietoisuus. Lisäksi voi esiintyä erimielisyyttä toiminnan suunnasta, linjauksista ja tarvittavista toimenpiteistä. (Rubin 2003, 180.)

Pehmeä systeemimetodologia on tarkoitettu käytettäväksi ongelmanratkaisutilanteissa, jotka ovat enemmän tai vähemmän ”pehmeitä” (Anttila 1996, 190). Pehmeän systeemimetodologian avulla pystytään jäsentämään ongelmatilanne osa-alueisiin ja selvittämään toimintamallit, käytännöt ja prosessit, jotka eivät toimi. Tämän jälkeen mietitään toimintastrategia tilanteen muuttamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. (Rubin 2003, 181.) Pehmeän systeemimetodologian soveltuvuus osaamisen kehittämisen prosessin metodologiaksi on perusteltua, koska se mahdollistaa systeemisen etenemisen kohti toivottavaa muutosta. Kuviossa yksi kuvataan pehmeän systeemianalyysin mallia.



Kuvio 1. Pehmeän systeemisuunnittelun malli (Anttila 2000, 152)

Pehmeän systeemianalyysin vaiheet on jaettu (Kuvio 1) reaali maailman kenttään ja systeemijattelun kenttään. Siirtymällä kentästä toiseen ja palaamalla takaisin saadaan toiminnan kierto aikaan. Systemin sisältöä voidaan lukea järjestelmällisesti tai aloittaa mistä hyvänsä kohdasta. Mallin olennainen osa on paluu taakse päin tai kiertäminen vaihteitten välillä. (Anttila 1996, 192.)

Pehmeän systeemianalyysin on kehittänyt amerikkalainen Peter Checkland, joka on tarkoittanut metodologiallaan erilaisten metodien ja tekniikoiden joukkoa. Ne sovelletaan tilanteeseen mukaisiksi ratkaisumalleiksi. Pehmeässä systeemianalyysissä vastataan samanaikaisesti kysymyksiin mitä ja miten. (Rubin n.d.) Pehmeä systeemianalyysi muistuttaa ongelmanratkaisuprosessia, jossa keskitytään tutkimaan prosessia, jonka tuloksena ratkaisu syntyy (Anttila 2006, 437). Peter Checklandin mukaan pehmeän systeemimetodologian periaatteiden mukaan voidaan mikä tahansa organisoituva kokonaisuus ymmärtää systeeminä. Kun järjestelmä ymmärretään systeeminä, voidaan järjestelmän avulla kuvata systeemiä. Systeemiä voidaan tällöin muuttaa näiden periaatteiden mukaa ja kehittää toiminnallisesti, johdonmukaisesti ja monipuolisesti. Pehmeä systeemianalyysi on eräänlainen työkalupaketti, joka muodostaa joustavan ja monipuolisen kehikon inhimillisen käytännön tason ongelmanratkaisuun. Sen tarkoituksena on toimia erilaisten järjestelmien tulevaisuustyökaluna. (Rubin 2003, 171-181.)

Pehmeä systeemimetodologia on tarkoitettu yleiseksi ja joustavaksi menetelmäksi ongelmanratkaisulle inhimillisissä systeemeissä. Inhimilliset systeemit ovat luonteeltaan enemmän tai vähemmän epätäsmällisiä. Pehmeällä systeemimetodologialla on neljä ominaisuutta. Ensimmäi-

nen on, että metodologia on käyttökelpoinen todellisissa tilanteissa. Toinen ominaisuus on, että sen ei pitäisi olla ei-epätäsmällinen, koska silloin se antaisi suuremman kiihokkeen toiminnalle kuin arkipäivän filosofia. Kolmas ominaisuus on, että se ei saisi olla täsmällinen vaan se mahdollisuuksien mukaan muodostaa laajemman ymmärryksen. Neljäs ominaisuus on, että mitkä tahansa kehitysaskleet voitaisiin sisällyttää metodologiaan ja niitä voitaisiin käyttää sopivissa tilanteissa. (Mannermaa 1993, 79.) Pehmeän systeemimetodologian vaiheet ovat numeroidut ja ne muodostavat kronologisen seurannon. Vaiheet alkavat nykytilan määrittämisestä ja päättyvät toimintaan nykytilan muuttamiseksi tulevaisuusmallin näyttämään suuntaan. (Mannermaa 1993, 80.) Kentissä on havaittavissa seuraavanlaiset vaiheet:

- 1. Vaiheet alkavat tarpeesta parantaa tai kehittää jotakin olemassa olevaa, jossa on havaittu ongelma tai kehittämistarve (Anttila 2007, 134-135). Ongelma tai tehtävä on hahmottomaton ja tässä vaiheessa luodaan monipuolinen kuva suunnittelun kohteesta (Anttila 1996, 192).
- 2. Ongelmaa täsmennetään (Anttila 2007, 134-135). Tehtävä jäsentyy ja pelkistyy (Anttila 1996, 192).
- 3. Selkiytetään kohteen rakenteita ja prosesseja sekä niiden välillä keskinäistä vuorovaikutusta (Anttila 2007, 134-135). Tässä vaiheessa on useita eri vaihtoehtoja, joiden avulla tehtävän voi olettaa ratkaistavan. Vielä ei kuitenkaan olla varmoja niiden valinnasta. Ne voivat olla parannusehdotuksia. (Anttila 1996, 192.) Tässä vaiheessa vastataan kysymykseen, mitä ovat teoreettiset systeemit, jotka analyysivaiheessa nähdään merkitykselliseksi ongelmaksi? Kysymykseen pitää vastata huolellisesti kirjoittamalla ja keskustelemalla avoimesti valituista järjestelmistä. (Checkland 1999, 166.)
- 4. Tehdään alustava määritelmä osatekijöistä, joilla systeemiä voidaan kehittää (Anttila 2007, 134-135). Tässä vaiheessa käsitellään soveltuvia ratkaisumalleja ja määritellään toiminnot, jotka ovat tarpeellisia prosessin toteuttamisessa. Se ei vielä kuvaa mitä todellisuudessa tapahtuu. Tässä vaiheessa on muodostettu ideaalimalli, johon voidaan verrata myöhemmin todellisuudessa tapahtuvia seikkoja. Tämä vaihe on vaikein, mutta tärkein pehmeän systeemisuunnittelun mallissa. Koko tehtävän menetelmällinen onnistuminen riippuu tästä vaiheesta. (Anttila 1996, 193.) Otetaan huomioon kokonaisuus, jota pidämme systeemissä. Tässä vaiheessa on kaksi mahdollisuutta kuvaamaan systeemiä. Tämä vaihe voidaan kuvata kuvaamalla sen muodostamat elementit, joita ovat tämän hetkinen kunto ja suhde ulkopuolisiin elementteihin. (Checkland 1999, 169.)

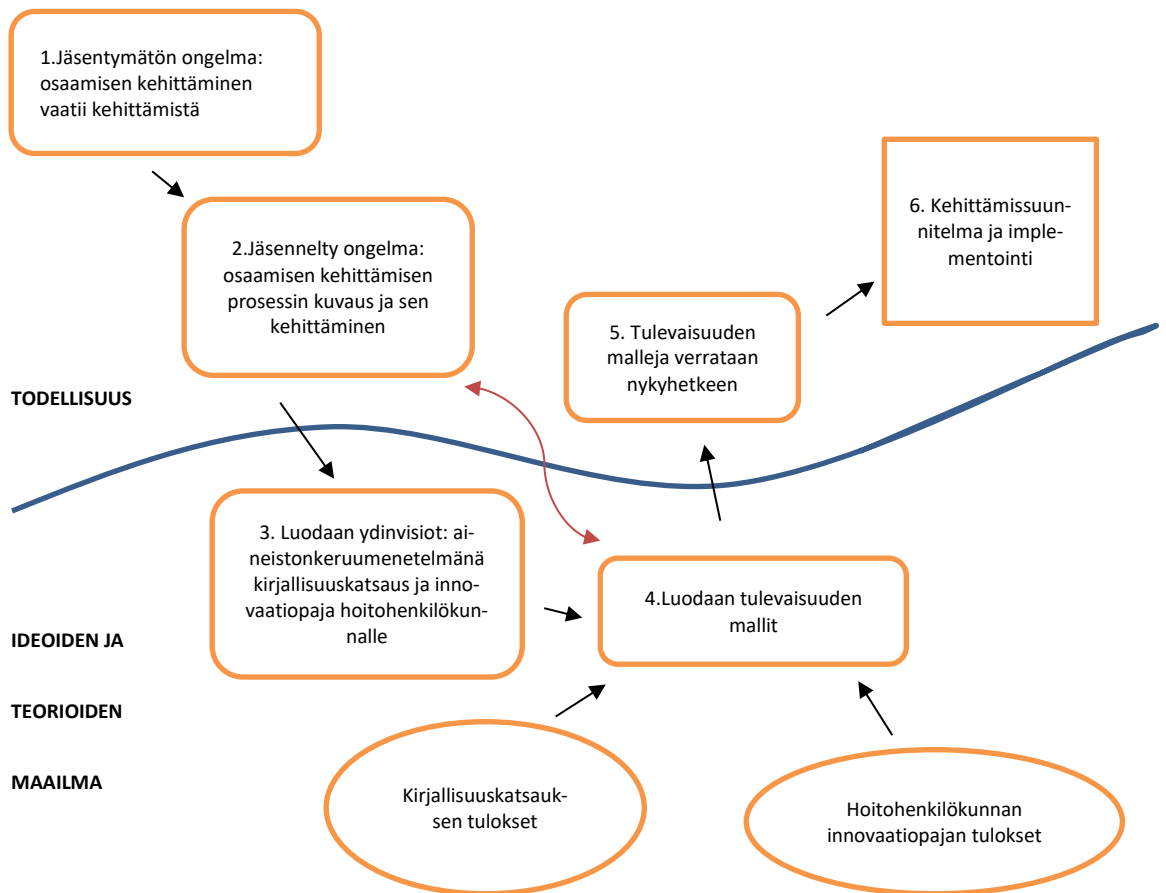
- 4a. Määritellään ydinvisiot, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää. Näistä muodostetaan erilaisia käsite- ja ratkaisumalleja. (Anttila 2007, 134-135.) Tämä vaihe käsittää yleiset inhimillisen toiminnan lainalaisuudet, jotka ovat tarpeen sen tarkistamiseksi. Tällöin ratkaisumallista ei muodostu puutteellinen tai viallinen. (Anttila 1996, 193).
- 4b. Systeemiajattelua hyväksi käyttäen parannellaan ja kehitellään ratkaisumalleja (Anttila 2007, 134-135). Tässä vaiheessa tarkistetaan, löytyykö erityissysteemi, jota voi käyttää hyödyksi tai sovittaa ratkaisun määrittämiseen (Anttila 1996, 193.)
- 5. Ratkaisumalleja verrataan todellisuuteen (Anttila 2007, 134-135). Tässä vaiheessa toteutetaan varsinainen käytännöntyö. Tehtävän teossa mukana ovat kaikki henkilöt, joita asia koskee. Tässä vaiheessa verrataan toisiinsa kohtia 2 ja 4, jolloin käytännön toimintaa ja havaintoja verrataan ennakolta asetettuihin mielikuviin, pyrkimyksiin ja toiminnan käsitteelliseen malliin. Jos tässä vaiheessa toimintamalli näyttää hyväksyttävältä, voidaan sen luotettavuus tarkistaa todellisuuteen nähden. Kriteereinä voidaan tarkistuksessa pitää toiminnan tavanomaista kulkua, eli missä määrin se vastaa normaalia työkulkua. Systeemin arvioimiseen tarvitaan kyselyitä tai havaintojärjestelmiä. (Anttila 1996, 193.) Tässä vaiheessa lopetetaan mallien rakentaminen ja siirrytään todelliseen maailmaan. Mitä systeemissä on ja mitä on olemassa, jolla katsotaan olevan merkitystä ongelman kannalta. (Checkland 1999, 177.)
- 6. Vertailun tuloksien avulla määritellään todellisuuden tasolla systeemiin kohdistuvat muutokset (Anttila 2007, 134-135).
- 7. Lopuksi suoritetaan tarvittavat toimenpiteet (Anttila 2007,134-135). Tässä vaiheessa tehdään tarvittavat toimenpiteet muutosten aikaansaamiseksi. Tämän jälkeen toimintasysteemi on valmis uuteen kierrokseen. Voi olla, että tämän jälkeen päästään varsinaisen suunnittelukierroksen alkuun ja edessä on monia iteroivia uusia kierroksia. (Anttila 1996, 194.)

Pehmeä systeemimetodologia sisältää kaksi erilaista toimintaa. Todellisen maailman eli reaali-
maailman tapahtumia ovat vaiheet 1, 2, 5, 6 ja 7 ja ne liittyvät tehtävän käsittelyyn käytännössä.
Varsinaisen systeemijattelun vaiheet ovat 3, 4a ja 4b. (Checkland 1999, 163.) Systeemijattelun
vaiheessa arkimaailman kohteet siirretään niin sanotun meta-ajattelun tasolle. Vaiheessa 1 ja 2
tuodaan esille suunnittelun lähtökohdat ja vaihtoehdot sekä luodaan niin monipuolinen kuva
kuin mahdollista. Pehmeän systeemin vaiheista vaativin ja vaikein on toimintamallin laatiminen.
Checkland on kehittänyt siihen ohjeita, jolloin toimintamallia kuvataan verbein. Toimintamalli

laaditaan käytännössä siten, että kirjataan muistiin välttämättömien toimintojen vähimmäislistata, joka tarvitaan työn toteuttamiseksi loogisella tavalla. Verbejä kannattaa olla korkeintaan viidestä kuuteen. (Anttila 1996, 192-194.)

Pehmeää systeemianalyysiä voidaan soveltaa käytännönläheisiin ja tulorientoituneisiin tutkimus- ja kehittämistehtäviin. Lähtökohtana siinä ovat pehmeät, huonosti ja epätasaisesti määritellyt ongelmat. Ratkaisun kriteereinä pidetään sitä, että asianomaisten mielestä se on onnistunut ja ongelmatilanne on ratkaistu tai siihen on saatu näkemystä. Tämän jälkeen valitaan järjestelmä, jolla ratkaistaan havaittu ongelma. Pehmeän systeemianalyysin ydinidea muistuttaa ongelmanratkaisuprosessia. Siinä myös tutkitaan myös prosessia, jonka tuloksena ratkaisu syntyy. (Anttila 2007, 133-134.)

Kehittämistehtävässä tarkastellaan osaamisen kehittämisen prosessia tämän hetkisen tilanteen, vision ja tulevaisuudenmallien avulla. Näin hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen prosessiin vaikuttavia rakenteita voidaan selkiyttää metodologian mukaisesti. Kuviossa 2 kuvataan osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen pehmeän systeemimetodologian mukaan.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessin pehmeän systeemianalyysi metodologian kuvaus

Jäsentymättömäksi ongelmaksi muodostui KAKS:n teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan osaamisen kehittämisen tarve. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi työyhteisössä ilmeni tarve kehittää KAKS:an teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan hoitotyön osaamista. KAKS:ssa keskitettiin valvontatasoinen potilaan hoitotyö vuoden 2018 alussa ja samalla teho- ja valvontaosastolle lisättiin valvontatasoista hoitotyötä tarvitseville potilaille viisi hoitopaikkaa. Teho- ja valvontaosastolle on tulossa keväällä 2019 ulkoinen auditointi, joka edellyttää, että osaamisen kehittämisen prosessin tulee olla kuvattuna. Jäsentymättömän ongelman avulla havaittiin, että teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittäminen on prosessina kuvattu vajaasti, jonka vuoksi opinnäytetyössä keskitytään osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseen. Jäsentyneeksi ongelmaksi tarkentui osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus ja sen kehittäminen.

Rakenteita ja prosesseja selkiytetään luomalla ydinvisio osaamisen kehittämisen prosessiin. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla haetaan näkökulmaa osaamisen kehittämisen prosessista. Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunta osallistuu osaamisen kehittämisen prosessin

ydinvision kehittämiseen innovaatiopajaa hyödyntäen. Innovaatiopajaa käytetään aineistonkeruun menetelmänä. Innovaatiopajan alussa projektipäällikkö kertoo kirjallisuuskatsauksen tulokset. Tämän jälkeen hoitotyöntekijät syventävät huomioita kuvaamalla omia näkökulmiaan kirjallisuuskatsauksen tuloksista havaittujen osaamisen kehittämisen prosessin osa-alueista.

Opinnäytetyöt toteutetaan projektimaisesti, jolloin opinnäytetyölle on perustettu projekti- ja ohjausryhmät. Projektiryhmä luo erilaisia tulevaisuusmalleja osaamisen kehittämisen prosessiin ydinvisioiden mukaan. Osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmalleja verrataan nykyyhetkeen ja katsotaan mitä muutoksia tullaan tekemään. Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunta päättää, millainen tulevaisuuden malli osaamisen kehittämisen prosessiin otetaan käyttöön. Osaamisen kehittämisen prosessiin tehdään kehittämissuunnitelma. Valittu osaamisen kehittämisen prosessin malli implementoidaan KAKS:an teho- ja valvontaosastolle kehittämissuunnitelman mukaisesti.

2.4 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio perustetaan, kun kehitettävän tehtävän suorittamiseen tarvitaan väliohjausta. Tällöin kyseessä on monimutkainen ja laaja työkokonaisuus, jossa ylitetään perusorganisaation eri toimintojen rajoja. Projektioorganisaatio on tarkoitettu yhtä projektia varten, eli se voi olla tarkoitettu kertakäyttöön. Organisaatiolle on tyypillistä, että se on ajassa muuttuva. Projektioorganisaation koko voi vaihdella eri vaiheiden aikana, ja sen toimivuus edellyttää vastuiden ja valtuuksien määrittelyä sekä riittävästi päteviä työntekijöitä. (Ruuska 1997, 8-10.) Projekti on työkokonaisuus, jolle on asetettu selkeärajainen tehtävä (Kettunen 2009, 17). Projektioorganisaatiolle tyypillistä on johtaminen tavoitteiden ja poikkeamien avulla, joustavuus sekä tilapäisyys. Perusorganisaatio on antanut tietyn tehtävän ja tarvittavat valtuudet projektille. Projektioorganisaatio on puolestaan vastuussa perusorganisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Ruuska 1997, 8.)

Projekteille pitää asettaa selkeät tavoitteet. Tavoite pyritään saavuttamaan työllä, jota kutsutaan projektityöksi. Sen toimintaa toteutetaan johdetusti ja suunnitelmallisesti. Projektille on olemassa suunnitelma. Projekti on yhteistoimintaa, jolle on asetettu aikataulu ja päättymispäivä sekä taloudelliset reunaehdot. Projektin aikana seurataan sen etenemistä, tuloksia ja sitä kontrolloidaan. (Kettunen 2009, 15.) Projektin organisointi riippuu toimeksiannon laajuudesta ja luonteesta sekä projektin ja perusorganisaation suhteesta (Ruuska 1997, 77). Suurimmaksi

osaksi projektit tehdään oman työn ohella, jolloin tavoitteena on kehittää oman työpaikan toimintaa tai prosesseja (Kettunen 2009, 16). Opinnäytetyö esitetään maaliskuussa 2019 Pohjois-Suomen hoitotiedepäivillä Kemissä. Taloudellisia tavoitteita kehittämistehtävässä on, että tulevaisuudessa toimivan osaamisen kehittämisen prosessin myötä teho- ja valvontaosasto saa taloudellista hyötyä osaamisen kehittämisen jäsenydessä. Kehittämistehtävä luovutetaan teho- ja valvontaosaston käyttöön toukokuussa 2019. Kehittämistehtävä taltioidaan Theseukseen. Projekti päätetään, kun kehittämistehtävä on luovutettu teho- ja valvontaosaston käyttöön ja samalla pidetään projektin lopetustilaisuus.

Projektiviestinnän painopiste vaihtelee projektin eri vaiheessa. Alkuvaiheessa viestintä projektin ja tilaajan sekä projektin ja käyttäjäorganisaation välillä on vilkasta. (Ruuska 2005, 93.) Projektisuunnitelmaan tulee miettiä, miten projektissa huolehditaan dokumentoinnista ja raportoinnista eri tahoille. Projekteissa voidaan dokumentoida projektisuunnitelma, projektikokousmuistiot, ohjausryhmän pöytäkirjat, muutostyöpyynnöt, tilanneraportit, tulosten dokumentointi ja loppuraportti. (Kettunen 2009, 77-80.)

2.4.1 Projektiryhmä

Projektiryhmän kokoamisessa projektipäällikkö huomioi projektin tavoitteet, vaatimukset ja lähtökohdat. Projektiryhmän kokoamisessa on tärkeää hyödyntää oikeita osaamisalueita. (Löw 2002, 43.) Projektin osallistujille asetetaan omat roolit ja vastualueet (Kettunen 2009, 15-17). Kettusen (2009, 16) mukaan projekti vastuutetaan sen etenemisen ja onnistumisen kannalta. Sillä tarkoitetaan sitä, että projektin läpivieminen on yhden ihmisen vastuulla. Päävastuu on yleensä projektipäälliköllä. Projektipäällikön pitää osata suunnitella, johtaa ja viedä projektia eteenpäin. Projektipäällikön pyrkimyksenä on, että projektin tavoitteiden saavuttamiseksi projektiryhmä tekee tarvittavat toimenpiteet. Projektipäällikön tehtäviä ovat työn johtaminen ja jakaminen, projekti- ja ohjausryhmän koolle kutsuminen, projektisuunnitelman laatiminen projektiryhmän kanssa, vastuu tavoitteiden saavuttamisesta, raportointi ohjausryhmälle ja projektikokousten välillä seuranta ja tarkistustoimenpiteiden tekeminen. Projektiryhmän tehtävänä on varmistaa, että projekti saavuttaa tarkoituksensa ja tavoitteensa. Projektiryhmä vastaa juoksevista työtehtävistä ja yksityiskohdista tehtävissä päätöksissä koko projektin ajan. Projektiryhmän tärkein tehtävä on pitää kiinni laadituista suunnitelmista ja raportoida projektipäällikölle poikkeamista. Projektiryhmän vastuulla on, että projekti saavuttaa tulokset ja ideat raportoidaan perusorganisaatiolle. (Löw 2002, 30-31.)

Projektiorganisaatio perustetaan osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen KAKS:an teho- ja valvontaosastolle. Projektiryhmään kuuluvat projektipäällikkö Minna Jäppinen (opinnäytetyön tekijä, YAMK-opiskelija), lisäksi siihen kuuluvat sairaanhoitajat Marika Ala-Hiiri, Tuija Karppinen, Sisko Tapio ja Anu Ruotsalainen. Projektiryhmään kuuluvat sairaanhoitajat työskentelevät KAKS:n teho- ja valvontaosastolla. Marika Ala-Hiiri on työskennellyt teho- ja valvontaosaston lisäksi haavanhoitajana. Sairanhoitajat Karppinen, Tapio ja Ruotsalainen vastaavat teho- ja valvontaosaston uusien työntekijöiden perehdytyksestä ja opiskelijaohjauksesta. Heidän avullaan kehittämistehtävään saadaan monipuolista näkökulmaa osaamisen kehittämisestä. Projektiryhmän aloituskokouksessa päätetään tehtävänjaosta. Kehittämistehtävän aikana teho- ja valvontaosaston projektiorganisaatioon kuuluvat sairaanhoitajat ja projektipäällikkö voivat käyttää kehittämistyöhön palkallista työaikaa kaksi tuntia kuukaudessa.

Projektit sisältävät riskejä, jotka voivat johtaa epäonnistuneeseen lopputulokseen. Usein riskit tiedetään ennalta, jolloin niiltä voidaan suojautua, kun riskejä hallitaan projektin aikana. Tärkeintä on riskien tunnistaminen ja varautumissuunnitelman laatiminen. Riskianalyysi tehdään ensin ja se liitetään projektsuunnitelmaan ennen projektin aloittamista. Projektiryhmän kokouksissa ja ohjausryhmän toiminnassa seurataan koko ajan riskejä ja niiden toteutumista. (Kettunen 2009, 75.) Projektiryhmä ja projektipäällikkö laativat riskianalyysin yhdessä (Löow 2002, 31). Riskien hallinta koostuu analysoinnista, riskilistan laatimisesta, toimenpiteistä sopimisesta ja seuranta ja riskilistan ylläpidosta. Riskianalyysillä pyritään löytämään tekijät, jotka vaikeuttavat projektin lopputuloksen saavuttamista. Riskejä voidaan tarkastella suhteessa aikatauluun, kustannuksiin, työmääriin ja lopputuloksen laatuun. (Ruuska 2005, 222-226.) Projektin alkuvaiheen riskit ovat laadullisia, koska koko projektin ideointi, tavoitteet ja henkilöstövalinnat saattavat epäonnistua. Taloudelliset riskit saattavat korostua projektin loppupuolella. (Rissanen 2002, 18.) Riskiä arvioitaessa on tullut esille ongelmat aikatauluissa ja työvuorosuunnittelussa sekä kehittämisen onnistuminen hoitohenkilökunnan kanssa. Riskien arvioinnissa esille tulleille ongelmille on tehty riskienhallintasuunnitelma. Sitä voidaan päivittää kehittämistehtävän projektiorganisaation ensimmäisen kokouksen yhteydessä. Projektiryhmän yhteinen aika pyritään järjestämään yhteisesti sovittuina päivinä. Tätä hankaloittaa työvuorosuunnittelu, koska yhteiset työajat pitää sopia 4-6 viikkoa ennakoon. Työvuorosuunnittelua pyritään helpottamaan kehittämistehtävän kirjoitussuunnitelman aikataulujen mukaan. Aikataulussa pysymistä seurataan kirjoitussuunnitelmaan kuvatussa aikataulusuunnitelmasta, joka on liitteessä yksi. Projektiryhmään kuuluvat henkilöt tekevät sovitut tehtävänsä etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti. Projektipäällikkö vastaa aikataulujen toteutumisesta. Kehittämistehtävä pyritään tekemään yh-

dessä teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan kanssa, jotta projektin lopputulos olisi työyhteisön tarpeiden mukainen.

Projektiryhmän viestintä on keskeisessä asemassa varsinaisen projektin toteutustyön käynnistettyä (Ruuska 2005, 93). Kehittämistehtävä tehdään pehmeän systeemianalyysi metodologian mukaan. Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunta on mukana kehittämistyössä. Hoitohenkilökunta osallistuu innovaatiopaja työskentelyyn, jossa kehitetään osaamisen kehittämisen prosessia. Projekti dokumentoidaan Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) kirjoitusasun ohjeiden mukaan. Projektiryhmän viestintään käytetään sähköpostia ja OneDrive-pilvipalvelua sekä kaikki dokumentit lisätään teho- ja valvontaosastolla säilytettävään projektikansioon. Kehittämistehtävän dokumentit tallennetaan myös oppimisympäristö Moodleen. Projektiryhmän aloitustilaisuus pidettiin KAKS:an teho- ja valvontaosastolla Kainuun sotien myöntäessä tutkimusluvan opinnäytetyölle. Projektiryhmän kokouksiin käytetään teho- ja valvontaosaston työtiloja. Projektipäällikkö tekee opinnäytetyötä muuten kotona tai koululla. Projektiryhmän kokouksissa sovietaan sihteerin, jonka tehtävänä on tehdä muistio projektiryhmän kokouksista. Muistio jaetaan kaikille projektiryhmäläisille sähköpostilla sekä lisätään paperisena projektiryhmän kansioon. Projektipäällikkö liittyy kyseessä olevaan kansioon kaikki ohjausryhmän hyväksymät kehittämistehtävän osa-alueet kuten metodologian kuvauksen, kirjallisuuskatsauksen ja tutkimussuunnitelman.

2.4.2 Projektinohjausryhmä

Projektilla tulee olla omistaja, joka on organisaatioon kuuluva henkilö ja hän ottaa projektin tulokset vastuulleen. Projektin ohjausryhmä, joka ohjaa ja seuraa projektin tavoitteiden mukaista etenemistä, muodostuu projektin tilaajan ja tekijän edustajista. (Kettunen 2009, 15-17.) Projektin käynnistyessä nimitetään ohjausryhmä. Projektin tilaajan on tärkeää olla ohjausryhmässä. Ohjausryhmän esittelijänä toimii projektipäällikkö. Ohjausryhmän tehtävänä on päättää projektin kokonaistavoitteista, määrittää projektin puitteet ja lähtökohdat sekä päättää muutoksista. Ohjausryhmä antaa toimeksiannon projektiryhmälle. Toimeksiannon on oltava selkeä, jotta projektiryhmä pystyy toimimaan määritetyissä rajoissa ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Ohjausryhmään kuuluvilla toimijoilla pitää olla päätöksentekioikeus. (Löw 2002, 29-30.) Ohjausryhmä on tuki projektipäällikölle. Ohjausryhmä on myös päätöksentekijä, joka ohjaa projektia kohti tavoitettaan. Sen tehtävänä on valvoa, että projekti etenee ja projektipäällikkö tekee työnsä. (Kettunen 2009, 168-169.) Projektionnisaation ohjausryhmään kuuluvat KAMK-lehtori

Kirsi Moisanen ja hän toimii ohjaavana opettajana opinnäytetyössä. Lisäksi ohjausryhmään alussa kuului teho- ja valvontaosaston osastonhoitaja Tiina Kähkönen, mutta hänen työtehtävän vaihtuessa ohjausryhmään on kuulunut vt. osastonhoitaja Marja-Leena Forsberg. Teho- ja valvontaosaston osastonhoitajat ovat työn tilaajia. Lisäksi ohjausryhmään kuuluu ylemmän ammatikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön vertaisopiskelija Minna Sirvio. Ohjausryhmä kommentoi opinnäytetyötä kaikissa metodologian vaiheissa ja esittävät muutosehdotuksia. Ohjausryhmä myös valvoo työyhteisön kehittämisprosessia ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ohjausryhmä hyväksyy projektiryhmän tuotokset kirjoitussuunnitelman mukaan. Projektin ohjausryhmä kokoontuu opinnäytetyön eri vaiheissa. Seuraava ohjausryhmän kokoontuminen sovitaan ohjausryhmän kokouksen yhteydessä. Viestintä ohjausryhmässä tapahtuu sähköpostin välityksellä. Ohjausryhmän kokoukset pidetään Skypen välityksellä.

Opinnäytetyön tekijä kehittää pehmeän systeemi analyysi metodologian mukaisesti osaamisen kehittämisen prosessia teho- ja valvontaosastolle KAKS:aan yhdessä ohjaus- ja projektiryhmän kanssa. Opinnäytetyön jäsenelty ongelma on osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus ja kehittäminen. Koska opinnäytetyön ongelma on jäsenelty, seuraavaksi luodaan ydinvisio osaamisen kehittämisen prosessille.

2.5 Lähteet

- Ala-Kokko, T., Karlsson, S., Pettilä, V., Ruokonen, E. & Tallgren, M. (2014). Tehohoito opas. Helsinki. Duodecim.
- Anttila, P. (1996). Käsitön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Porvoo. WSOY.
- Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina. AKATIIMI Oy.
- Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissyö. Hamina. AKATIIMI Oy.
- Checkland, P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice. Includes a 30-year retrospective. England. John Wiley & Sons LTD.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. SanomaPro.
- Kettunen, S. (2009). Onnistu projektissa. Juva. WS- Bookwell Oy.
- Löow, M. (2002). Onnistu projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki. WS-Bookwell. Tietosanoma.

Mannermaa, M. (1993). Pehmeä systeemimetodologia evolutionaarisessa tulevaisuuden tutkimuksessa. Teoksessa Vapaavuori, M & von Bruun, S. 2003. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Tampere: Tammer-Paino Oy. (79-80)

Pehmeä systeemianalyysi. (2018). Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Luettu 16.1.2018. Saatavilla www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/.../1194104245911.html

Rissanen, T. (2002). Projektilla tulokseen -projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Rubin, A. (n.d). Pehmeä systeemimetodologia. SSM:n perusteet. www.innokyla.fi Luettu 4.5.2018. Saatavilla <https://www.innokyla.fi/documents/5043703/3959bfd2-e678-4361-97dc-9935aca70e90>

Rubin, A. (2003). Tulevaisuuden tutkimus. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Perusteet ja sovellukset. Tampere: Tammer-paino Oy. (171-203)

Ruuska, K. (2005). Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki. Tammer-paino Oy.

Ruuska, K. (1997). Projekti hallintaan. Jyväskylä. Gummerus-kirjapaino.

Sosiaali- ja terveystalvet Kainuu – asiantuntija-arvio kevät 2018. (2018). THL -Päätösten tueksi. Luettu 22.4.2018. Saatavilla www.julkari.fi

3 Ydinvision luominen

3.1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia KAKS:an teho- ja valvontaosastolle ja tarkoituksena on kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö. Opinnäytetyötyöhön on perustettu projektiorganisaatio, jossa projektiryhmä ja ohjausryhmä. Projektiryhmään kuuluu teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöitä. Projektiryhmän tehtävänä on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia teho- ja valvontaosastolle. Ohjausryhmä koostuu opinnäytetyön ohjaavasta opettajasta, työelämän edustajasta ja opiskelija vertaisesta. Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa työyhteisön kehittämisprosessia ja opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Pehmeän systeemanalyysin mukaisesti osaamisen kehittämisen prosessille luodaan ydinvisio. Ydinvision luominen aloitetaan systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jolloin saadaan teoreettinen ymmärrys osaamisen kehittämisen prosessista. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan osaamisen kehittämisen prosessissa on kolme osa-aluetta. Kirjallisuuskatsauksen mukaan osaamisen kehittämisen prosessin vaiheet ovat osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettaminen, osaamisen varmistaminen ja osaamisen kehittämisen tarpeisiin vastaaminen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen teho- ja valvontaosastolla järjestetään innovaatiopajat ydinvision luomiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia käytettiin teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöille järjestettyjen innovaatiopajojen taustana. Innovaatiopajojen menetelmänä käytettiin ongelmanratkaisupuuta ja kuusi hattua menetelmää. Innovaatiopajojen aineisto analysoitiin ja näiden tulosten pohjalta luotiin ydinvisio osaamisen kehittämisen prosessille.

3.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Sisällön analyysiä käytetään tutkimusaineiston analyysimenetelmänä. Sisällön analyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysin voidaan järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällön analyysillä rakennetaan malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja tällöin tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3.) Opinnäytetyössä pehmeän systeemanalyysin mukaista ydin-

visiota luotiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuksen kriittinen vaihe on kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen. Kirjallisuuskatsauksen avulla vahvistetaan teoreettista herkkyyttä ja siinä on hyvä olla kriittinen olemassa olevaa kirjallisuutta kohtaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 91-92.) Kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen ja perustavanlaatuinen vaihe on tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittelemine. Tarkoituksen määrittäminen antaa suunnan koko prosessille. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 24.) Tutkimusongelmat perustuvat tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin (Kankkunen ym. 2013, 99). Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet kiteytyvät tutkimusongelman määrittelyssä (Kananen 2017, 57). Tutkimusongelma voi olla kysymysmuodossa. Tutkimusongelma voidaan asettaa kuvaamaan tiettyä ilmiötä, jonka lisäksi tarkastellaan tutkittavien taustatietojen yhteyttä selitettävään tutkimusilmiöön. (Kankkunen ym. 2013, 99.) Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia (Kananen 2017, 57). Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymykseksi, jotta tutkimusprosessi helpottuisi. Kysymyksenasettelu määrittää, millaiset vastaukset aineistosta saadaan. Kysymyksellä on aina odotusarvo vastauksesta. (Kananen 2017, 61.) Osaamisen kehittämisen prosessin kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on: Mitä eri osa-alueita osaamisen kehittämisen prosessissa on aiemman kirjallisuuden perusteella?

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on löytää ja tunnistaa kaikki tutkimuskysymykseen vastaava materiaali. Kirjallisuuskatsauksen aineistona käytetään ensisijaisesti alkuperäistutkimuksia. Tiedonhakuun tarvitaan aiheeseen soveltuvat hakusanat, jotka tutkijan tulee itse määrittellä. Haussa apuna voidaan käyttää kirjastojen informaattikkoa. (Stolt ym. 2016, 25-26.)

3.2.1 Aineiston haku ja valinta

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteet ovat kyettävä keräämään kattavasti alkuperäistutkimuksista. Hyväksymis- ja poissulkukriteereistä on päätettävä jo suunnitteluvaiheessa. Hyväksymis- ja poissulkukriteereiden avulla voidaan valikoida mukaan mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia. (Metsämuuronen 2009, 47.) Mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen kuuluvat hakustrategiaan. Kriteerit helpottavat relevantin kirjallisuuden tunnistamista ja vähentävät virheellisen tai puutteellisen katsauksen mahdollisuutta. (Stolt ym. 2016, 26.) Kirjallisuuskatsaus aloitettiin päättämällä aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Sisäänottokriteerit ovat, että aineisto on julkaistu suomen tai englannin kielellä, aineisto on tieteellinen artikkeli/julkaisu tai väitöskirja. Aineiston täytyy olla myös saatavilla koko tekstinä ja se on

julkaistu vuoden vuonna 2010 tai sen jälkeen. Poissulkukriteerinä ovat, että aineisto ei ole tieteellinen julkaisu, aineistosta ei ole saatavilla koko tekstiä, aineisto on julkaistu ennen vuotta 2010 ja otsikko ei liity aiheeseen. Taulukossa yksi kuvataan kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

TAULUKKO 1. Sisäänotto -ja poissulkukriteerit

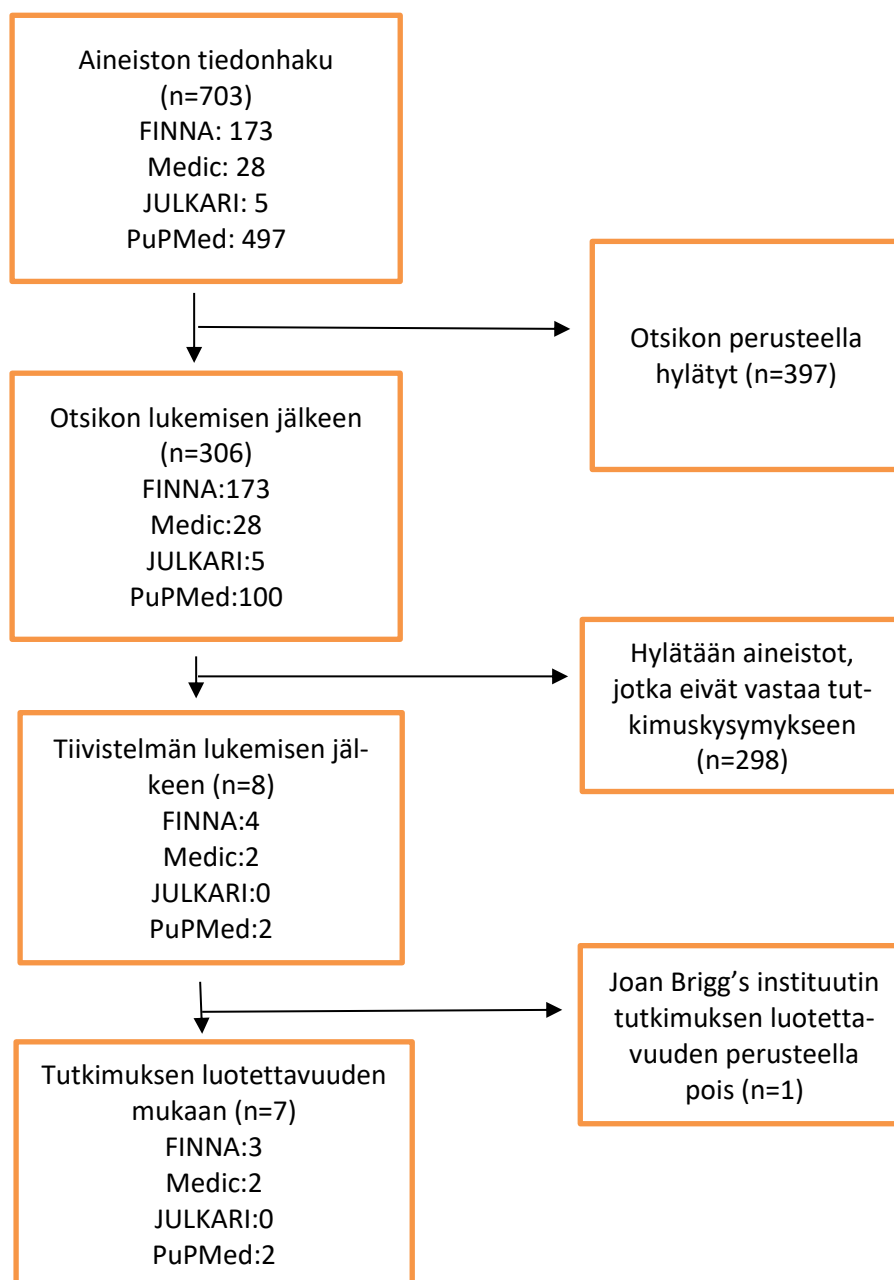
	SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
KIELI	suomi, englanti	muu kieli
VUOSI	2010-2018	Julkaistu ennen vuotta 2010
JULKAISUMUOTO	koko teksti	osa tekstistä julkaistu, teksti maksullinen
JULKAISU	väitöskirja	pro-gradu, opinnäytetyö, ei tieteellinen julkaisu
OTSIKKO	aiheeseen liittyvä	ei liity aiheeseen

Seuraavaksi kirjallisuuskatsauksessa on kirjallisuushaku ja aineistonvalinta. Tietokannat voivat olla osittain päällekkäisiä. (Stolt ym. 2016, 25-27.) Haussa käytettiin tietokantoja, joihin Kajaanin Ammattikorkeakoululla on oikeus. Käytetyt tietokannat ovat PuPMed, Medic, FINNA ja Julkari. Kirjallisuuskatsauksen alussa mietittiin hakusanoja osaamisen kehittämisen prosessiin liittyen. Haussa käytettiin seuraavanlaisia hakusanoja: osaamisen kehittäminen, hoitotyö, osaaminen hoitotyössä, perehdytys, osaamisen johtaminen, professional development, nursing. Haussa käytettiin käsitteistä lyhenteitä ja sanayhdistelmiä, mutta ne eivät vaikuttaneet hakutulokseen. Haun tekemiseen käytettiin apuna Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikkoa, jonka opastuksella hakua laajennettiin.

Ensin aineistosta luettiin otsikot ja sen jälkeen, jos aihe liittyi kehittämistyöhön, avattiin koko teksti ja luettiin tiivistelmä. Tämän jälkeen tehtiin päätös, käytetäänkö kyseistä tutkimusta tai artikkeleita aineistona. Kirjallisuuskatsauksessa tehdään hakuprosessin perusteella valitulle aineistolle tutkimusten arviointi. Arvioinnin tarkoituksena on, että tarkastetaan alkuperäistutkimuksista saadun tiedon kattavuutta ja tulosten edustavuutta. Arvioinnissa havaitaan myös, miten relevanttia alkuperäistutkimuksen tieto on oman tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimusten arviointi on systemaattinen prosessi. Arviointi aloitetaan perehtymällä valittuihin tutkimuksiin.

Tutkimusten arvioinnin voi toteuttaa yleisten erilaisille asetelmille soveltuvien kriteerien mukaisesti tai tietyille asetelmille tunnusomaisten kriteerien mukaan. (Stolt ym 2016, 28-29.) Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen aineistonarviointi menetelmäksi valittiin Joan Briggs instituutin Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnallisen ja kriittisen tutkimuksen mukaisesti. Aineistosta löytyi 8 artikkelia/julkaisua tai väitöskirjaa. Kriteeristön avulla jätettiin yksi artikkeli pois, koska artikkelista ei löytynyt lähteitä. Koska artikkelissa ei ollut lähteitä, päädyttiin siihen, että artikkeli ei ole luotettava.

TAULUKKO 2. Aineistonhaku ja -valinta



Taulukossa kaksi kuvataan kirjallisuushaku ja aineiston valinta. Osa artikkeleista eivät ole internetissä julkisia, mutta kyseiset artikkelit löytyivät Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjastosta. Liitteessä yksi on kuvattuna kirjallisuuskatsauksen analyysissä käytetty aineisto.

3.2.2 Aineistonanalyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin systemaattista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sillä voidaan järjestää, kuvailla ja kvantifioida ilmiöitä tutkimuksessa. Induktiivinen tarkoittaa, että se on aineistosta lähtevä. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Induktiivinen sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota ohjaa tutkimuksen ongelmanasettelu. Tavoitteena sisällönanalyysissä on ilmiön laaja ja tiivis esittäminen, jonka tuloksena syntyy käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 165-167.)

Aineiston analysointi aloitetaan litteroimalla aineisto (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 164). Aineisto käytiin läpi ja päätettiin erikseen, mitä tekstin kohtaa aineistosta käytetään analysoinnissa. Aineistosta on analysoitu tuloksia, pohdintaa tai johtopäätöksiä. Litteroinnin jälkeen aineisto tiivistetään koodaamalla. Aineistolähtöisessä koodauksessa käytetään aineistosta nouseita ilmaisuja. Koodauksella aineisto tiivistetään ymmärrettävään muotoon. Koodaus ei ole analyysi vaan välivaihe. Koodauksessa katsotaan aineistosta tietty tekstiosa, joka sisältää yhden asiakokonaisuuden. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 136-137).

Tutkimustehtävä ja aineiston laatu ohjaavat analyysiyksikön valintaa. Analyysiyksiköllä tarkoitetaan sanaa, sanayhdistelmää tai lausetta. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tutkimustehtävä ja aineiston laatu ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä. Yksi sana analyysiyksikkönä voi olla liian kapea ja voi tuottaa pirstaleisen kuvan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167-168.) Aineistoa tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Koodi on sisältöä kuvaava ilmaisu. (Kananen 2017, 132.) Artikkelit ja tutkimukset tulostettiin tai kopioitiin ennen niiden koodaamista. Analyysiyksiköksi valittiin sanayhdistelmä ja lause, koska ne soveltuivat kyseisiin teksteihin asiayhteyksien ollessa laajoja. Analyysiyksikkönä käytettiin sanayhdistelmiä ja lauseita (n=79), jotka kirjoitettiin Word-ohjelmaa hyödyntäen erilliseksi tiedostoksi ja ne koottiin taulukkomuotoon. Koodauksessa käytettiin numerointia 1-79 ja alleviivausta, koska ne helpottivat ai-

neiston käsittelyä. Aineiston koodauksen aikana peilattiin koko ajan tutkimuskysymystä ”Mitä eri osa-alueita osaamisen kehittämisen prosessissa on aiemman kirjallisuuden perusteella?” Tutkimustehtävä ja aineiston laatu ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä (Tuomi 2018,122). Alla oleva kursivoitu teksti on esimerkki aineiston koodauksesta.

“Systemaattinen ammattiuramalli auttaa niin esimiestä kuin sairaanhoitajaakin 1osaamisen tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa. Ammattiuramalli auttaa myös havainnollistamaan, 2mitä työelämässä vaaditaan eri vaiheessa. Ammattiuramallin avulla on 3helpompaa suunnata koulutuksia ja varmistaa osaamista.” (Ylikukkonen, Kotila & Salmenperä 2016, 57.)”

Seuraavaksi aineiston ilmaisut pelkistettiin, koska aineistossa oli lauseita, jotka sisälsivät tutkimukselle epäolennaisia sanoja. Redusoinnissa eli pelkistämässä analysoitava informaatio, kuten haastattelu, havainnointi tai asiakirja kirjoitetaan auki. Pelkistäminen on ensimmäinen vaihe sisällönanalysissä, jolloin aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen. Pelkistäminen voi olla aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineistosta ei jätetä pois mitään oleellista. Ryhmittelyvaiheessa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavasti tietoa tutkitavasta ilmiöstä. Ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi. (Tuomi 2018, 123-124.) Taulukossa kolme on esimerkki alkuperäisistä ilmauksista, pelkistetyistä ilmauksista ja ryhmittelystä, alaluokasta ja yläluokasta.

TAULUKKO 3. Esimerkki alkuperäisistä ilmauksista, pelkistetyistä ilmauksista ja ryhmittelystä, alaluokasta ja yläluokasta

ALKUPERÄISET ILMAUKSET	PELKISTETYT ILMAUKSET JA RYHMITTELY (värikoodilla)	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
1. a. osaamisen tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa	1.a. osaamisen tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa	A: OSAAMISEN TAVOITTEET: 1a,18b,22c	1 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN: A, B, I
2.a. mitä työelämässä vaaditaan eri vaiheessa	2.a. työelämässä vaaditaan eri vaiheessa	B: OSAAMISENVAATIMUKSET: 2a, 11a, 12a	2 OSAAMISEN VARMISTAMINEN: C, D, E, K
3.a. on helpompaa suunnata koulutuksia ja varmistaa osaamista	3.a. helpompaa suunnata koulutuksia ja varmistaa osaamista	C: PEREHDYTTÄMINEN: 4a, 9a,16b, 17b, 24c	3 OSAAMISEN TARPEISIIN VASTAAMINEN F, G, H, J
4.a. tärkeää panostaa alussa perehdytykseen	4.a. panostaa perehdytykseen	D: OSAAMISEN TASO: 5a, 20b, 36d	

Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia käsitteissä (Kyngäs 1999, 6). Saman käsitteen omaavat ilmiöt ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Kun yksittäiset tekijät sisällytetään käsitteisiin, saadaan luokiteltu aineisto tiivistettyä. Luokat nimetään aineistosta nousevan ilmiön mukaan. Lopuksi luokka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi 2018, 122-124.) Pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin alaluokaksi ja yläluokaksi. Ryhmittelyssä käytettiin apuna Word-ohjelmiston tekstin eri värejä kuvaamaan kutakin ryhmää. Ryhmittelyn jälkeen niille annettiin aineistoa kuvaava käsite. Liitteessä kaksi on kuvattu kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset ilmaukset, pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittely, alaluokka ja yläluokka. Taulukossa neljä kuvataan esimerkki alkuperäisistä ilmauksista, pelkistetyistä ilmauksista ja ryhmittelystä, alaluokasta ja yläluokasta.

3.2.3 Tulokset

Ennen tuloksien kirjoittamista täytyy tarkistaa, onko aineistosta saatu vastausta tutkimuskysymykseen. Tulokset esitetään mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti tutkimustehtävittäin. (Tuomi 2018, 181.) Tutkimusongelmaan ”Mitä eri osa-alueita osaamisen kehittämisen prosessissa on aiemman kirjallisuuden perusteella?” saatiin aineiston analyysissä vastaus. Aineiston analyysin tuloksena syntyi kolme osaamisen kehittämisen prosessin osa-alueita, jotka kuvataan seuraavaksi.

Osaamisen tavoitteiden asettaminen

Osaamisen kehittämisen prosessissa yläluokka osaamisen tavoitteiden asettaminen koostuu alaluokista osaamisen tavoitteet, osaamisen vaatimukset ja osaamisen tarpeet. Osaamisen tavoitteet ovat osa suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan määritellä työntekijän kanssa osaamisen kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita ja määritellä yhdessä, mitkä ovat työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeet. Kehityskeskustelun yhteydessä mietitään työntekijän vastuutehtävät ja -alueet. Osaamisen vaatimuksiin vaikuttaa, mitä asioita työelämässä vaaditaan ja mitä osaamistarpeita työelämässä on. Asettamalla osaamisen vaatimukset voidaan yhtenäistää hoitotyön käytäntöjä ja hoitotyöntekijöiden osaamista. Työntekijän tieto, taito, asenne, ajattelukyky ja arvot vaikuttavat osaamisen tarpeeseen. Osaaminen ymmärretään tietojen, taitojen, ymmärryksen, asenteiden, yhteistyön ja verkostojen kehittämisenä. Osaaminen vaatii monipuolisia teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Teoreetti-

sen tiedon ja käytännöntaitojen osaaminen vaatii osaamisen hankkimista, ylläpitämistä ja kehittämistä.

Osaamisen varmistaminen

Osaamisen kehittämisen prosessissa yläluokka osaamisen varmistaminen koostuu alaluokista perehdyttäminen, osaamisen taso, osaamisen seuranta ja osaamisen arviointi. Osaamisen varmistamiseen kuuluu perehdytys. Työyksiköissä tulee ottaa huomioon uusien työntekijöiden perehdytys. Kaikkien uusien työntekijöiden kanssa tulisi käsitellä perehdytyksessä ne asiat, jotka luovat edellytykset työstä suoriutumiselle. Perehdytyksessä tulisi hyödyntää työntekijän aiempaa osaamista. Perehdytyksessä tulee huomioida työssä oppimisen merkitys osaamisen kehittämiseksi. Perehdytysvaiheessa olevan hoitohenkilökunnan koulutustarpeita kartoitettaessa tulee arvioida, mihin hoitotyöntekijä on perehdytetty ja mitä perehdytystä hän vielä tarvitsee. Osaamisen taso on osa ammatillista pätevyyttä ja siinä tulee huomioida sekä työntekijän tieto, taito ja asenne. Perehdytysvaiheessa työntekijöiden tulee käydä läpi samat asiat saavuttaakseen pätevän tason, mutta työntekijöillä tulee olla mahdollisuus hyödyntää koulutuksen tai työnkautta hankittua aiempaa osaamista. Osaamisen seurannassa työyksikön tulee varmistaa hoitotyöntekijän osaaminen ja suunnata koulutuksia sen mukaan. Osaamisen varmistamisella saadaan käsitys hoitotyöntekijän osaamisesta. Osaamisen seurannassa voidaan käyttää apuna osaamisen mittareita. Kun osaamista seurataan, se lisää hoitotyöntekijän osaamista ja potilaan hoitotyön turvallisuutta. Osaamisen seurantaprosessi edistää hoitotyöntekijän itsearvioitua osaamista. Osaamisen seuranta tulisi olla osana sairaanhoitajien ammatillista kehittymistä. Osaamisen seuraamisella varmistetaan henkilökunnan riittävä osaaminen. Osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää systemaattisella hoitotyöntekijöiden osaamisen seurannalla. Osaamisen arvioinnissa on huomioitava, että jos työntekijän osaamisessa on puutteita, se voi johtaa vakaviin poikkeamiin potilaiden hoitotyössä.

Osaamisen tarpeisiin vastaaminen

Osaamisen kehittämisen tarpeisiin vastaamisen yläluokka muodostui alaluokista koulutuksen suunnittelu, oppiminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen. Koulutukset tulee suunnitella työntekijän tarpeita vastaaviksi. Koulutuksia suunnitellessa tulee ottaa huomioon erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät kuten simulaatiot, roolipelit ja ongelmanratkaisun kautta oppiminen. Koulutuksiin tulisi lisätä moniammatillista koulutusta ja harjoittelua sekä mahdollisesti sisällyttää strukturoitu kliininen koe. Täydennyskoulutuksella on työntekijän osaamisen kehittämistä suurempi vaikutus ja se on osa osaamisen kehittämistä. Täydennyskou-

lutukset ohjaavat oppimistarpeiden lisäksi työyhteisön toimintaa organisaation strategian mukaisesti. Koulutuksia suunniteltaessa tulee huomioida, että ammatillista osaamista voidaan kehittää koulutuksen lisäksi myös työssä tapahtuvan oppimisen kautta. Koulutuksissa tulee huomioida, voidaanko hyödyntää työntekijän osaamista koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Työntekijän oppiminen on elinikäistä. Osaamisen kehittämistä on myös koulutuspalautteen antaminen ja koulutuspalautteen hyödyntäminen muiden työntekijöiden kanssa. Osaamisen johtaminen muodostuu muutoksen johtamisesta ja koulutustarpeiden kartoittamisesta. Koulutustarpeita suunniteltaessa tulee arvioida, mitä koulutusta työntekijä tarvitsee ja millaista koulutusta voitaisiin järjestää. Koulutuksia kartoitettaessa tulee arvioida, tarvitaanko täsmäkoulutusta ja millaisia ulkoisia koulutusmahdollisuuksia on sekä tarvitaanko täydennyskoulutusta. Lisäksi tulee arvioida itseopiskelun osuutta osaamisen kehittämisessä. Itseopiskelu on ammatillisella ja kliinisellä tasolla työntekijän osaamista kehittävä. Itseopiskelun apuna voidaan käyttää oppimisohjelmaa ja yksilöllisten strategioiden tunnistamista oppimisessa. Koulutusten suunnittelua tulee arvioida hoitotyöntekijän ja lähijohtajan välisissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa lähijohtaja selvittää, mihin työntekijä on valmis sitoutumaan ja mikä on hänen tapansa hankkia tietoa. Lähijohtajan tulee luoda intoa jatko-opintoihin, rohkaista verkostoitumaan ja jakamaan tietoa. Hoitotyöntekijän jatkuva kouluttautuminen kehittää hoitotyön laatua. Oppiminen on riippuvaista potilaiden hoitotyön käytännön tilanteista. Jos työntekijä pääsee toteuttamaan työssään jotain hoitotyön tehtävää useammin, vahvistuu hänen kokemukseen perustuva osaamisensa potilaiden hoitotyössä. Työntekijän tarvitsee tietää, mitä hänen pitää oppia suoriutuakseen työtehtävästään, mutta hänen täytyy myös sitoutua oppimaan. Oppiminen voi olla myös ongelmanratkaisuoppimista. Oppimisessa on tärkeää yksilöllisten strategioiden tunnistaminen. Osaamisen kehittämisessä suunnitellaan yhdessä kohdennettua osaamisen kehittämistä. Osaamista voidaan vahvistaa työkierrolla ja mentoroinnilla, mutta sen tulisi olla suunnitelmallista. Työkierto voi olla yhteistyön ja verkostojen kehittämistä. Työkierto tarvitsee yksilön, työyhteisön ja organisaation tasoilla tapahtuvaa osaamisen johtamista ja toimintaa tukevia rakenteita. Osaamisen jakamisessa työyksiköiden tulee hyödyntää työntekijöiden osaamista täysimääräisesti. Työyksiköiden tulisikin hyödyntää työntekijöiden osaamista aikaisempaa paremmin. Erilaisiin koulutuksiin osallistuneiden työntekijöiden koulutuspalautteet mahdollistavat osaamisen jakamisen muille työntekijöille. Työntekijöiden tulee hyödyntää aiemmin oppimistaan. Liitteessä kolme on kirjallisuuskatsauksen tulosten alaluokka ja yläluokka.

3.2.4 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista. Tieto on vain yksi osa osaamista. Oppimisprosessin tuloksena on osaaminen. Osaamista voi kehittää ja harjoitella. Uuden oppiminen ja vanhasta poisoppinen on osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanolakka 2009, 150-151.) Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto. Osaamisen varannon mukaan toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Työntekijän näkökulmasta hänen osaamisensa mukaan hän onnistuu ja kehittyy työtehtävässään sekä työyhteisössään. Mitä paremmin työntekijä osaa, sitä paremmin hän selviytyy työtehtävästään. (Viitala 2013, 179.)

Osaamisen kehitysstrategia sisältää osaamistarpeiden selvittämisen, osaamisen hankkimisen, yhteistyökumppaneiden valinnan osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettamisen ja mittaamisen ja ydinosaamisen selvittämisen ja kehittämisen (Ojala 2004, 224). Jokaisella hoitotyöntekijällä on eettinen vastuu ammatillisen osaamisensa ajan tasalla pitämisestä, oman asiantuntemuksensa kehittämisestä ja asiantuntemuksensa hyödyntämisestä. Osa sairaanhoitajan professionaalisuutta ovat jatkuva oppiminen ja asiantuntijana toimiminen. (Jokiniemi, Pietilä, Kangasniemi, Haatainen & Meretoja 2014, 40.) Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan osaamisen kehittämisen prosessissa on kolme osa-aluetta; osaamisen tavoitteiden asettaminen, osaamisen varmistaminen ja osaamisen tarpeeseen vastaaminen. Osaamisen tavoitteiden asettamiseen kuuluu osaamisen tavoitteet, osaamisen vaatimukset ja osaamisen tarve. Osaamisen varmistamiseen kuuluu perehdyttäminen, osaamisen taso, osaamisen seuranta ja osaamisen arviointi. Osaamisen tarpeisiin vastaamiseen kuuluu koulutuksen suunnittelu, oppiminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan osaamisen kehittämisellä tulee olla selvät tavoitteet. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että se näkyy toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä, yrityksen menestymisen edellytyksenä ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2013, 185.) Kirjallisuuskatsauksen mukaan kehityskeskusteluissa määritellään työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita. Kehityskeskustelut jaetaan kahteen eri osaan, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. Kehityskeskustelun taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Organisaatiot ovat tietoisia osaamisen merkityksestä. (Valpola 2002, 15.)

Työntekijän osaamisen tarpeeseen vaikuttavat tieto ja taidot, jotka kattavat ammattitaidot, yleisen osaamisen ja sosiaaliset taidot. Tiedot sisältävät faktat, menetelmät ja mallit. Taidot sisältä-

vät, miten tietoa käytetään ja ne kuvaavat työntekijän kykyä soveltaa osaamista. (Ojala 2004, 105.) Asiantuntijuus vaatii jatkuvasti investointia osaamisen kehittämiseen, koska puhutaan elinikäisestä oppimisesta (Laamanen 2005, 13). Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen (Kaivola & Launila 2007, 83). Ammatillinen kasvu on jatkuvaa oppimisprosessia. Sairaanhoidaja tarvitsee työssään teoreettista, käytännöllistä ja evidenssi-osaamista. Teoreettinen osaaminen tarkoittaa teoreettisen tiedon hallintaa ja sen käyttämistä sekä soveltamista käytännön hoitotyössä. Käytännöllinen osaaminen tarkoittaa kädentaitoja vaativaa osaamista, potilaan kokonaisvaltaisen hoitotyön ja periaatteiden osaamista sekä hoitotyön suunnitelmallisen työskentelyn osaamista. Käytännöllisessä osaamisessa korostuu auttamisen toiminnot, kuten hoitotyön periaatteiden noudattaminen, asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys ja potilaan yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen. Evidenssiosaamisella tarkoitetaan teorian tiedon hyödyntämistä käytännön hoitotyössä. (Surakka 2009, 81.)

Osaamisen varmistamisen apuna voidaan käyttää mittareita. Osaamisen kartoitusten avulla voidaan tehdä perusteltuja valintoja kehitettävistä osaamisalueista. Kartoitusten avulla voidaan myös seurata kehittymisen suuntaa ja vauhtia. (Viitala 2013, 183.) Osaamisen varmistamisessa tulee käyttää mittareita kuten osaamiskarttoja, koska se lisää työntekijän osaamista ja potilaan hoitotyön turvallisuutta. Osaamiskarttojen avulla pystytään seuraamaan hoitotyöntekijän osaamisen tarvetta ja sen myötä kehittämään hänen osaamistaan.

Uudet työntekijät tulee perehdyttää työyksikön hoitotyöhön. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työntekoon uudessa työyksikössä. Perehdytysohjelma laaditaan työyksikköön uusille työntekijöille. Työntekijälle voidaan nimetä myös perehdyttäjä. (Viitala 2013, 193-194.) Perehdyttäminen aloitetaan perehdytys suunnitelman laatimisella (Juuti & Vuorela 2002, 49). Perehdytys on lyhytkestoista opastamista työpaikkaan ja työn tekemiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan organisaation kokonaisuus, arvot, päätöksentekoprosessit, toimintaketjut sekä sellaiset seikat, joiden suhteen työntekijä pystyy paikantamaan itsensä ja oman osaamisensa. (Borgman ym. 2002, 120.) Työturvallisuuslaissa työnantaja veloitetaan huolehtimaan riittävästä työntekijöiden perehdyttämisestä työpaikan oloihin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön liittyviin terveysvaaroihin. Henkilökunnan perehdyttäminen luo pohjan osaamisen ja palveluiden laadun säilymiselle. Työmotivaatio ja kiinnostus alaa kohtaan lisääntyy hyvällä perehdytyksellä. (Laaksonen ym. 2005, 136.)

Kirjallisuuskatsauksessa ei tullut esille osaamisen arviointia muuta kuin lääkehoidon näkökulmasta, jolloin sairaanhoitajat olivat arvioineet oman lääkehoidon osaamisensa hyväksi. Tärkein

hyöty osaamisen arvioinnissa on, että sen avulla työntekijä tunnistaa oman osaamisensa tilan ja kehitystarpeet. Osaamisen arviointiin osallistuminen on esimiehen tärkeää johtamistyötä. (Kaarinen 2011, 7.) Perusehto laadukkaalle potilashoidolle on ammatillisen osaamisen jatkuva uudistaminen (Ylikukkonen, Kotila & Salmenperä 2016, 57).

Itseopiskelua voi olla ammatillisella ja kliinisellä tasolla. Lisäksi itseopiskelun apuna voidaan käyttää oppimisohjelmia ja yksilöllisiä strategioita oppimisen tunnistamiseen. Työssä oppimisen merkitys on kasvanut viime vuosina osana ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Työssä oppimisessa yhdistyvät teoria ja käytäntö, tietämyksen ja kokemuksen hyödyntäminen sekä tietoinen reflektointi. (Salminen & Miettinen 2012, 5.) Kirjallisuuskatsauksen mukaan osaamistarpeiden selvittämiseen voidaan käyttää kehityskeskusteluja. Osaamistarpeita voidaan selvittää eri lähtökohdista. Osaamisen tarpeiden selvittämisessä voidaan käyttää myös eri lähestymistapoja. Lähtökohtia voivat olla muutokset toimintaympäristössä ja toimintatavoissa, strategiat, menestystekijät ja organisaation arvot. (Ojala 2004, 224.)

Keskeisin voimavara osaamisen yhteiskunnassa ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatio menestyy saamalla ihmisten energian käyttöönsä ja kohdentamalla sen organisaation ydinosaamisensa suuntaan. Organisaation on valittava, mihin keskittää osaamisensa ja kehitettävä tätä. Organisaation strategiasta lähtee henkilöstön kehittäminen. Luotu visio edellyttää henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2002, 57.) Oppimista on kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Yksilön oppiminen on aina oppimisen ytimenä. Yksittäisen työntekijän oppiminen ei riitä uudistamaan organisaation toimintaa. Tarvitaan laajempaa oppimista, jolloin työntekijät ryhtyisivät ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tätä kutsutaan ryhmäoppimiseksi. (Viitala 2013, 171-172.) Oppiva organisaatio osaa käyttää yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi ja pystyy luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Organisaation oppimisesta ovat vastuussa kaikki, jolloin kaikkien tiedot, taidot, teoriat ja kokemukset ovat yhteisessä käytössä. Aktiivinen vuorovaikutus on oppimisen edellytys. (Kaivola & Launila 2007, 82.) Osaamisen kehittämisen varmistaminen on tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa. Osaamisen kehittämisen olisi tehtävä organisaatioissa siten, että kaikki voisivat olla mukana sellaisessa toiminnassa, jossa he tekevät oikeita asioita, kokevat onnistuvansa tehtävissään hyvin ja voivat kehittyä tarpeidensa mukaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 191.) Kehityskeskustelujen yhteydessä lähijohtaja selvittää työntekijän koulutautumissuunnitelmat ja mihin työntekijä on valmis sitoutumaan. Kehityskeskustelujen yhteydessä tulee arvioida koulutustarpeet yhdessä työntekijän ja lähijohtajan kanssa. Koulutukseen kuuluu kaikki oppimisen menetelmät. Koulutus

voi olla luento, päivän koulutus tai tutkintoon johtava koulutus. Koulutuksissa osallistuja voi olla passiivinen tiedon vastaanottaja tai aktiivinen osallistuja. Koulutuksia voi järjestää sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäiset koulutukset voi suunnata sisällöltään paremmin strategiaan. Ulkoiset koulutukset voivat rikastuttaa uusilla näkökulmilla. Ulkopuolisten koulutusten hyöty on suurin, kun työntekijä voi vaihtaa kokemuksia muiden kollegoiden kanssa. Yleensä työyksiköissä määritellään henkilöstön osaamistarpeet. Työntekijät ja lähijohtajat yhdessä tutkivat työyksikön tehtävät sekä kartoittavat tulevaisuuden osaamisen vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkasti. (Viitala 2013, 182, 199.)

Kehityskeskustelussa on kyse vuorovaikutuksesta lähijohtajan ja työntekijän välillä eli vuoropuhelusta. Vuoropuhelua käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi työntekijän, työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi. (Nurmeksela, Koivunen, Asikainen & Hupli 2011, 23.) Kehityskeskusteluissa lähijohtaja selvittää, mihin työntekijä on valmis kouluttautumaan ja mikä on hänen tapansa hankkia tietoa. Lähijohtajan tulee luoda intoa jatko-opintoihin, rohkaista verkostoitumaan ja jakamaan tietoa. Työntekijän jatkuva kouluttautuminen parantaa potilaiden hoitotyötä. Kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan määritellä työntekijän kanssa osaamisen kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita ja määritellä yhdessä, missä on tarve kehittyä ja suunnitella yhdessä kohdennettua osaamista. Henkilökunnan jatkuva kouluttaminen ja kehittäminen on tärkeää terveydenhuollossa. Hoitokäytännöt muuttuvat jatkuvasti lääketieteen, biotieteiden, terveystieteiden ja tekniikan nopean kehittymisen myötä. Yksi henkilöstön kehittämisen menetelmä on koulutus. Tavoitteet koulutuksissa liittyvät organisaation toimintaan ja sen kehittymiseen. Lyhyt- ja pitkäaikaistavoitteet on hyvä määritellä etukäteen koulutuksia suunniteltaessa. Koulutukset suunnitellaan joko koko työyhteisölle tai yksilölle. Kehityskeskusteluiden yhteydessä selvitetään henkilöstön koulutustarpeet. (Laaksonen ym. 2005, 139-140.) Työntekijöiden osaamistarpeet määritellään työyksiköissä (Kaartinen 2011, 11). Osaamisen tarpeen määrittelyssä tulee huomioida tietojen ja taitojen hallinta, sosiaalinen osaaminen, tunne-elämän osaaminen ja tahto eli kyky uskoa päämäärään. Osaaminen konkretisoituu asiantuntijuuteen perustuvissa ammattikunnissa ja ammateissa, joissa tieto ja kokemus liittyvät olennaisesti yhteen. Osaamisen tarpeen määrittelyssä on syytä lähteä olemassa olevista keskeisistä osaamisalueista ja -tasoista eli henkilöstön osaamisen tämän hetkisestä tasosta ja organisaation osaamisesta. Osaamiskartat ovat yksi keino koota tietoa organisaation osaamisalueista ja kehitystarpeista. (Laaksonen ym. 93-94.)

Henkilökunnan osaamista voidaan vahvistaa työkierrolla ja mentoroinnilla. Työkierto liittyy urasuunnitteluun ja se on kehittyneimmillään suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimin-

taa. Usein työkierto antaa työntekijälle itselleen myös uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön. (Viitala 2013, 195.) Mentoroinnissa on kyse ohjauksesta ja tuesta. Mentorointiin osallistuu osaava ja kokenut hoitotyöntekijä ja kehityshaluinen nuorempi työntekijä. Toiminnassa on tärkeää, että kokeneen ja nuoren hoitajan henkilökemiat sopivat yhteen. (Borgman & Packalen 2002, 119.) Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa ei tullut esille hiljaisen tiedon jakamista osaamisen kehittämiseksi. Äänettömällä tai hiljaisella tiedolla tarkoitetaan syvällistä osaamista, jolloin työntekijä on jäsentänyt omia kokemuksiaan tietoisesti ja alitajuisesti. Kokemuksellinen tieto on tärkeää ihmisten ja organisaatioiden työssä menestymisen kannalta. Keskeistä organisaatioissa on, kuinka avoimesti työntekijät uskaltavat jakaa hiljaista tietoa. (Juuti & Vuorela 2002, 53.) Organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa. Osaamisen johtamiseen kuuluu vuorovaikutus organisaation osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen ja oppimisen välillä. Organisaatio on määritellyt ja arvioinut tarvitsemansa ydinosaamiset. Organisaatio on analysoinut osaamistilanteen ja haluaa varmistaa, että työntekijät pysyvät ammattitaitoisina. (Valpola 2002, 15.)

Opinnäytetyöntekijän tulee tarkastella kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta erilaisista näkökulmista. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkija soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteereitä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä julkaisee tulokset avoimesti. Tutkija huomioi muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisesti. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteellisten vaatimusten mukaan. (Tuomi ym. 2018, 150-151.) Aineistosta on kerrottu rehellisesti ja sitä on käsitelty huolellisesti ja tarkasti. Sisällönanalyysi on tehty vaihe vaiheelta ja tiedonhankinta on tehty Kajaanin ammattikorkeakoulun tiedonhakuportaalia apuna käyttäen. Aineistosta saadut tulokset on julkaistu rehellisesti. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt aineistot on selvästi merkitty taulukkoon lähteeksi. Kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet on raportoitu yksityiskohtaisesti. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia on kuvattu teoriaan tukeutuen. Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan syvällisemmin pohdinnat luvussa.

Pehmeän systeemimetodologian ohjaamana kirjallisuuskatsauksen tuloksia hyödynnetään teho- ja valvontaosastolla järjestettävän henkilökunnan innovaatiopajassa. Kirjallisuuskatsauksen ja innovaatiopajan aineiston avulla luodaan ydinvisio eli osaamisen kehittämisen prosessin ihanne-tila.

3.3 Innovaatiopajat

3.3.1 Innovaatiopajan toteutus suunnitelma

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi. Kehittämistoiminta edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Innovaatiolla tarkoitetaan uuden idean konkreettista toteuttamista käytännössä, idean käyttöönottoa ja soveltamista organisaatiossa. Innovaatio voi olla tuote, prosessi, palvelu tai metodi. Innovaatiotoiminta on prosessi, sillä innovaatiotoiminnassa organisaatio kehittää, omaksuu ja soveltaa käytäntöön uusia ideoita ja aloitteita. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 19.) Yksinkertainen määritelmä innovaatiolle on, että se on uusi hyödyllinen asia, joka on otettu käyttöön. Innovaatioon liittyy uutuus, potentiaalinen hyödyllisyys ja sen käyttö. Innovaatiolla on vaikutusta käytäntöön. (Viljanen & Juuti 2018, 108.)

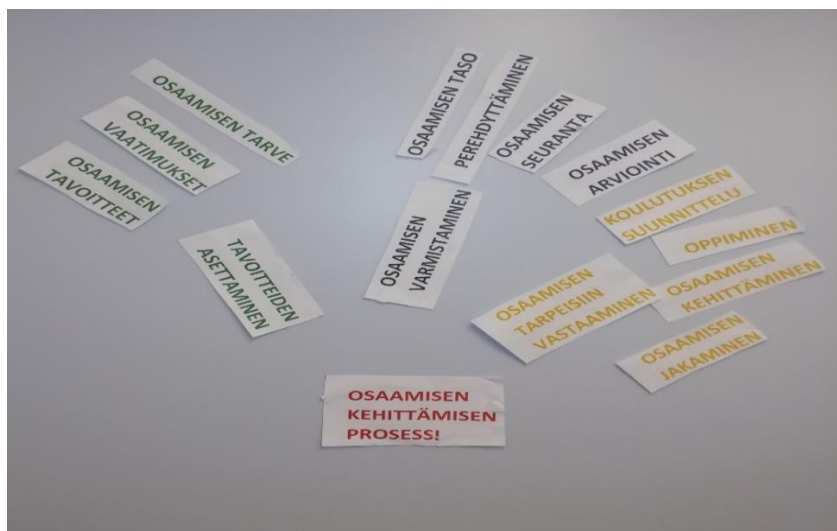
Oleellinen osa innovatiivisuutta on luovuus. Luovuuden avulla voidaan tuottaa ideoita, uusia näkemyksiä ja omintakeisia, hyödyllisiä ja joustavia ongelmien ratkaisuja. Ideointi on mielekästä, kun ideat toteutetaan käytännössä. (Lampikoski & Emden 1999, 22.) Innovaatiopaja on valittu osaamisen kehittämisen prosessin kehittämisen menetelmäksi, koska se mahdollistaa teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan osallistamisen mukaan kehittämistyöhön. Innovaatiopajan ja kirjallisuuskatsauksen tuloksista luodaan osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio. Innovaatiopajaan osallistuu teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökuntaa. Innovaatiopaja pidetään kolme kertaa eri päivinä. Tällä tavalla innovaatiopajaan osallistuu mahdollisimman moni hoitohenkilökuntaan kuuluva henkilö. Innovaatiopajasta tehdään valokuvakollaasi. Valokuvakollaasiin kuvataan innovaatiopajatyöskentelyä ja lopputuloksia. Kainuun sotesta on sähköpostilla kysytty lupa henkilökunnan kuvaamiseen viestintäpäällikkö Eeva Mäntymäeltä. Innovaatiopajan osallistujille kerrotaan alussa valokuvakollaasista ja sen käyttämisestä opinnäytetyössä. Osallistujilla on mahdollisuus tässä vaiheessa kertoa, jos eivät halua näkyä kuvissa.

Innovaatiopajan tavoitteena on osaamisen kehittämisen prosessin ydinvision luominen. Innovaatiopaja menetelmällä saadaan työyhteisö osaamisen kehittämisen prosessiin mukaan. Innovaatiopajoja pidetään kolme kertaa eri päivinä. Innovaatiopajassa käytetään apuna ongelmanratkaisupuuta, koska sen avulla pystytään hahmottamaan ja jakamaan osaamisen kehittämisen prosessia pienempiin osiin. Ongelmanratkaisupuun idea on puuanalogia, jossa pääongelma on runko. Rungosta haarautuvat oksat ilmentävät muutamaa pääideaa käsiteltävän ongelman rat-

kaisemiseksi. Pääideat eli oksat jakautuvat pienempiin ideoihin eli pikkuoksiin. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 125.) Puunrunko on osaamisen kehittämisen prosessi. Rungosta haarautuviin oksiin tulee kirjallisuuskatsauksen yläluokat osaamisen tavoitteiden asettaminen, osaamisen varmistaminen ja osaamisen tarpeisiin vastaaminen. Näistä oksista jakautuu pienempiä oksia, johon tulee kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysin alaluokat. Tämän jälkeen innovaatiopajan osallistujille kerrotaan kirjallisuuskatsauksen tuloksista tarkemmin yksi osa-alue kerrallaan. Osa-alue on kirjallisuuskatsauksen yläluokka. Seuraavaksi innovaatiopajan osallistujat pohtivat 2-3 henkilön ryhmissä, mitä kirjallisuuskatsauksessa esille tullesiiin osaamisen kehittämisen prosessin vaiheisiin kuuluu teho- ja valvontaosaston henkilökunnan näkökulmasta.

Innovaatiopajaan osallistujia ohjeistetaan olemaan innovatiivisia ja tässä vaiheessa ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Post-it-lapuille voi kirjoittaa kaikki ideat osaamisen kehittämisen prosessiin. Ryhmissä pohtimiseen käytetään aikaa 15 minuuttia yhtä osa-aluetta kohti, mutta tarvittaessa aikaa voidaan pidentää. Tämän jälkeen jokainen ryhmä laittaa post-it lapuilla puun oksille ryhmän ideat, mitä heidän mielestään kuuluu kyseiseen osa-alueeseen. Tämän jälkeen keskustellaan tuloksista ja tarvittaessa lisätään tai poistetaan ideoita puun oksille. Erialaisten keskustelua virittävien tekniikoiden avulla voidaan edistää käyttäjien ja toimijoiden reflektiivistä osallistumista. Keskustelutekniikat helpottavat asioiden abstrahointia. Keskustelutekniikat tuovat esille myös kehittämistoiminnalle tyypillisen monimuotoisuuden. Kehittämistoimintaan liittyy erilaisia intressejä ja näkökulmia. (Toikka & Rantanen 2009, 103.)

Keskustelun tukena käytetään kuusi hattua -menetelmää. Sen avulla voidaan tarkastella osaamisen kehittämisen prosessia useista näkökulmista. Kuusi hattua -tekniikan avulla voidaan erotella asioita toisistaan ja keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Kuusi hattua -tekniikan idea on suunnata huomio tai tarkkaavaisuus eri hattua käytettäessä eri roolien omaksumiseen. Ajatusten suunnittaminen hattutekniikalla tiettyyn suuntaan helpottaa ajatustyötä. Hattutekniikkaa voidaan käyttää rinnakkain ajatteluna, jolloin kaikki omaksuvat saman roolin. Rinnakkain ajattelussa koko ryhmällä on samanaikaisesti samanvärinen hattu. Valkoinen hattu kuvastaa faktoja ja lukuja. Faktoja ovat tarkistetut asiat ja uskotut asiat, joiden alkuperä ilmoitetaan. Punainen hattu sallii ilman perusteluja ja selityksiä tunneperäiset argumentit. Musta hattu pyrkii kertomaan, miksi joku asia ei toimi tai onnistu. Musta hattu on varovainen, looginen arvioiva ja asiallinen. Mustaan hattu ei edusta negatiivisia tunteita. Keltainen hattu haluaa saada asiat tapahtumaan, edetä loogisesti ja käsitellä rakentavat ehdotukset sekä visioida optimistista tulevaisuutta. Vihreä hattu haluaa liioitella ja unohtaa perinteisen ajattelun. Vihreässä hatussa voidaan käyttää huu-



Kuva 2. Kolmannen innovaatiopajan ongelmanratkaisupuun runko

Kaikkien innovaatiopajojen alussa kerrottiin valokuvakollaasin teosta ja kaikki osallistujat antoivat luvan valokuvaamiseen. Ensiksi innovaatiopajan fasilitaattori eli opinnäytetyön projektipäällikkö kertoi innovaatiopajan sisällöstä, aikataulusta ja innovaatiopajan tarpeesta. Innovaatiopajan tarkoituksena oli kehittää ydinvisio osaamisen kehittämisen prosessiin teho- ja valvontaosastolle. Projektipäällikkö kertoi kirjallisuuskatsauksen tuloksista osa-alueittain aina ennen siirtymistä seuraavaan osa-alueeseen. Aikaa yhteen osa-alueeseen käytettiin 15 minuuttia. Kuvassa kolme projektipäällikkö kertoo innovaatiopajan sisällöstä ja kirjallisuuskatsauksen tuloksista.



Kuva 3. Projektipäällikkö kertoo innovaatiopajan sisällöstä ja kirjallisuuskatsauksen tuloksista

Ensimmäiseen innovaatiopajaan osallistui viisi hoitotyöntekijää. Ensimmäisessä innovaatiopajassa poikettiin etukäteissuunnitelmasta, koska osallistujia oli vain viisi. Tässä innovaatiopajassa

osallistujat keskustelivat yhdessä innovaatiopajan aiheista. Kuvassa neljä on ensimmäisen innovaatiopajan osallistujat keskustelemassa osaamisen kehittämisen prosessista ja sen sisällöistä.



Kuva 4. Ensimmäisen innovaatiopajan osallistujat keskustelemassa osaamisen kehittämisen prosessista

Kun innovaatiopajaan osallistujat olivat keskustelleet yhdestä osaamisen kehittämisen osa-alueesta, he laittoivat post-it-laput ongelmanratkaisupuun oksiin. Kuvassa viisi on ensimmäisen innovaatiopajan osaamisen kehittämisen prosessin ongelmanratkaisupuun.



Kuvassa 5. Ensimmäisen innovaatiopajan osaamisen kehittämisen prosessin ongelmanratkaisupuun

Toiseen innovaatiopajaan osallistui yhdeksän hoitotyöntekijää. Toinen innovaatiopaja toteutettiin suunnitelman mukaisesti, ja hoitotyöntekijät keskustelivat ja kirjoittivat post-it-lapuille aiheita osaamisen kehittämisen prosessista kolmen hengen ryhmissä. Kuusi hattua -keskustelu käytiin yhdessä. Kuvassa kuusi toisen innovaatiopajan osallistujat keskustelevat osaamisen kehittämisen prosessista.



Kuva 6. Toisen innovaatiopajan osallistujia keskustelemassa osaamisen kehittämisen prosessista

Toisen innovaatiopajan osallistujat kirjasivat post-it-lapuille osaamisen kehittämisen prosessiin liittyviä asioita. Jokainen ryhmä laittoi post-it-laput ongelmanratkaisupuun oksille osa-alueittain. Kuvassa seitsemän on toisen innovaatiopajan osaamisen kehittämisen prosessin ongelmaratkaisupuun. Kuusi hattua -keskustelun innovaatiopajan osallistujat kävivät yhdessä.



Kuva 7. Toisen innovaatiopajan osaamisen kehittämisen prosessin ongelmanratkaisupuu

Kolmanteen innovaatiopajaan osallistui kahdeksan hoitotyöntekijää. Kolmas innovaatiopaja toteutettiin innovaatiopajan suunnitelman mukaisesti. Innovaatiopajaan osallistunut hoitohenkilökunta keskusteli pareittain osaamisen kehittämisen prosessista ja kuusi hattua -keskustelun osallistujat kävivät yhdessä. Kuvassa kahdeksan kolmannen innovaatiopajan osallistujat keskustelevat osaamisen kehittämisen prosessista.



Kuva 8. Kolmannen innovaatiopajan osallistujat keskustelevat osaamisen kehittämisen prosessista

Kuvassa yhdeksän on kolmannen innovaatiopajan ongelmanratkaisupuu osaamisen kehittämisen prosessille. Kuusi hattua -keskustelusta tehtiin muistiinpanot. Muistiinpanojen tekijäksi valittiin yksi osallistuja jokaisesta innovaatiopajasta. Kuvassa kymmenen kirjoitetaan muistiinpanoja kuusi hattua -keskustelusta. Liitteessä yksi on kuusi hattua -menetelmän kysymykset ja vastaukset jokaisesta innovaatiopajasta.



Kuva 9. Kolmannen innovaatiopajan osaamisen kehittämisen prosessin ongelmanratkaisupuu



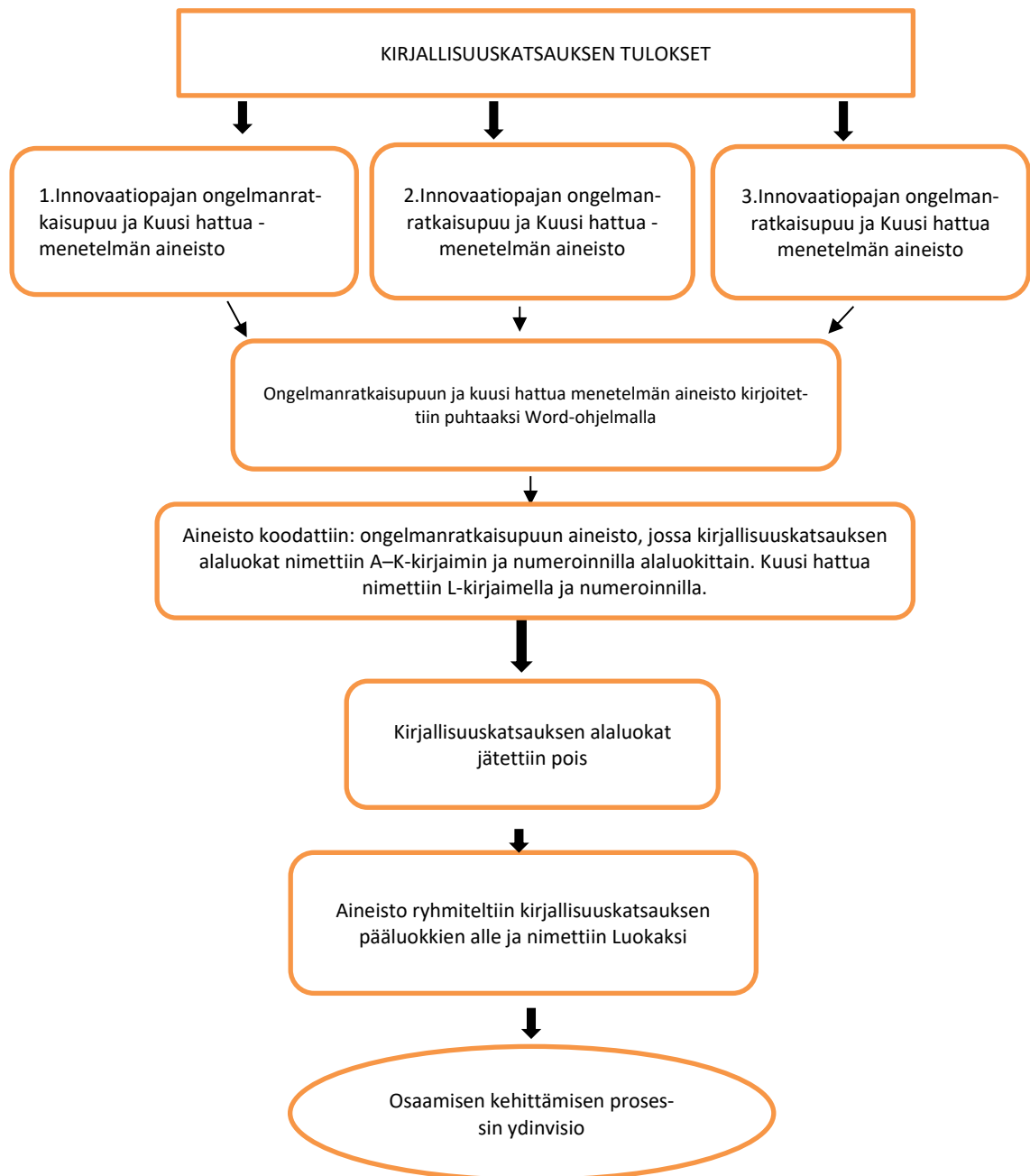
Kuva 10. Kuusi hattua keskustelun muistiinpanojen kirjoittaminen

3.3.3 Aineiston analysointi

Innovaatiopajoissa saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Kolmen innovaatiopajan ongelmanratkaisupuiden ja kuusi hattua menetelmän -aineisto kirjoitettiin Word-ohjelmalla auki taulukkoon. Innovaatiopajojen aineistossa ei ollut epäolennaista tietoa, joten tarvetta aineiston pelkistämiseksi ei ollut. Seuraavaksi aineisto koodattiin, jolloin kirjallisuuskatsauksen alaluokat koodattiin A–K-kirjaimilla ja ongelmanratkaisupuun aineisto numeroilla siten, että jokainen kirjallisuuskatsauksen alaluokka koodattiin esimerkiksi A 1, A 2, A 3 jne. ja B 1, B 2, B 3 jne. Kuusi hattua -menetelmän aineisto koodattiin kirjaimella L ja numeroinnilla. Koodauksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin, jolloin poistettiin kirjallisuuskatsauksen alaluokat ja aineisto ryhmiteltiin kirjallisuuskatsauksen yläluokkien alle. Innovaatiopajan aineistosta käytetään nimitystä luokka. Kirjallisuuskatsauksen alaluokka jätettiin pois, koska aineistoon olisi tullut päällekkäisyyttä eri luokkiin. Näin aineisto saatiin tiivistettyä.

Tavoitteena sisällönanalyysissä on ilmiön laaja ja tiivis esittäminen, jonka tuloksena syntyy käsiteluoituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 165-167). Innovaatiopajojen sisällönanalyysi mukailee abduktiivista aineiston analyysiä, koska kirjallisuuskatsauksen ylä- ja alaluokat ohjasivat aineiston analyysiä. Näin ollen analyysi ei ole puhtaasti aineistosta lähtevä. Abduktiivinen päättely kytkee käytännön ajattelun ja toiminnan päättelyprosesseihin. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on johtolanka. Tutkijalla tulee olla teoreettinen ja tiedollinen esiyymmärrys aiheesta. Abduktiivisen päättelyn idea on kohdistaa tutkijan kiinnostus tiettyihin tärkeäksi oletettuihin tai tiedettyihin seikkoihin eli johtolankoihin, ja päättely etenee johtolangan mukaan. Johtolangan tutkija voi valita itse ja se on vaihdettavissa, jolloin voidaan hyödyntää uudet käänneet ja yllätykset. (Anttila 2000, 131.) Kuviossa kolme on kuvattuna innovaatiopajojen aineiston analyysi. Redusoinnissa eli pelkistämiseksi analysoitava informaatio, kuten haastattelu, havainnointi tai asiakirja, kirjoitetaan auki. Pelkistäminen on ensimmäinen vaihe sisällönanalyysissä, jolloin aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen. Pelkistäminen voi olla aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineistosta ei jätetä pois mitään oleellista. Ryhmittelyvaiheessa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tästä käytetään nimitystä luokka. Ryhmittelyn jälkeen tehdään aineiston käsitteellistäminen. Käsitteellistämisen jatketaan niin kauan kuin se aineiston sisällön mukaan on mahdollista. (Tuomi 2018, 123-124.) Liitteessä neljä on Innovaatiopajojen ryhmitelty aineisto. Liitteissä viisi, kuusi ja seitsemän on ongelmaratkaisupuiden koodattu aineisto. Liitteessä kahdeksan on Kuusi hattua -menetelmän aineisto ja koodaus.

KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisioiden luomisen vaiheet.



Teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio muodostettiin hyödyntämällä sekä kirjallisuuskatsauksen että työpajojen ja kuusi hattua -menetelmän aineiston analyysin tuloksia. Osaamisen kehittämisen ydinvisio kuvataan seuraavassa luvussa.

3.4 Lähteet

- Anttila, P. (2000). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, tiede- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälaineet. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Borgman, M & Packalen, E. (2002). Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki. Tammi.
- Jokiniemi, K., Pietilä, A-M., Kangasniemi, M., Haatainen, K. & Meretoja, R. (2014). Työhyvinvointi ja kliinisen hoitotyön asiantuntijuus. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander. (Toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Fioca. Helsinki. Bookwell. (37-44)
- Juuti, P & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy
- Kaartinen, L. (2011). Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki. KT Kuntatyönantajat.
- Kaivola, T. & Launila, H. (2007). Hyvä työpaikka. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus. Pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. (1997). Innovatiivisuus muutosvoima. Helsinki. WSOY.
- Kuusi hattua (Six hats). (2012). Innokylä. Luettu 18.1.2019
<https://www.innokyla.fi/web/malli116776>
- Kyngäs, H & Vanhanen, L. (1999). Sisällönanalyysi. Hoitotiede Vol.11 no 1.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. (2005). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. EDITA.
- Laamanen, K. (2005). Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Helsinki. Suomen Laatu keskus Oy.
- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. (2004). Kehitä ideasi innovaatioksi. Vantaa. Dark Oy.
- Lampikoski, K. & Emden, J. (1999). Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva. WSOY.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki. TALENTUM.

- Metsämuuronen, J. (2009) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. (2011). Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva hoitotyö.
- Otala, L. (2004). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki. WSOY
- Salminen, H. & Miettinen, M. (2012). Ammatillisen osaamisen kehittäminen – ikääntyvien ja nuorien hoitajien näkökulma. Tutkiva Hoitotyö.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (2016). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku. Turun yliopisto. Hoitotieteen julkaisuja.
- Surakka, T. (2009). Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki. Kustannusyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Valpola, A. (2002). Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki. WSOY
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Viljanen, S. & Juuti, P. (2018). Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Ylikukkonen, P., Kotila, J. & Salmenperä, R. (2016). Lähiesimies osaamisen johtajana – sairaanhoitajan ammatillinen kasvu ja kehittyminen tehohoitotyössä. Tehohoito. Helsinki.

4 Ydinvisio

4.1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia KAKS:an teho- ja valvontaosastolle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö teho- ja valvontaosastolle. Opinnäytetyötyöhön perustettiin projektiorganisaatio, johon kuuluvat projektiryhmä ja ohjausryhmä. Projektiryhmä koostuu teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöistä. Projektiryhmä kehittää osaamisen kehittämisen prosessia teho- ja valvontaosastolle. Ohjausryhmään kuuluu opinnäytetyön ohjaava opettaja, työelämän edustaja ja opiskelija vertainen. Ohjausryhmä valvoo työyhteisön kehittämisprosessia ja opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyö etenee pehmeän systeemanalyysin mukaisesti. Jäsentymätön ongelma oli teho- ja valvontaosaston henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Jäsentynyt ongelma oli osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen. Teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessille luotiin ydinvisio. Ydinvision luominen aloitettiin systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jolloin saatiin teoreettinen ymmärrys osaamisen kehittämisen prosessista. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen teho- ja valvontaosastolla järjestettiin innovaatiopajat ydinvision luomiseksi. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia käytettiin teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöille järjestettyjen innovaatiopajojen taustana. Innovaatiopajojen menetelmänä käytettiin ongelmanratkaisupuuta ja kuusi hattua menetelmää. Innovaatiopajojen aineisto analysoitiin.

Ydinvisio muodostettiin innovaatiopajojen aineiston pohjalta. Innovaatiopajoissa käytettiin pohjana kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Innovaatiopajan aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja sen jälkeen työstettiin ydinvisiota pehmeän systeemimetodologian mukaisesti. Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio koostuu kirjallisuuskatsauksen yläluokista; osaamisen tavoitteiden asettamisesta, osaamisen varmistamisesta ja osaamisen tarpeisiin vastaamisesta, joiden sisältö luotiin innovaatiopajoissa. Lisäksi ydinvision sisältöön haettiin tukea osaamisen kehittämisen teoriasta. Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio muodostui seuraavanlaisesti. Osaamisen tavoitteiden asettamiseen kuuluu ydinosaaminen ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Osaamisen varmistamiseen kuuluu osaamisen vaativuus, perehdytysuunnitelma ja osaamiskartoitukset. Osaamisen tarpeisiin vastaamiseen kuuluu osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät ja osaamisen kehittämisen tarve.

4.2 Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio

Osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen mahdollistaa hyvän ja tehokkaan suorituksen tietyissä tilanteissa. Tärkeä osa osaamista on asenne, johon kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. Kokemukset ovat osa osaamista, koska on paljon osaamista, joka vaatii laajaa kokemustaustaa ennen kuin on aitoa ja todellista osaamista. Oppimisprosessin tulos on osaaminen. Ihminen voi kehittää ja harjoitella osaamistaan. (Sydänmaalakka 2009, 150-151.) Tieto on tärkeä perusta yksilön osaamisessa. Tieto muuttuu toiminnoksi, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa käytäntöön. Ammattitaitona oleva osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta. Osaaminen on oppimisen tulosta, jonka vuoksi osaamista ei voi lisätä kehenkään. (Viitala 2008, 126, 135.) Monenlaisen osaamisen avulla voidaan asiakkaille tuottaa lisäarvoa. Asiat, joita olemme pitäneet osaamisena, rakentuvat arvostuksiemme ja uskomustemme kautta. (Juuti 2015, 91-92.) Osaamista on ydinosoaminen ja kynnysosaaminen. Ydinosoaminen on sellaista osaamista, josta asiakas saa kokemuksen lisäarvosta. Kynnysosaaminen koostuu perusosaamisesta ja tukevasta osaamisesta. Perusosaaminen on kaikilla samalla alalla toimijoilla kunnossa, mutta ne eivät ole ratkaisevia asiakkaan lisäarvon kannalta. Tukevilla osaamisilla palvellaan organisaation sisäistä toimintaa. (Viitala 2013, 174-175.)

Uuden oppiminen ja vanhasta tiedosta poisoppiminen on osaamisen kehittämistä (Sydänmaalakka 2009, 151). Osaamisen kehittäminen perustuu johtamisen osalta määritettyihin laatutekijöihin ja toimintamuotoihin. Laatutekijöiden ja toimintamuotojen perusteella sovitaan tunnuslukuista ja tehdään arvioinnit, joita seurataan säännöllisesti ja tehdään tarvittavat toimenpiteet. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 37-38.) Osaamisen kehittämisessä tulee asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehdä valintoja ja varata kehittämiselle aikaa sekä voimavaroja. Organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa osaamisen kehittäminen. Tämän vuoksi osaamisen kehittämisestä on perusteltua puhua investointina. (Viitala 2013, 186.) Osaamisen kehittäminen on työntekijän ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Osaamisen kehittäminen alkaa, kun uusi työntekijä on valittu. (Juuti & Vuorela 2002, 41.)

Osaamisen kehittämisjärjestelmään kuuluvat osaamisstrategioiden määrittelyt, tarvittavien osaamisten erittelyt ja arviointi, kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut. Osaamisen kehittämisjärjestelmä on luotava organisaation omasta lähtökohdasta. Osaamisen kehittämisjärjestelmän taustalla on organisaation strategia ja visio, jossa on määritelty osaamisstrategia. Tämän jälkeen tehdään osaamisen tarvekartoitus, osaamisen mittaus ja määritellään osaamisen kehittämistarpeet. (Viitala 2008, 254-255.) Osa vision toteutusta eli osa strategiaa on

osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehitysstrategia sisältää osaamistarpeiden selvittämisen, osaamisen hankkimisen, yhteistyökumppaneiden valinnan osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettamisen ja mittaamisen ja ydinosaamisen selvittämisen ja kehittämisen. (Ojala 2004, 224.) Osaamisen kehittäminen koostuu työssä oppimisen tukemisesta, koulutuksesta, yhteisöllisestä oppimisesta, tiimityöskentelystä ja osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta (Salojärvi 2009, 162).

4.2.1 Osaamisen tavoitteiden asettaminen

Osaamisen kehittämisen ensimmäinen osa on osaamisen tavoitteiden asettaminen. Teho- ja valvontaosastolla hoitohenkilökunnalle määritellään ydinosaamisen tavoitteet, ja osastolla tulee olla osaava ja ammattitaitoinen hoitohenkilökunta, koska se lisää potilasturvallisuutta. Teho- ja valvontaosaston työnvaativuus määrittää ydinosaamista, ja hoitotyön on oltava laadukasta ja tasavertaista. Teho- ja valvontaosastolla tarvitaan ei-teknisiä taitoja kuten ryhmätyötaitoja, sosiaalisia taitoja, kommunikaatiotaitoja, eri potilasryhmien hoitotyön osaamista, eettistä osaamista ja työyhteisöosaamista. Teho- ja valvontaosastolla tarvitaan myös hoitotyön käytännön osaamista kuten laiteosaamista, aseptisen työskentelyn osaamista, hygieniaosaamista, potilaiden perushoidon osaamista ja lääkehoidon osaamista. Lisäksi tarvitaan laitteiden ja potilastietojärjestelmien tietoteknistä osaamista. Teorettinen osaaminen on teoreettisen tiedon hallintaa laaja-alaisesti ja sen käyttämistä ja soveltamista käytännön hoitotyössä. Käytännöllinen osaaminen on kädentaitoja vaativaa osaamista, potilaan kokonaisuuden huomioon ottavaa hoitotyön osaamista ja hoitotyön suunnitelmallisen työskentelyn osaamista. Evidenssiosaaminen on kykyä käyttää ja soveltaa teoreettisesti tutkittua tietoa kriittisesti käytännön hoitotyössä. (Surakka 2009, 81.) Työyksiköissä määritellään henkilöstön osaamistarpeet (Viitala 2013, 182). Ydinosaaminen liittyy aina organisaation perustehtävään, joka on kuvattuna organisaation strategiassa (Juuti 2015, 88).

Teho- ja valvontaosaston perustehtävänä on edistää kainuulaisten hyvinvointia ja osallisuutta, ja järjestää vastuullaan olevat sosiaali-, terveys- ja muut palvelut asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Teho- ja valvontaosastolla hoidettavat potilaat ovat vakavasti sairaita, joten he tarvitsevat jatkuvaa tarkkailua ja hoitoa. Potilaiden hoitotyö on osa sairaalassa tapahtuvaa kokonaisuhoitoa. Kainuun keskussairaalan kaikki valvontatasoinen hoito on keskitetty teho- ja valvontaosastolle. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tulokortisto 2018 2017.)

Teho- ja valvontaosastolla on määritelty ydinosaamisen osa-alueet, jotka ovat tutkimus- ja kehittämisaosaaminen, hoitotyön päätöksenteko-osaaminen, kliininen osaaminen, terveyden edistämisen osaaminen, eettinen osaaminen, ohjaus- ja opetusosaaminen, tieto- ja viestintäteknologiaosaaminen ja johtamisaosaaminen ja yhteistyötaidot (Kähkönen 2016, 1-4). Myös Kainuun sotessa on määritelty seuraavanlaiset henkilökunnan ydinosaamiset. Kainuun sotien henkilökunnan ydinosaamiset ovat arvo- ja eettinen osaaminen, eli toiminta on arvojen mukaista ja henkilökunta on sitoutunut yhteisiin päämääriin. Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen ydinosaamista on asiakastyön osaaminen, ohjaus ja opetus. Palvelu- ja prosessiosaamisen ydinosaamista on palvelujärjestelmäosaaminen ja moniammatillinen toiminta. Hyvinvointi- ja terveydenedistämisen osaamisen ydinosaamista on terveyttä ja hyvinvointia edistävä sekä kuntouttava työote. Kehittämisaosaamisen ydinosaamista on työn kehittäminen, laadunhallinta ja lean-toiminta sekä kyky hallita muutosta. Alakohtaisen ammatillisen osaamisen ydinosaaminen on työprosessien ja työmenetelmien perustana olevan tiedon hallinta. (Osaamisen kehittäminen 2016.)

Teho- ja valvontaosastolla hoitotyöntekijöillä on yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Hoitotyöntekijöiden tulee osata teoretietoa teho- ja valvontapotilaan hoitotyöstä, mutta heidän tulee osata myös hankkia uutta tietoa ja hyödyntää sitä näyttöön perustuen. Hoitohenkilökunnan tulee huolehtia oman osaamisensa ajantasaisuudesta esimerkiksi osoittamalla lääkehoidon osaamisen ajantasaisuus osallistumalla organisaation lääketentteihin. Hoitotyöntekijän yksilölliseen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa oma-aloitteisuus, halu oppia sekä omien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen. Hoitotyöntekijöillä tulee olla vastuualueet, jotka jakautuvat tasaisesti hoitohenkilökunnan kesken. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan, että työntekijä suoriutuu tehtävästään hyvin ja pystyy toteuttamaan itseään mahdollisimman hyvin. Työntekijä saa palautetta ja pystyy kehittämään itseään sekä kokee työnsä haasteellisena. (Sydänmaalakka 2009, 152.)

4.2.2 Osaamisen varmistaminen

Teho- ja valvontaosastolla osaamisen vaatimuksena on, että sairaanhoitajat ovat laillistettu ja lähihoitajat ovat nimikesuojattuina. Hoitotyöntekijän tulee suorittaa lääkeluvat neljän viikon sisällä töiden aloituksesta ja sen jälkeen viiden vuoden välein. Hoitotyöntekijöiden tulee hyödyntää potilaiden hoitotyönohjeita. Hoitotyöntekijöiden tulee osata yhteensovittaa näyttöön perustuva hoitotyö ja käytännön hoitotyö. Hoitotyöntekijöillä tulee olla suoritettuna laiteajokortit

teho- ja valvontaosaston laitteisiin. Työntekijän ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Ammattitaito määritellään monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi suorittaa työtehtäviä, jotka sisältävät laajan toimintakykyisyyden ja kehityskykyisyyden. Monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti työtehtävistä suoriutumisella tarkoitetaan työtehtävien hyvää hallintaa, itsenäistä suoriutumista, vastuullisuutta ja onnistumista muuttuvissa olosuhteissa. (Viitala 2008, 114.)

Perehdytys suunnitelmassa varataan riittävästi resursseja ja aikaa perehdyttää ja perehtyä, jolloin turvataan uuden työntekijän onnistunut perehdytys. Perehdytys toteutetaan erillisen perehdytys suunnitelman mukaisesti. Uuden hoitotyöntekijän perehtymisaika on 6–8 kuukautta riippuen aikaisemmasta tehohoitopotilaan hoitotyön kokemuksesta. Perehtyjä täyttää perehdytyspassin perehdytyksen aikana. Perehtyjälle on nimetty perehdyttäjä tai perehdyttäjät. Perehdytyksessä käytetään ajantasaisia hoitotyön ohjeita. Perehtyjä tekee itselleen osaamisen kehittämisen tavoitteet teho- ja valvontahoitotyöhön perehdytyksen ajaksi. Perehtyvän työntekijän yksilöllistä osaamisen kehittämistä seurataan perehdytyspassista. Perehdyttämällä autetaan uusi työntekijä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi ja tervetulleeksi uuteen työhön. Perehdytys suunnitelma sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja organisaation perehdyttämisen, työsuhde perehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2013, 193.) Osaamisen kehittämisen menetelmänä voidaan hyödyntää mentorointia, jolloin kokenut hoitotyöntekijä siirtää kokemustaan toiselle hoitotyöntekijälle. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaaminen on perusta, jonka varassa työntekijä onnistuu ja kehittyy tehtävässään ja työyhteisössään (Viitala 2013, 179).

Teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijät tekevät osaamiskartoituksen potilaiden hoitotyöhön liittyvistä työtehtävistä. Osaamiskartoitukseen kuuluu laiteajokorttien suorittaminen ja näyttökokeet sekä lääketentit. Osaamiskartoituksissa tehdään itsearviointi kehityskeskusteluiden yhteydessä, jolloin hoitotyöntekijät asettavat itselleen osaamisen kehittämisen tavoitteet. Kehityskeskusteluiden yhteydessä päätetään osaamisen kehittämisen menetelmästä, kuten koulutuksiin ja työkiertoon osallistumisesta. Yksilöllistä osaamiskartoitusta tehdessä huomioidaan koulutuksiin osallistuminen, aiempi osaaminen ja työkokemus. Osaamiskartoituksissa suunnitellaan osaamisen kehittämiseen tarvittavat simulaatioharjoitukset. Osaamiskartoituksen tukena käytetään koulutuspäivien seuranta, osaamiskarttaa ja näyttökokeita. Yksilötason osaamisen paikan-tamiseen, arviointiin ja hyödyntämisen suunnitteluun voidaan käyttää kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia ja kahdenkeskisiä keskusteluja tai ryhmäkeskusteluja. Osaamiskartoituksissa selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on sekä mihin suuntaan ja miten osaamista

tulisi kehittää. Suurin hyöty osaamiskartoituksilla on työntekijän osaamisen kehittymisen jäsentymisessä ja oikein suuntaamisessa. Osaamiskartoitusten avulla tehdään valintoja kehitettävistä osaamisalueista, kehittymisen suunnasta ja kehittymisen vauhdista. (Viitala 2013, 177, 182-183.) Työssä ja ammattitaidossa kehittymisessä on tärkeää työntekijän ja osajan oma kyky arvioida omaa suoriutumistaan sekä kehittää itseään sen pohjalta. Ulkopuolinen arviointi ei korvaa itsearviointia. Työntekijää voi suunnata arviointiin ja kehittämiseen osaamiskartoituksissa. (Viitala 2008, 143.)

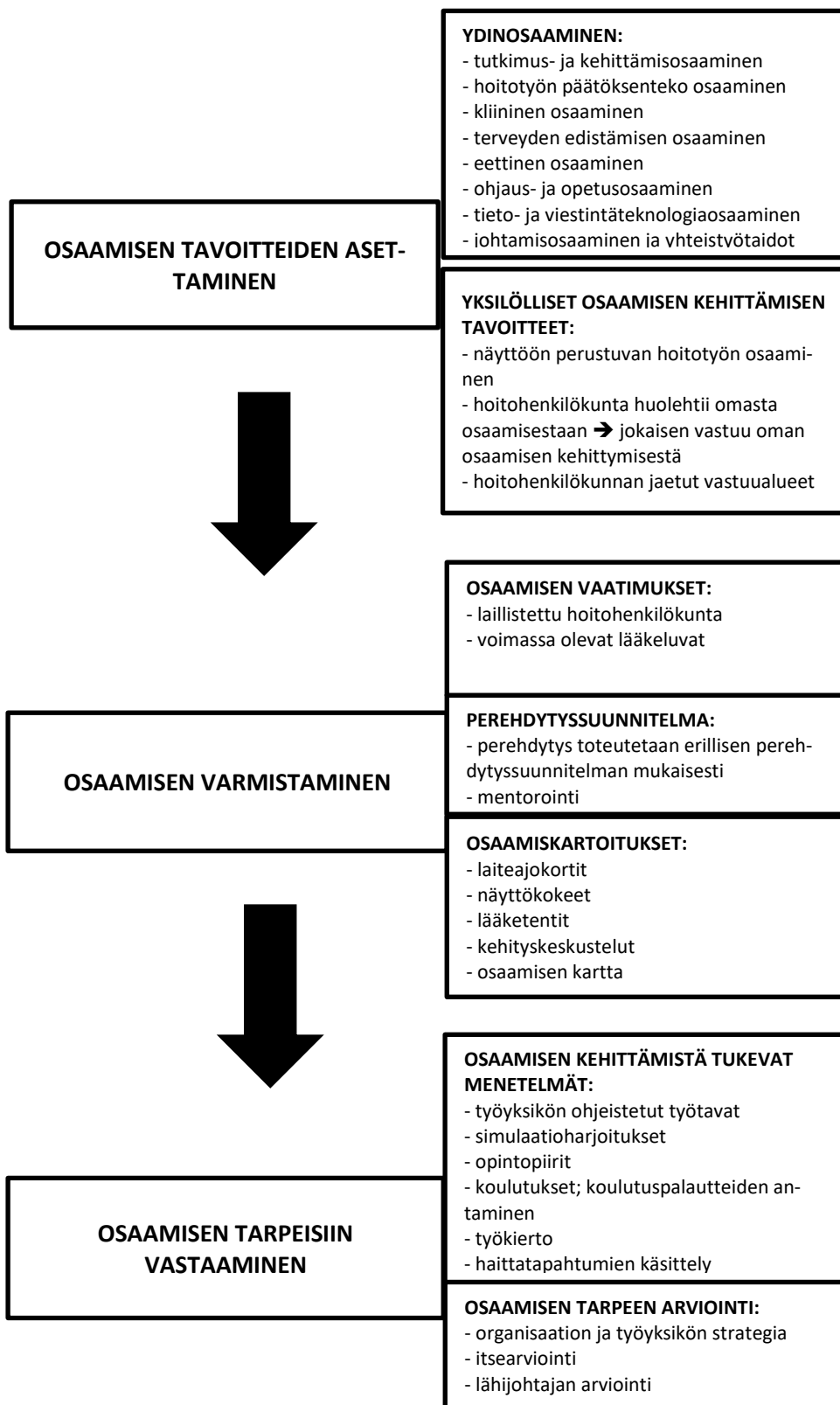
4.2.3 Osaamisen tarpeisiin vastaaminen

Teho- ja valvontaosastolla osaamisen kehittämistä tukevia menetelmiä ovat työyksikön ohjeistetut työtavat, simulaatioharjoitukset ja opintopiirit sekä erilaiset koulutukset. Osaamisen kehittämistä tukevia menetelmiä ovat koulutuspalautteiden antaminen, moniammatilliset koulutukset, työkierto ja vastuualueiden koulutukset. Osaamisen kehittämistä tuetaan myös virheiden kautta oppimisessa ja kokemuksen kautta oppimisessa, koska hoitotyössä ilmenneet haittapahtumat käsitellään yhdessä ja niiden kautta pohditaan uusia menetelmiä, ettei kyseinen tapahtuma toistu. Menetelmänä voivat olla esimerkiksi koulutukset. Lisäksi hoitotyöntekijän tulee olla motivoitunut hoitotyöhön ja hyödyntämään näyttöön perustuvaa tietoa sekä jakamaan kokemuseräistätietoa teho- ja valvontahoitotyöstä. Hoitohenkilökunnan tulee osata hyödyntää uutta tietoa hoitotyössä. Näyttöön perustuva toiminta toteutuu päätöksenteossa, kun hoitotyöntekijä tekee päätöksiä potilaan kanssa hänen hoitotyöhönsä liittyvissä toiminnoissa. Hoitotyöntekijä pyrkii ammattiinsa perustuen tunnistamaan potilaan hoitotyössä ilmenneen tarpeen ja potilaan hoidossa tarvittavan tutkimusnäytön. Tutkimusnäytön tulee vastata potilaan tarpeisiin ja toimintaympäristön olosuhteisiin. (Hoitotyöntekijän näyttöön perustuva päätöksenteko n.d.) Osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien hyödyntämiseen vaikuttaa hoitotyöntekijän asenne ja motivaatio sekä erilaiset oppimistyylit. Koulutus on yksi osaamisen kehittämisen toteutustapa. Kaikki oppimiseen pyrkivä toiminta kuuluu koulutukseen, jos se on työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyinä ajankohtana. Koulutuksen opetusmenetelmät voivat olla erilaisia, joissa oppija voi olla passiivinen tiedon vastaanottaja tai aktiivinen tiedon tuottaja. Koulutuksia voi olla järjestettynä organisaation sisällä tai ulkopuolella. (Viitala 2013, 199.)

Osaamisen tarpeen arviointi lähtee organisaation strategiasta, työyksikön tarpeesta sekä hoitotyöntekijän osaamisen kehittämistarpeesta sekä kiinnostuksesta. Koulutuksien tulee tukea

osaamisen kehittämisen tavoitteita. Osaamisen kehittämisen tarpeen arvioinnissa tehdään hoitotyöntekijöille yksilöllinen koulutussuunnitelma. Strategialähtöisen yksilöosaamisen johtamisen näkökulmasta organisaation strategisten valintojen kannalta on olennaista osaamisen tunnistaminen ja osaamisen tehokas kehittäminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät osaamisen arviointia. Ensimmäinen vaihe osaamisen arvioinnissa on kehittää henkilöstön kykyä itsearviointiin ja oman oppimisprosessinsa johtamiseen. Toinen osaamisen arvioija on lähijohtaja. Lähijohtajalla tulee olla työtehtävien edellyttämästä osaamisesta ja työntekijöiden osaamisesta. (Salojärvi 2009, 150.) Jokainen työntekijä on vastuussa omasta osaamisen kehittymisestään. Työntekijät ovat vastuussa myös työyhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen prosesseja tuetaan organisaatioissa rakenteilla, johtamisella ja toimintamalleilla. (Viitala 2013, 189.) Osaamisen mittaamisessa tulee mitata toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Toiminta ja työn tulokset kertovat osaamisesta, mutta näihin vaikuttavat olosuhteet ja välineet. Osaamista tulee arvioida kuitenkin yksityiskohtaisemmin, koska muuten ei voida paikantaa osaamisen kehittämistarpeita. Arvioinnin lähtökohtana on osaamisen taso-olettamus. Työntekijä itse on päähenkilö yksilön osaamisen arvioinnissa. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty on, että työntekijä itse tietää osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. Organisaatioissa järjestelmällinen arviointi varmistaa yksilön osaamisen kehittämisen organisaation tarpeiden suuntaiseksi. Lähijohtaja osallistuu yksilötason osaamisen arviointiin, koska hän vastaa vastuualueensa toiminnan edellytysten riittävydestä. (Viitala 2008, 156, 160-161.) Kun organisaatiossa on määritelty tarvittava osaaminen, arvioidaan henkilöstön nykyistä osaamista ja pohditaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Arviointi luo edellytykset osaamisen ja asiantuntijuuden jatkuvalla kehittämiselle. (Surakka 2009, 86-87.)

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSIN YDINVISIO



KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio

Kuviossa neljä on kuvattuna osaamisen kehittämisen ydinvisio. Ydinvision jälkeen seuraavassa vaiheessa metodologian mukaisesti kehitetään tulevaisuusmalli osaamisen kehittämisen prosessiin. Osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallin pohjana käytetään ydinvisiota. Seuraavassa luvussa on kuvattuna tulevaisuusmalli osaamisen kehittämisen prosessiin teho- ja valvontaosastolle.

4.3 Lähteet

Juuti, P. (2015). Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä. PS -kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS -kustannus.

Hoitotyöntekijän näyttöön perustuva päätöksenteko. (n.d). Hoitotyön tutkimussäätiö. Luettu 15.3.2019 <https://www.hotus.fi/hoitotyontekijan-nayttoon-perustuva-paatoksenteko/>

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tulokortisto 2018. (2017). Hallinto- tulosalue Teho- ja valvontaosasto. Kajaani. Kainuun sote.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2002). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Kähkönen, T. (2016). Sairaanhoidajan osaamiskartta. Teho- ja valvontaosasto. Kajaani. Kainuun Sote.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna. Talentum Media OY.

Osaamisen kehittäminen. (2016). Ydinosaamiset. www.kaima.kainuu.fi Luettu 9.3.2018

Otala, L. (2004). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa. Dark Oy.

Salojärvi, S. (2009). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki. Talentum. (143-172)

Surakka, T. (2009). Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Sydänmaalakka, P. (2009). Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

5 Tulevaisuusmallin kehittäminen

5.1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia ja tarkoituksena kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö teho- ja valvontaosastolle KAKS:an. Opinnäytetyöhön perustettiin projektiorganisaatio. Projektiorganisaatioon kuuluvat projektiryhmä ja ohjausryhmä. Projektiryhmään kuuluu teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöitä. Projektiryhmä tavoitteena on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia teho- ja valvontaosastolle. Ohjausryhmään kuuluu opinnäytetyön ohjaava opettaja, työelämän edustaja ja opiskelija vertainen. Ohjausryhmä tehtävänä on valvoa työyhteisön kehittämisprosessia ja opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyö etenee pehmeän systeemanalyysin mukaisesti. Opinnäytetyön jäsentymättömäksi ongelmaksi muodostui teho- ja valvontaosaston henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Jäsentyneeksi ongelmaksi muodostui osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen. Teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessille luotiin ydinvisio. Ydinvision luominen aloitettiin systemaattisella kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksella saatiin teoreettinen ymmärrys osaamisen kehittämisen prosessista. Seuraavaksi teho- ja valvontaosastolla järjestettiin innovaatiopajat ydinvision luomiseksi. Kirjallisuuskatsauksessa saatuja tuloksia käytettiin teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöille järjestettyjen innovaatiopajojen taustana. Innovaatiopajojen menetelmänä oli ongelmanratkaisupuu ja kuusi hattua menetelmä. Innovaatiopajojen aineisto analysoitiin.

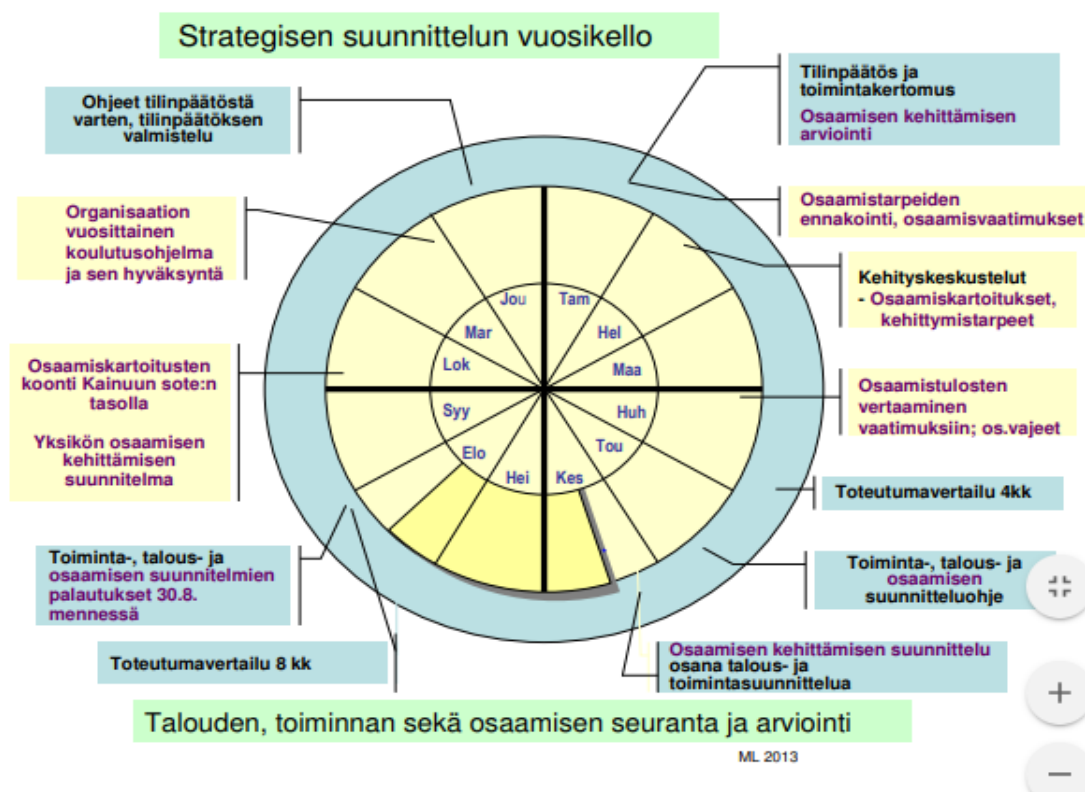
Ydinvisio muodostettiin innovaatiopajojen aineiston analysoinnin jälkeen. Innovaatiopajan aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Aineiston analysoinnin jälkeen työstiin ydinvisiota pehmeän systeemimetodologian mukaisesti. Lisäksi ydinvision sisältöön haettiin tukea osaamisen kehittämisen teoriasta. Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio muodostui seuraavallisesti. Osaamisen tavoitteiden asettamiseen kuuluu ydinosaminen ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Osaamisen varmistamiseen kuuluu osaamisen vaatavuus, perehdytysuunnitelma ja osaamiskartoitukset. Osaamisen tarpeisiin vastaamiseen kuuluu osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät ja osaamisen kehittämisen tarve.

Pehmeän systeemimetodologian mukaan ydinvision luomisen jälkeen kehitetään tulevaisuusmalli. Tässä opinnäytetyössä osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallin luomisessa

hyödynnettiin muodostettua ydinvisiota ja Kainuun soten strategisen suunnittelun vuosikelloa. Tulevaisuusmallissa osaamisen kehittämisen prosessiin hoitotyöntekijät ottavat vastuuta yksilöllisestä ja teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisestä. Hoitotyöntekijät asettavat yksilölliset tavoitteet osaamisen kehittämiseen. Hoitotyöntekijät järjestävät opintopiirejä, opintopolkuja ja simulaatioharjoituksia teho- ja valvontaosaston osaamisen tarpeen mukaisesti. Osastonhoitaja vastaa osaamisen kehittämisen prosessin toteuttamisesta strategisen suunnittelun vuosikellon mukaisesti.

5.2 Osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus

Pehmeän systeemianalyysin mukaisesti tulevaisuusmalli luodaan systeemiajattelua hyväksi käyttäen, parannellaan ja kehitellään ratkaisumalleja (Anttila 2007, 134-135). Tässä vaiheessa tarkistetaan, löytyykö erityissysteemi, jota voi käyttää hyödyksi tai sovittaa ratkaisun määrittämiseen (Anttila 1996, 193). Teho- ja valvontaosasto on kuulunut akuuttihoitopalveluiden tulosalueeseen vuoden 2019 alusta, mutta akuuttihoitopalveluilla ei ole vielä omaa strategisen suunnittelun vuosikelloa, joten tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Kainuun soten yleistä strategisen suunnittelun vuosikelloa tulevaisuusmallin muodostamisessa. Kuvassa yksitoista kuvataan Kainuun soten strategisen suunnittelun vuosikello, josta ilmenee talouden, toiminnan ja osaamisen seurannan ja arvioinnin prosessi.



Kuva 11. Kainuun soten strategisen suunnittelun vuosikello (Strategisen suunnittelun vuosikello 2013).

Osaamisen kehittämisen prosessin ensimmäinen vaihe on osaamisen tavoitteiden asettaminen, johon ydinvision mukaisesti kuuluvat ydinosaminen ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Osastonhoitaja käsittelee teho- ja valvontaosaston strategian ja toimintasuunnitelman sekä ydinosamisen osa-alueet hoitohenkilökunnan kanssa osastokokouksessa tammikuussa ja ne lähetetään hoitotyöntekijöille myös sähköpostin välityksellä tiedoksi. Hoitohenkilökunta asettaa yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteensa peilaten niitä teho- ja valvontaosaston strategiaan ja toimintasuunnitelmaan sekä ydinosamisen osa-alueisiin helmikuun aikana. Helmikuun aikana hoitohenkilökunta kirjaa myös yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteensa e-työpöydälle kehityskeskusteluosioon. Kainuun soten strategisen suunnittelun vuosikellon mukaisesti kesäkuussa tehdään koonti osaamisen kehittämisen suunnitelmaan, jonka yhteydessä tarkistetaan teho- ja valvontaosaston ydinosamisen osa-alueet ja niitä päivitetään tarvittaessa. Teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen suunnitelmat pitää olla palautettuna Kainuun soten koulutuspäällikölle elokuun loppuun mennessä. Ydinosamisen osa-alueisiin vaikuttaa organisaatio- ja toimintaympäristön muutokset, jotka pyritään ottamaan huomioon Kainuun soten strategiaa ja toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Ydinosamisen osa-alueet tarkistaa osastonhoitaja yhdessä ylihoitajan kanssa perehtymällä Kainuun soten strategiaan ja toimintasuun-

nitelmaan. Osastonhoitaja valmistelee teho- ja valvontaosaston strategian ja toimintasuunnitelman seuraavalle vuodelle lokakuussa. Teho- ja valvontaosaston strategiaa ja toimenpidesuunnitelmaa laadittaessa otetaan huomioon osaamisen kehittämisen toimenpiteet osaamisen tavoitteisiin pääsemiseksi.

Osaamisen kehittämisen toinen vaihe ydinvision mukaan on osaamisen varmistaminen, johon kuuluvat osaamisen vaatimukset, perehdytysuunnitelma ja osaamiskartoitukset. Osaamisen vaatimusten osalta osastonhoitaja vastaa siitä, että kaikilla hoitotyöntekijöillä on voimassa oleva laillisuus harjoittaa hoitotyötä. Osastonhoitaja huolehtii hoitohenkilökunnalle oikeudet lääkeluopien suorittamiseksi. Hoitohenkilökunta huolehtii itse siitä, että lääkeluvat ovat voimassa. Lääkeluopien voimassaolon hoitohenkilökunta tarkistaa e-työpöydältä.

Teho- ja valvontaosastolla on perehdytettävälle hoitotyöntekijöille aikataulutettu perehdytysuunnitelma, johon on suunniteltu missä vaiheessa käsitellään eri teho- ja valvontahoitotyön osa-alueet. Perehdytysuunnitelmassa otetaan huomioon uuden työntekijän aikaisempi työkokemus ja osaaminen. Perehdytysaika on 6-8 kuukautta riippuen työntekijän aikaisemmasta tehohoitotyön kokemuksesta. Perehdytysuunnitelma päivitetään tammikuussa. Perehdytysuunnitelman päivittämisestä vastaa perehdytysryhmään kuuluvat hoitotyöntekijät yhdessä osastonhoitajan kanssa. Perehdyttäminen kuuluu kaikille hoitotyöntekijöille, joilla on työkokemusta vähintään kaksi vuotta teho- ja valvontaosastolta. Uusien hoitotyöntekijöiden perehtymistä ja osaamisen kehittymistä tuetaan mentoroinnin avulla. Mentoroitava on uusi hoitotyöntekijä ja mentori kokenut hoitotyöntekijä. Mentoroinnista vastaa ja sitä koordinoi osastonhoitaja yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa.

Osaamiskartoituksista vastaa osastonhoitaja yhdessä vastuualueiden hoitotyöntekijöiden ja osastonlääkärin kanssa. Teho- ja valvontaosastolla oleville laitteille on jokaiselle nimetty vastuuhoitotyöntekijät, jotka vastaavat laitteen käyttökoulutuksista ja ylläpidosta, kuten lääkintälaitteiden hoitotarvikkeista. Hoitotyöntekijät suorittavat laiteajokortit kaikista teho- ja valvontaosaston laitteista vastuussa oleville hoitotyöntekijöille. Teho- ja valvontaosastolla käytetään osaamisen varmistamisessa näyttökokeita. Hoitotyöntekijät suorittavat näyttökokeet näytönvastaanottokoulutuksen suorittaneille hoitotyöntekijöille. Hoitotyöntekijöiden näyttökokeet ovat i.v-kanylointi, hemodialyysin ja hemodiafiltraatiohoitojen toteutus. Osaamiskartoitusten yhtenä menetelmänä hyödynnetään kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut käydään osastonhoitajan ja hoitotyöntekijöiden välillä kerran vuodessa. Teho- ja valvontaosastolla hoitohenkilökunnan osaamisen kartoitukseen käytetään osaamisen karttaa, jonka avulla hoitotyöntekijät voivat arvioida yksilöllistä osaamistaan ja osaamisen kehittämisen tavoitteita. Ennen kehityskes-

kusteluja hoitotyöntekijät täyttävät osaamisen kartan, joka käsitellään yhdessä osastonhoitajan kanssa. Osaamisen kartan ja kehityskeskustelun tuloksia verrataan hoitohenkilökunnan osaamisen tavoitteisiin, joiden pohjalta osastonhoitaja tekee teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen suunnittelua. Strategisen suunnittelun vuosikellon mukaan osaamisen kehittämisen suunnittelu tehdään kesäkuussa osana talous- ja toimintasuunnittelua. Osaamiskartoitusten koonti ja osaamisen kehittämisen suunnitelma tehdään lokakuussa. (Strategisen suunnittelun vuosikello 2013.)

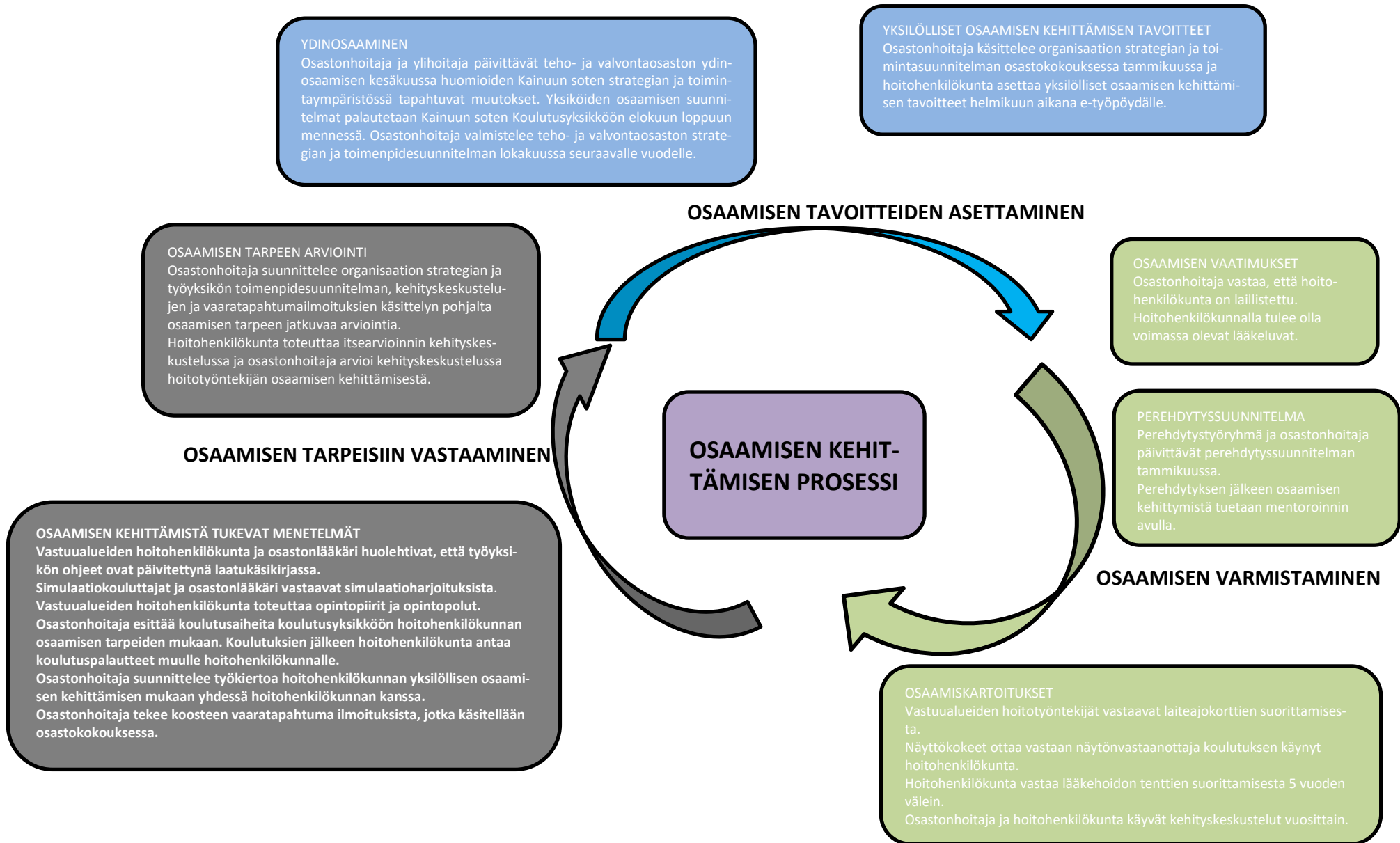
Kolmas vaihe osaamisen kehittämisen prosessissa on osaamisen tarpeisiin vastaaminen, johon ydinvision mukaan kuuluvat osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät ja osaamisen tarpeen arviointi. Hoitotyöntekijät toimivat hoitotyössä teho- ja valvontaosaston strategian mukaisesti ja työyksikön hoitotyön ohjeistettujen työtapojen mukaisesti. Vastuualueiden hoitotyöntekijät päivittävät teho- ja valvontaosaston ohjeet laatukäsikirjaan. Simulaatioharjoituksista vastaa simulaatiokouluttajat yhdessä teho-osaston lääkäreiden kanssa. Simulaatioharjoitusten toteuttamisesta tehdään erillinen suunnitelma vuosittain, jossa on harjoituspäivät ja harjoitusten aiheet. Simulaatiokouluttajat ja hoitotyöntekijät suunnittelevat yhdessä simulaatioharjoitusten aiheet teho- ja valvontaosaston osaamisen tavoitteiden ja osaamisen tarpeiden näkökulmasta. Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämistä tukevia menetelmiä ovat myös opintopiirit ja opintopolut, joiden toteuttamisesta vastaavat vastuualueiden hoitotyöntekijät. Aiheet ja sisällöt päätetään hoitotyöntekijöiden kanssa yhdessä ottaen huomioon teho- ja valvontaosaston osaamisen tavoitteet.

Osastonlääkäri vastaa lääkäreiden pitämistä teoriakoulutuksista hoitohenkilökunnalle. Hoitohenkilökunta esittää toiveensa simulaatioharjoitusten, opintopiirien, opintopolkujen ja lääkäreiden teoriakoulutusten sisällöistä teho- ja valvontaosaston valvomon tietokoneelle tehdyille Word-pohjalle. Tätä pohjaa hyödyntävät hoitohenkilökunta, osastonlääkäri ja osastonhoitaja suunnitellessaan osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien sisältöjä. Osastonhoitaja huolehtii, että osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien sisällöt vastaavat teho- ja valvontaosaston ja hoitohenkilökunnan osaamisen tavoitteita. Teho- ja valvontaosaston osaamisen tarpeisiin vastaaminen voidaan toteuttaa tietyn valitun aiheen ympärille, jolloin erilaiset osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät voivat tukea toisiaan. Tällöin aloitetaan lääkärin teorialuenosta ja hoitotyöntekijän opintopiiristä tai opintopolusta ja lopuksi toteutetaan simulaatioharjoitus kyseisestä aiheesta.

Osastonhoitaja laatii yksikön osaamisen kehittämisen suunnitelman lokakuussa strategisen suunnittelun vuosikellon mukaisesti. Osaamisen strategisen suunnittelun vuosikellon mukaan

organisaation seuraavan vuoden koulutusohjelma tehdään marraskuussa (Strategisen suunnitelun vuosikello 2013). Hoitohenkilökunta esittää toiveet Kainuun sotien järjestämiin koulutuksiin osastonhoitajalle, joka toimittaa ehdotukset kootusti koulutusyksikköön. Hoitohenkilökunta voi seurata Kainuun sotien koulutuskalenteria e-työpöydän kautta ja ilmoittautua Kainuun sotien koulutuksiin, jotka tukevat yksilöllisiä osaamisen kehittymisen tarpeita. Nämä osaamisen kehittämisen tarpeet on määritelty yhdessä osastonhoitajan kanssa. Kainuun sotien ulkopuolella järjestettävien koulutuksien tarjontaa hoitohenkilökunta seuraa oma-aloitteisesti. Kaikilla hoitotyöntekijöillä tulee olla vähintään kolme koulutuspäivää vuodessa. Kainuun sotien sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin hoitotyöntekijät osallistuvat vastualueidensa, teho- ja valvontaosaston sekä yksilön osaamisen tarpeiden mukaisesti. Osaamisen kehittämistä tukevana menetelmänä mahdollistetaan työkiertoa teho- ja valvontaosaston henkilökunnalle. Työkierron toteutumises- ta vastaa osastonhoitaja yhdessä työkiertoon osallistuvan hoitotyöntekijän kanssa. Toteutukses- ta keskustellaan yhdessä toisen yksikön lähijohtajan kanssa. Työyhteisö, johon työntekijä lähtee työkiertoon, tukee henkilön hoitotyön osaamisen kehittymistä. Työkierrossa käytetään vasta- vuoroisuutta eli toisesta työyksiköstä tulee hoitotyöntekijä teho- ja valvontaosastolle, jolloin tulevan hoitotyöntekijän osaamista voidaan hyödyntää teho- ja valvontaosastolla.

Osaamisen kehittämistä tukevana menetelmänä on myös vaaratapahtumailmoitusten tekemi- nen ja niistä oppiminen. Kaikilla hoitotyöntekijöillä on velvollisuus tehdä vaaratapahtumailmoi- tus, jota voidaan hyödyntää henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. Osastonhoitaja tai apu- laisosastonhoitaja tekee vaaratapahtumailmoituksista koosteen. Tämä kooste käsitellään yhdes- sä osastokokouksessa, jossa tehdään suunnitelma toiminnan kehittämiseksi ja vaaratapahtu- mien toistumisen estämiseksi. Osastonhoitaja seuraa ja arvioi teho- ja valvontaosaston hoito- henkilökunnan osaamisen tarpeen arviointia muun muassa organisaation strategian, kehitys- keskustelujen, vaaratapahtumien ja potilaspalautteiden avulla. Hoitotyöntekijät arvioivat omaa osaamistaan itsearviointin keinoin kehityskeskustelun yhteydessä, jolloin myös osastonhoitaja arvioi hoitotyöntekijän osaamisen kehittämisen tarpeita. Kuviossa viisi kuvataan teho- ja valvon- taosaston hoitohenkilökunnan osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmalli.



Kuvio5. Tulevaisuusmalli osaamisen kehittämisen prosessiin.

Osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallin jälkeen kehitetään käyttöönottosuunnitelma. Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönottosuunnitelman on tarkoitus kuvata, miten tulevaisuusmallin mukainen toiminta saavutetaan.

5.3 Lähteet

Anttila, P. (1996). Käsityön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Porvoo. WSOY.

Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina. AKATIIMI Oy.

Strategisen suunnittelun vuosikello. (2013). Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. www.kainuu.fi

6 Tulevaisuusmallin vertaileminen nykyhetkeen ja käyttöönottosuunnitelma

6.1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö teho- ja valvontaosastolle KAKS:an. Opinnäytetyötyöhön perustettiin projektiorganisaatio, johon kuuluvat projektiryhmä ja ohjausryhmä. Projektiryhmään koostuu teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöistä. Projektiryhmän tavoitteena on kehittää osaamisen kehittämisen prosessia teho- ja valvontaosastolle. Ohjausryhmä koostuu opinnäytetyön ohjaavasta opettajasta, työelämän edustajasta ja opiskelija vertaisesta. Ohjausryhmä valvoo työyhteisön kehittämisprosessia ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyön metodologiana on pehmeä systeemianalyysi. Opinnäytetyön jäsentymättömäksi ongelmaksi muodostui teho- ja valvontaosaston henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Jäsentyneeksi ongelmaksi muodostui osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen. Teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessille luotiin ydinvisio. Ydinvision luominen aloitettiin systemaattisella kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksella saatiin teoreettinen ymmärrys osaamisen kehittämisen prosessista. Seuraavaksi teho- ja valvontaosastolla järjestettiin innovaatiopajat ydinvision luomiseksi. Kirjallisuuskatsauksessa saatuja tuloksia käytettiin teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöille järjestettyjen innovaatiopajojen taustana. Innovaatiopajojen menetelmänä oli ongelmanratkaisupuu ja kuusi hattua menetelmä.

Ydinvisio luotiin innovaatiopajojen aineiston analysoinnin jälkeen. Ydinvision sisältöä tuettiin osaamisen kehittämisen teorialla. Osaamisen kehittämisen prosessin ydinvisio muodostui seuraavanlaisesti: Osaamisen tavoitteiden asettamiseen kuuluu ydinosaaminen ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Osaamisen varmistamiseen kuuluu osaamisen vaativuus, perehdytysuunnitelma ja osaamiskartoitukset. Osaamisen tarpeisiin vastaamiseen kuuluu osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät ja osaamisen kehittämisen tarve. Ydinvision luomisen jälkeen kehitettiin tulevaisuusmalli osaamisen kehittämisen prosessille.

Tulevaisuusmallin kehittämisen jälkeen osaamisen kehittämisen prosessia teho- ja valvontaosastolla verrattiin nykyhetkeen. Tulevaisuusmallissa kehitetty osaamisen kehittämisen prosessi päädyttiin ottamaan käyttöön. Tämän jälkeen kehitettiin käyttöönottosuunnitelma, jonka tarkoituksena on kuvata, miten tulevaisuusmallin mukainen toiminta saavutetaan. Käyttöönotto-

suunnitelmassa hyödynnetään strategisen suunnittelun vuosikelloa ja hoitotyöntekijöiden sitouttamista sekä sitoutumista osaamisen kehittämiseen. Käyttöönottosuunnitelmassa kuvataan muutosjohtamista, koska osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönotto vaatii toiminnan muutosta teho- ja valvontaosastolla.

6.2 Osaamisen kehittämisen prosessin vertaus nykyhetkeen

Opinnäytetyön projektiryhmä vertasi pehmeän systeemanalyysi metodologian mukaisesti tulevaisuusmallia teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessin nykytilaan. Projektiryhmä perehtyi tulevaisuusmalliin ja pohti tämän hetkistä osaamisen kehittämistä teho- ja valvontaosastolla. Projektiryhmä totesi, että teho- ja valvontaosastolla ei ole ollut aiemmin kuvattuna osaamisen kehittämisen prosessia. Hoitohenkilökunnan osaamista on arvioitu osaamisen kartan avulla kehityskeskusteluiden yhteydessä. Hoitohenkilökunta on osallistunut erilaisiin koulutuksiin ja simulaatioharjoituksiin elvytyskoulutuksien yhteydessä, mutta opintopiirit ja opintopolut sekä lääkärien teorialuennot eivät ole toteutuneet suunnitellusti. Osaamisen tavoitteet, osaamisen varmistaminen ja osaamisen tarpeisiin vastaaminen ei ole aiemmin juurikaan koskettanut hoitohenkilökuntaa. Osaamisen kehittäminen on ollut aiemmin enemmän osastonhoitajalähtöistä. Projektiryhmä totesi, että tulevaisuusmallissa aktivoidaan hoitohenkilökunta mukaan osaamisen kehittämiseen. Projektiryhmä päätyi ottamaan tulevaisuusmallin osaamisen kehittämisen prosessiin käyttöön, koska prosessi antaa selkeät raamit lähijohtajille ja hoitotyöntekijöille teho- ja valvontaosaston hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallin nykytilaan vertauksen jälkeen kuvataan osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönottosuunnitelma.

6.3 Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönotto

Opinnäytetyön osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus on valmis toukokuussa 2019. Tämän jälkeen osaamisen kehittämisen prosessi viedään käytäntöön. Osaamisen kehittämisen prosessi on osa teho- ja valvontaosaston toimintaa vuonna 2020. Toukokuussa 2019 opinnäytetyö esitellään kolme kertaa teho- ja valvontaosastolla hoitohenkilökunnalle ja lähijohtajille. Kolmella esityskerralla saadaan mahdollisimman moni hoitohenkilökunnasta mukaan, koska hoitohenkilökuntaa aktivoidaan ja sitoutetaan yksilön ja teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämiseen. Tällöin hoitohenkilökunta tiedostaa ja tuntee uuden mallin henkilökunnan osaamisen kehittä-

miseksi. Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönotto vaatii muutosta, koska aiemmin hoitotyöntekijöiden osallisuus osaamisen kehittämisessä ei ole ollut suunniteltua. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutoksen myötä nykyinen osaaminen on riittämätöntä, ja muutos haastaa uuden osaamisen hankkimiseen. Toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2008, 29.) Organisaatioiden innovatiivisuus ja taito uudistaa osaamistaan liittyä muutoksessa menestymiseen. Muutoksesta selviytyäkseen organisaation on hahmotettava toimintaympäristö kokonaisuutena ja kartoitettava vaikuttavatko ulkoiset muutosvoimat organisaation toimintaan ja osaamistarpeeseen. Sisäisen toimintaympäristön tunteminen toimii lähtökohtana organisaation kehittämistyölle. (Laurila 2010, 235.)

Muutoksen hallinta ei ole helppoa. Yksilötasolla pystyy erottamaan, onko muutos harkittu vai satunnainen. Satunnainen muutos on työntekijästä riippumaton ja siihen voi sopeutua. Harkittu muutos on omaehtoinen ja silloin työntekijä on päättänyt itse muuttaa jotain. Tällöin työntekijä on tehnyt valinnan ja muutos edellyttää suunnitelmaa ja aktiivista toimintaa. (Sydänmaalakka 2000, 66.) Muutos voi olla uhka tai mahdollisuus. Työyhteisöissä muutosta tulisi pitää kehittymisenä. Muutokseen tarvitaan aikaa. Muutosjohtamisessa on kolme vaihetta, jotka ovat muutoksen edellytysten luominen, ihmisten motivointi ja siirtymäkauden hallinta. Muutoksen toteuttaminen vaatii yhteistyötä. Muutos on kehittämistyötä, jossa jokainen oppii jotain uutta. Muutoksen johtamisessa on kyse monen eri tasoisen muutoksen johtamisesta. Tiedollisen johtamisen vaiheessa henkilöstö saa riittävästi tietoa ja perusteluja muutokseen. Asennemuutos ei ole sama asia kuin tiedollinen muutos. Asennemuutos tulee, kun henkilöstö kokee, että muutoksella on merkitystä heille itselleen ja perusteluja. Yksilön käyttäytymisessä tapahtuu muutos tiedollisen muutoksen jälkeen. Jotta työyksikössä muutos voi tapahtua, monien yksilöiden työyhteisössä tulee muuttua. Työyhteisön muutos on pitkä prosessi. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 46-50.)

Muutosjohtamisessa lähijohtajan on kyettävä murtamaan muutosvastarinta lannistamatta työntekijöitä. Muutos tulee perustella niin, että työntekijät haluavat sitoutua muutokseen ja tehdä töitä sen eteen. Muutokset merkitsevät muutoksia yksilötasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä sekä muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa. Muutosjohtajan tulee kyetä luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suunta, rohkaisemaan työntekijöitä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Viitala 2004, 89.) Muutosjohtaminen on yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista niihin. Muutosjohtaminen on myös arvoihin perustuvaa toimintaa ja yhteistä vastuunottamista sekä toiminnasta että työntekijöiden kehittymi-

sestä ja hyvinvoinnista työssä. (Vuorinen 2008, 113.) Muutoksen aikana johtajalta odotetaan selkiyttävien tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden sekä luomaan järjestystä. Muutoksen aikana kaottainen toiminta voi heikentää toiminnan laatua tai vastaavasti työyhteisössä syntyy luovutusta ja innovatiivisuutta. (Viitala 2008, 295.)

Organisaatiossa tulisi toimia sen eteen, että työntekijät ymmärtäisivät kehittämisen ja uudistamisen hyödyt ja merkityksen omassa toiminnassaan. Silloin kehittäminen ja uudistaminen olisivat osa työntekijän normaalia työtä. (Stenvall & Virtanen 2012, 191-193.) Muutos ja uudistuminen tapahtuvat eri toimijoiden välisenä yhteistyönä ja yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. Uudistuminen vaatii aktiivista ja tietoista johtamista. Muutos muuttuu innostavaksi, kun työntekijällä on mahdollisuus olla tekemässä muutosta aktiivisesti. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.) Organisaation menestyminen riippuu työryhmien toiminnasta. Työryhmien avulla tulisi tehostaa toimintaa ja lisätä työntekijöiden motivaatiota. Työryhmät ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin. Työryhmällä on yhteinen tapa tehdä työtä ja he ovat yhteisvastuullisia. Johtamisen haasteena on saada työryhmä toimimaan yhteistyössä ja se vaatii johtajuudelta määrätietoisuutta. (Sydänmaalakka 2009, 197-198.) Ongelmanratkaisu yhteistyössä, tarvittavista menettelyistä sovitaan toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi luovat uskoa ja luottamusta yhteistyöhön (Malkamäki 2017, 136). Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönotto tarvitsee hoitotyöntekijöiltä sitoutumista, mutta tehtävien muutosten toteutumiseen tarvitaan johtamista, jolloin saadaan hoitotyöntekijöille tarvittava tuki.

Yksilöllistä muutosta tarvitaan muutoksissa enemmän kuin ryhmämuutoksia. Olennaista yksilöllisessä muutoksessa on laaja muutos. Organisaation ja yksilön muutosta täytyy johtaa yhdessä, jotta voidaan menestyä. Hiattin ADKAR-mallissa A (awareness), D (desire), K (knowledge), A (ability) ja R (reinforcement) edustavat vaatimuksia, joita muutos edellyttää. Mallissa korostuu tietoisuus muutoksesta sekä halu muuttua. Muutoksen toteuttamisesta täytyy olla myös tietoutta, ja se on kyettävä ottamaan käyttöön sekä vahvistettava. (Hiatt 2006.) Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönottoon liittyy vahvasti hoitotyöntekijöiden yksilöllinen halu muutokseen osallistumisesta.

Kehittämiseen sitoutuminen on yksi tärkeä osa-alue muutosten tulosten perusteella, mutta työntekijöitä ei voida pakottaa sitoutumaan. Lähijohtajien haaste on löytää työntekijöille kannustuskeino sitoutumiseen. Sitoutumisen vahvistamiseksi kehittämistyön aikataulu ja suunnitelu tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. (Ranta 2005, 146.) Osallistamisella varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien huomioiminen. Työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea organisoimalla. (Toikko & Rantanen 2009, 90-94.) Sitoutuneet työntekijät työskentelevät orga-

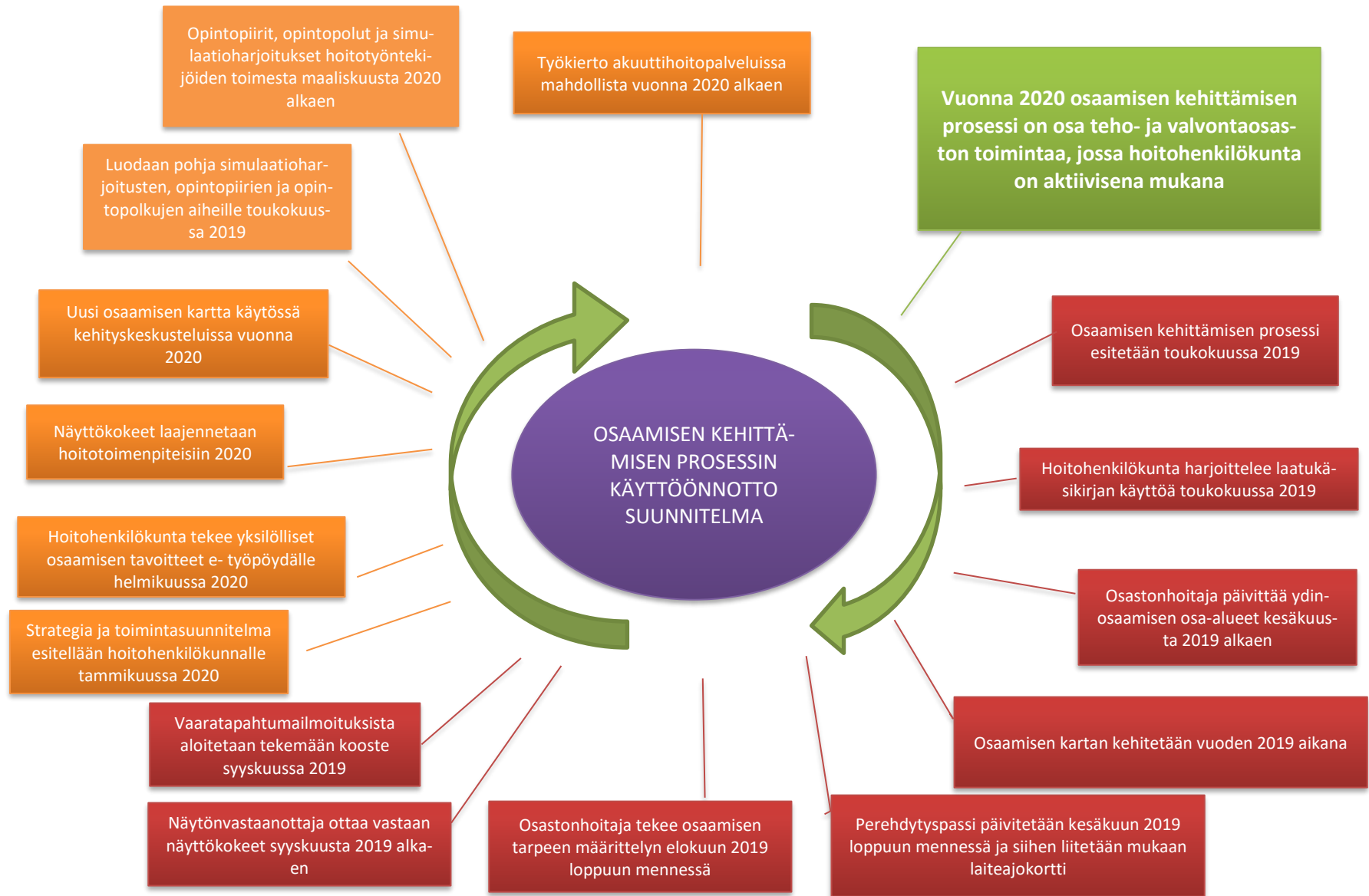
nisaation puolesta ja ajavat organisaation arvoja ja uskomuksia. Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja osaamiseen. (Juuti 2015 123-127.) Sitoutumista vahvistaa sekä lisäävät ja suuntaavat työntekijöiden välistä yhteistyötä ja tiedon ja osaamisen jakamista niiden saavuttamiseksi, kun työntekijöillä on yhteisesti hyväksytyt tavoitteet (Kivinen 2008, 195). Henkilökunnan kanssa keskustellaan osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönoton aikataulusta toukokuussa 2019, kun opinnäytetyö esitetään. Osaamisen kehittämisen prosessille on projektiryhmä suunnitellut alustavan aikataulullisen käyttöönotto-suunnitelman. Alustava käyttöönotto-suunnitelma on kuvattuna seuraavasti.

Tulevaisuusmallin mukaisen osaamisen kehittämisen prosessin osaamisen tavoitteiden asettaminen viedään käytäntöön. Kesäkuussa 2019 osastonhoitaja päivittää ydinosaamisen osa-alueet. Tammikuussa 2020 käsitellään teho- ja valvontaosaston strategia hoitohenkilökunnan kanssa osastokokouksessa ja strategia lähetetään kaikille yksikön työntekijöille sähköpostilla. Lisäksi strategian käsittelyn yhteydessä kuvataan mikä yhteys organisaation strategialla ja teho- ja valvontaosaston hoitotyöllä on.

Tulevaisuusmallin mukaisen osaamisen kehittämisen prosessin osaamisen varmistaminen otetaan käyttöön. Osastonhoitaja tarkistaa uusien työntekijöiden laillisuuden toimia hoitotyössä, kun he aloittavat työt. Perehdytysuunnitelman perehdytyspassi päivitetään kesäkuun 2019 loppuun mennessä ja siihen liitetään laiteajokortti. Näyttökokeet hemodialyysi- ja hemodiafiltratiohoitoihin toteuttaa näytönvastaanottajat hoitohenkilökunnalle. Vuoden 2020 aikana näyttökokeita laajennetaan koskemaan myös hoitotoimenpiteitä. Näyttökokeet toteutetaan syyskuun ja joulukuun välisenä aikana 2019. Näytönvastaanottajakoulutukseen osallistuu hoitohenkilökuntaa eri vastuualueilta, kun koulutus järjestetään seuraavan kerran. Mentorointi aloitetaan syksyn 2019 aikana Kainuun soten mentorointiohjeistuksen mukaan, jolloin tehdään mentoroinnista sopimukset ja sille asetetaan tavoitteet. Uusi osaamisenkartta tehdään vuoden 2019 aikana, kun osastonhoitaja on päivittänyt ydinosaamisen osa-alueet. Vuoden 2020 kehityskeskusteluissa uusi osaamisen kartta on käytössä. Osaamisen kartan tekemisestä vastaa osastonhoitaja yhdessä ylihoitajan kanssa, mutta hoitohenkilökunta osallistuu sen kehittämiseen. Osaamisen kartan kehittämistä tehdään iltapäivisin järjestettävissä työpajoissa, joihin hoitohenkilökunta osallistuu.

Tulevaisuusmallin mukaisen osaamisen kehittämisen prosessin osaamisen tarpeisiin vastaaminen otetaan käyttöön. Teho- ja valvontaosaston laatukäsikirjan hoitotyönohjeet päivitetään vuoden 2019 loppuun mennessä. Toukokuussa 2019 käydään hoitotyöntekijöiden kanssa läpi Kainuun soten intranetin (Kaima) laatukäsikirjan polku, ja miten laatukäsikirjaa voi hyödyntää

päivittäisessä työssä. Laatukäsikirjan käytöstä tehdään erillinen ohje hoitotyöntekijöille touku-kuussa 2019, jolloin ohje jaetaan kaikille sähköpostissa. Vaaratapahtumien käsittelyssä kehitetään kooste kaikista ilmoituksista syyskuusta 2019 alkaen. Osaamisen arviointia kehitetään. Henkilökunnan osaamisen tarpeen määrittely tehdään kehityskeskusteluiden, vaaratapahtu-mailmoitusten ja teho- ja valvontaosaston strategian pohjalta elokuussa 2019 strategisen suunnittelun vuosikellon mukaisesti. Vuoden 2020 helmi ja maaliskuun aikana, hoitotyöntekijät asettavat yksilölliset osaamisen tavoitteensa ja kirjaavat K-asemalle ”osaamisen kehittämisen -kansioon” simulaatioiden, opintopiirien ja opintopolkujen aiheita omien yksilöllisten osaamisen tavoitteiden mukaisesti. Tämän jälkeen vastuualueittain hoitohenkilökunta huolehtii simulaatioiden, opintopiirien ja opintopolkujen järjestämisestä aiheiden mukaisesti. Hoitohenkilökunnalle varataan aikaa valmistautua vastuualueittain ja pitää opintopolut ja opintopiirit aamu- ja ilta-vuoroissa klo 13-15. Keväällä 2020 vastuualueiden hoitotyöntekijät järjestävät ensimmäiset opintopiirit ja opintopolut sekä simulaatioharjoitukset. Akuuttihoitopalveluiden työkiertoa suunnitellaan aloitettavaksi vuonna 2020. Kuviossa kuusi on kuvattuna käyttöönottosuunnitelma osaamisen kehittämisen prosessiin teho- ja valvontaosastolle.



Kuviossa 6. Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöönnottosuunnitelma teho- ja valvontaosastolle

6.4 Lähteet

Juuti, P. (2015). Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä. PS-Kustannus Oy.

Hiatt, J. (2006). The Essence of ADKAR: a model for individual change management. Luettu 15.4.2019 www.change-management.com

Hyvän johtamisen kriteerit. (n.d). Työterveyslaitos. Luettu 2.4.2019
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio. Kuopion yliopiston julkaisusarja E. Yhteiskuntatieteet 158.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. (2005). Lähijohtaminen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Laurila, M. (2010). Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. (235-259)

Malkamäki, K. (2017) Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: tapaustutkimus kaupan alan organisaatioista. Joensuu. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta no 145.

Ranta, R. (2005). Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Sydänmaalakka, P. (2000). Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari Oy.

Sydänmaalakka, P. (2009). Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Viitala, R. (2008) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Vuorinen, R. (2008). Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1358.

7 Johtopäätökset

7.1 Johdanto

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aihe oli osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen, kuvaus ja sen sisältö KAKS:an teho- ja valvontaosastolle. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessi. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen kehittämisen prosessi ja sen sisältö. Taustana opinnäytetyölle on ollut organisaatiomuutokset Kainuun sotessa. Yksi muutos oli valvontatasoisen hoitotyön keskittäminen teho- ja valvontaosastolle vuoden 2018 alussa. Valvontatasoisen hoidon keskittämisen myötä osastolla havaittiin, että hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen vaatii kehittämistä.

Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemianalyysi, koska se mahdollistaa erilaisten näkökulmien huomioon ottamisen ja työyhteisön osallisuuden kehittämiseen. Pehmeä systeemimetodologia on tarkoitettu käytettäväksi ongelmanratkaisutilanteissa, jotka ovat enemmän tai vähemmän ”pehmeitä” (Anttila 1996, 190). Pehmeän systeemimetodologian avulla jäsennetään ongelmatilanne osa-alueisiin ja selvitetään toimintamallit, käytännöt ja prosessit, jotka eivät toimi. Tämän jälkeen mietitään toimintastrategia tilanteen muuttamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. (Rubin 2003, 181.) Opinnäytetyö eteni metodologian mukaisesti, jolloin jäsentymättömäksi ongelmaksi määriteltiin, että osaamisen kehittäminen vaatii kehittämistä. Jäsenneily ongelma on osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen ja kuvaus. Seuraavaksi luotiin ydinvisio. Ydinvision luomiseksi toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka aineiston analysoinnin pohjalta järjestettiin teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnalle innovaatiopajat kolme kertaa. Innovaatiopajojen menetelmänä käytettiin ongelmanratkaisupuuta ja kuusi hattua -menetelmää. Innovaatiopajojen tulokset käsiteltiin abduktiivisellä sisällönanalyysillä. Tämän jälkeen luotiin ydinvisio. Ydinvision pohjalta kehitettiin tulevaisuusmallia, jota verrattiin nykytilaan. Nykytilaan vertauksen jälkeen päädyttiin ottamaan osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmalli käyttöön. Lopuksi teho- ja valvontaosastolle tehtiin osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallille käyttöönottosuunnitelma.

Osaamisen kehittämisen prosessissa on kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe osaamisen kehittämisen prosessissa on osaamisen tavoitteiden asettaminen, johon kuuluvat ydinosaaminen ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet. Toinen vaihe osaamisen kehittämisen prosessissa

on osaamisen varmistaminen, johon kuuluvat osaamisen vaatimukset, perehdytysuunnitelmat ja osaamiskartoitukset. Viimeinen vaihe osaamisen kehittämisen prosessissa on osaamisen tarpeisiin vastaaminen, johon kuuluvat osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät ja osaamisen tarpeen arviointi.

7.2 Osaamisen johtaminen osaamisen kehittämisessä

Opinnäytetyön tuloksien mukaan osaamisen kehittämisen prosessissa asetetaan tavoitteet, varmistetaan osaaminen ja vastataan osaamisen tarpeisiin. Osaamisen kehittäminen vaatii työntekijän ja työyhteisön lisäksi myös osaamisen johtamista. Organisaation strategia sekä toimintasuunnitelma ohjaavat osaamisen kehittämisen prosessia. Tässä artikkelissa käsitellään osaamisen johtamista osaamisen kehittämisen prosessissa.

Työelämän muuttumisen myötä työtehtävissä tarvitaan aiempaa useammin yksityiskohtaista asiantuntijatietoa (Mikkola 2019, 18). Osaamisen johtaminen on organisaatio-, yksikkö- ja yksilötason asia, joka tukee horisontaalista asiantuntijuuden kehittymistä. Osaamisen johtaminen on organisaation oppimisprosessi, jossa edellytetään työntekijöiden kykyä lähteä mukaan kehittämistyöhön. (Ahokallio-Leppälä 2016 142-143.) Osaamisen johtaminen on keino, jolla organisaatiot johtavat osaamista työyhteisössä, ryhmässä tai yksilöllisesti. Osaamisen johtaminen on koko ajan merkityksellistä, koska osaaminen on tärkeä saavutus organisaation tavoitteessa. (Berio & Harzallah 2005, 1) Tiedon ja osaamisen johtamisessa on keskeistä, että kaikilla organisaatioissa on selvillä toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niiden toteutumiseen tarvittava tieto ja kriittinen osaaminen. Tällöin tiedetään millaista tietoa ja osaamista sekä miten osaamista täytyy organisaatiossa kehittää. Tiedon ja osaamisen johtamisessa keskeinen koordinoiva ulottuvuus on suunnan näyttäminen. (Kivinen 2008, 193.) Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Osaamisen sisältö määritellään organisaation strategisista tarpeista ja työn vaativuudesta. (Säntti & Viitala 2010, 104.) Osaamisen johtamisessa on tärkeää pyrkiä saavuttamaan tarvittava yhteensopivuus organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön välillä (Laurila 2010, 235). Osaamisen johtamiseen kuuluu tietämyksen ja osaamisen luominen sekä innovaatioihin ja luovuuteen pyrkiminen (Hyrkäs 2009, 152). Keskeinen henkilöjohtamisen tehtäväalue organisaatioissa on osaamisesta huolehtiminen. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa organisaatiolle riittävä osaaminen tehtävänsä ja tavoitteidensa toteuttamisessa. Organisaation resurssi on osaaminen, jonka myötä menestytään, pärjätään ja selviydytään. Osaaminen tuo turvallisuutta, valtaa ja valinnan mahdollisuuksia organisaatiolle ja

työntekijöille. Osaamisen johtamisen käytänteisiin heijastuu, miten osaaminen organisaatiossa käsitetään. (Viitala & Uotila 2014, 98.) Osaaminen on kilpailuetu ja hyvä osaaminen edellyttää motivaatiota. Johtamisen kannalta on oleellista tietää ja selvittää, mistä työntekijät ovat innostuneita. (Laamanen 2005, 140.) Osaamisen johtamiseen tarvitaan tietoa, kokemusta, dialogisuutta ja reflektiota (Ollila 2006, 10).

Perinteisesti osaamisen johtamisessa osaaminen jaetaan inhimilliseen pääomaan, organisatoriseen pääomaan ja suhdepääomaan. Osaamisen johtamisen keskeinen ongelma on löytää ydinosaamisalueet ja keskittyä niiden kehittämiseen. Organisaation on tunnistettava menestyksen kannalta keskeiset ydinosaamisalueet, joissa työntekijöiden osaaminen, organisaation tekniikka ja systeemit yhdistyvät toisiinsa. (Juuti 2013, 165-169.) Osaamisen johtaminen kohdistuu työntekijöiden tietojen ja taitojen mittaamiseen, osaamisen tavoitteiden asettamiseen ja osaamisen kehittämissuunnitelmien tekemisestä. Osaamisen johtamisen tyypillinen tavoite on kehittää toimintaa. (Oikarinen & Pihkala 2010 49-53.) Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation uudistumisen, muuntuvuuden ja joustavuuden vaatimuksien sekä työn sisältöjen, työn organisoimisen ja johtamisen kehittämistä. Tarvittavien muutosten tekemisen mahdollistaa henkilöstön kehittäminen. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 93.) Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista. Osaamisen johtamisen tärkein asia on organisaation työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja vaaliminen sekä osaamisen hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2008, 14-17.) Terveystieteiden organisaatioissa tiedon ja osaamisen johtaminen on organisaation strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa (Kivinen 2008, 193).

Osaamisen johtamista tarvitaan hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Teho- ja valvontaosastolla ei ole aiemmin ollut kuvattuna hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen prosessia. Henkilökunta on toki kehittänyt omaa osaamistaan. Tässä opinnäytetyössä kehitetty osaamisen kehittämisen prosessi auttaa osastonhoitajaa hoitohenkilökunnan yksilöllisen ja teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisessä, koska vastuut osaamisen kehittämisestä on jaettu hoitohenkilökunnalle ja osastonhoitajalle.

Johtamalla osaamisen kehittämistä voidaan hoitotyöntekijät sitouttaa sekä yksilön että teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyössä kuvattu ja kehitetty osaamisen kehittämisen prosessi antaa raamit henkilökunnan osaamisen kehittämiselle. Teho- ja valvontaosaston ydinosaamisen osa-alueet ovat lähtökohtana osaamisen johtamiselle. Teho- ja valvon-

taosaston ydinosaamisen osa-alueet ovat tutkimus- ja kehittämisosaaminen, hoitotyön päätöksenteon osaaminen ja kliininen osaaminen. Lisäksi ydinosaamista ovat terveydenedistämisen osaaminen, arvo- ja eettinen osaaminen ja ohjaus- ja opetusosaaminen. Teho- ja valvontaosaston ydinosaamista ovat myös tieto- ja viestintäteknologiaosaaminen ja johtamisosaaminen sekä yhteistyötaidot. Osaamisen johtamiseen kuuluu myös teho- ja valvontaosastolla osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen hyödyntäminen. Osaamisen tasoa voidaan nostaa osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien avulla, joita jokaisen hoitotyöntekijän tulee hyödyntää. Osaamisen kehittämistä tukevia menetelmiä ovat simulaatioharjoitukset, opintopiirit ja opintopolut sekä sisäiset- ja ulkoiset koulutukset. Teho- ja valvontaosastolla osaamisen kehittämistä tukevia menetelmiä ovat lisäksi työkierron mahdollisuus ja vaaratapahtumien käsittely. Osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien avulla pystytään jakamaan osaamista teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan välillä.

7.3 Osaamisen johtaminen strategian näkökulmasta

Osaaminen on osa visiota. Osa vision toteutusta on osaamisen kehittäminen. (Ojala 2004, 224). Organisaatioissa osaaminen johdetaan strategiasta (Hyrkäs 2009, 152). Strategisen osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa organisaation tulevaisuuden elinvoimaisuutta ja samalla löytää ratkaisuja akuutteihin ongelmiin (Ollila 2006, 11). Organisaation osaamisen vaaliminen ja kehittyminen varmistetaan osaamisen johtamisen järjestelmän tukemana. Osaamisen kehittämistä tukeva johtamisjärjestelmä sisältää suunnittelu- ja seurantajärjestelmän, osaamisen kehittämisjärjestelmän ja osaamista tukevat henkilöstöhallinnon toiminnot. Lisäksi johtamisjärjestelmässä on tietohallinto ja tietojärjestelmät, organisaatorakenne, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamisriskien hallinta. Kun johtamisjärjestelmän kaikki elementit tukevat toisiaan, kehittyä osaamisen johtaminen palvelemaan paremmin organisaation strategisia tavoitteita. (Viitala 2013, 184.) Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka myötä organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2008, 14). Organisaatioiden osaamisen johtamisen strategioissa on toimintaperiaatteena ollut osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa keskeisesti tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Viitala 2013, 186.)

Osaamisen johtamisprosessissa tavoitteena on osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuu tehtävistään. Osaamisen johtamisen prosessi alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Tällöin tulee miettiä, mikä on organisaation tarkoitus ja millaista osaamista tarvi-

taan tarkoituksen toteuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 122.) Osaamisen johtamisen ensimmäinen asia on selkiyttää mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää, jolloin hyödytään päämäärästä, visiosta ja tahtotilasta. Organisaation strategiset linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla. (Viitala 2008, 15.) Yksilöosaamisen johtaminen strategialähtöisesti tarkoittaa organisaation strategisten valintojen kannalta osaamisen tunnistamista ja kehittämistä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94). Lähijohtajat osallistuvat keskusteluun strategiasta ja vaikuttavat siihen, millainen tulkinta organisaatiosta ja sen ympäristöstä muotoutuu heidän työntekijöilleen, organisaation johdolle, asiakkaille ja muille sidosryhmille (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 13-14). Työntekijän kannalta on oleellista tietää, miten oma työtehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan organisaation kokonaisuuteen. Jos työntekijöiden tietoisuus organisaation perustehtävästä, tavoitteista ja strategiasta on heikko, voi heidän toimintaansa ohjautua muihin lähteisiin kuten historiallisiin perinteisiin. (Kivinen 2008, 195.)

Osaamisen kehittämisellä työyhteisöt ja organisaatiot menestyvät perustehtävässään. Osaamisen johtamisella varmistetaan osaamisen olevan strategialähtöistä ja vastaavan organisaation ydintehtäviä. Työtehtävät ja työnjako tukevat työntekijän oppimista ja uudistumista. Työntekijöille annetaan jatkuvaa ja toimintaa kehittävää palautetta. Osaamisen kehittämistä johdetaan ja osaamisen tavoitteet on konkretisoitu. Osaamisen kehittäminen ennakoivasti vaikuttaa organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja hyvinvointiin. Jokaisen työntekijän vastuulla on osaamisen kehittäminen ja jakaminen. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.) Suorituskyvyn parantamiseksi on organisaation strategian oltava selvästi määritelty ja ymmärretty. Työntekijöiden tulee osata kuvata ryhmänsä ja organisaationsa tavoitteet, sekä mitä työntekijöiltä odotetaan tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 12.)

Teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämistä suunnitellaan strategia- ja toimintasuunnitelmalähtöisesti. Teho- ja valvontaosaston strategia ja toimintasuunnitelma on tehty Balance Scorecardin (BSC) mukaisesti. Strategian ja toimenpidesuunnitelman haasteena on hoitotyöntekijöiden osallistaminen strategian tavoitteisiin pääsemisessä. Hoitotyöntekijöiden tulisi osata kuvata teho- ja valvontaosaston tavoitteet, ja mitä heidän tulisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta osaamisesta ja sen kehittämisestä tulisi antaa palautetta hoitotyöntekijöille. Osaamisen arviointia on tehty kehityskeskusteluiden yhteydessä osastonhoitajan ja hoitotyöntekijän välillä. Strategia ja toimintasuunnitelma on käsitelty kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta tähän asti hoitohenkilökunta on tehnyt yksilölliset osaamisen tavoitteet. Opinnäytetyön mukaisesti jatkossa hoitotyöntekijät kuvaavat yksilölliset osaami-

sen kehittämisen tavoitteet teho- ja valvontaosaston strategiaan peilaten. Jatkossa osaamisen kehittämisen prosessin mukaisesti osastonhoitaja suunnittelee osaamisen kehittämistä teho- ja valvontaosaston strategian ja toimenpidesuunnitelman, hoitotyöntekijöiden yksilöllisten osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja vaaratapahtumailmoitusten pohjalta.

7.4 Lähteet

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampere. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2127.

Anttila, P. (1996). Käsitön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Porvoo. WSOY.

Berio, G. & Harzallah, M. (2005). Knowledge Management for Competence Management. Journal of Universal Knowledge Management. Luettu 8.5.2019
http://jucs.org/jukm_0_1/knowledge_management_for_competence/berio.pdf

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitas Lappeenrantaesis 338.

Hyvän johtamisen kriteerit. (n.d). Työterveyslaitos. Luettu 5.4.2019
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä. PS-Kustannus Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio. Kuopion yliopiston julkaisusarja E. Yhteiskuntatieteet 158.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. (2005). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Oy

Laamanen, K. (2005). Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Helsinki. Suomen Laatu keskus Oy.

Laurila, M. (2010). Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. (235-259)

Mikkola, P. (2019). Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Työelämän tutkimus 1-2019.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. (48-73)

Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Acta Wasaensia nmr 156. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Otala, L. (2004). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa. WSOY.

Rubin, A. (2003). Tulevaisuuden tutkimus. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Perusteet ja sovellukset. Tampere: Tammer-paino Oy. (171-203)

Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. (2009). Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki. WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Säntti, R. & Viitala, R. (2010). Strategisten osaamisten ymmärtäminen organisaatioissa. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. (92-109)

Terveydenhuollon laatuopas. (2011). Suomen Kuntaliitto. Luettu 7.4.2019 file:///C:/Users/Minna/Downloads/terveydenhuollon_laatuopas%20(2).pdf

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Vaasa. Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstö johtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. (98-113)

8 Pohdinta

8.1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen KAKS:an teho- ja valvontaosastolle. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata osaamisen kehittämisen prosessia ja sen sisältö. Taustana opinnäytetyölle oli valvontatasoisen hoitotyön keskittäminen KAKS:ssa teho- ja valvontaosastolle vuoden 2018 alussa, jolloin havaittiin hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen vaativan kehittämistä.

Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemanalyysi, koska se mahdollistaa erilaisten näkökulmien huomioon ottamisen ja työyhteisön osallisuuden kehittämiseen. Opinnäytetyö eteni metodologian mukaisesti, jolloin jäsentymättömäksi ongelmaksi määriteltiin, että osaamisen kehittäminen vaatii kehittämistä. Jäsennelty ongelma on osaamisen kehittämisen prosessin kehittäminen ja kuvaus. Seuraavaksi luotiin ydinvisio osaamisen kehittämisen prosessille. Ydinvision luomiseksi toteutettiin kirjallisuuskatsaus, jonka aineiston analysoinnin pohjalta järjestettiin teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnalle innovaatiopajat kolme kertaa. Innovaatiopajojen menetelmänä käytettiin ongelmanratkaisupuuta ja kuusi hattua -menetelmää. Innovaatiopajojen tulokset analysoitiin. Tämän jälkeen luotiin ydinvisio osaamisen kehittämisen prosessille. Ydinvision pohjalta kehitettiin osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallia, jota verrattiin nykytilaan. Nykytilaan vertauksen jälkeen päädyttiin ottamaan osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmalli käyttöön. Lopuksi teho- ja valvontaosastolle tehtiin osaamisen kehittämisen prosessin tulevaisuusmallille käyttöönottosuunnitelma.

Tässä artikkelissa pohdin omaa kehittymistäni kohti johtajuutta KAMK:n ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaamisen kompetenssien mukaan. Artikkelissa tarkastellaan lisäksi opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta.

8.2 Asiantuntijuuden kehittyminen

Oman osaamisen kehittymistä arvioin Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen- ja kehittämisen koulutusohjelman osaamistavoitteiden (kompetenssien) mukaisesti, jotka ovat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaosaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen sekä johtamisosaaminen (Osaamistavoitteet n.d.). Opinnäytetyön teon ajan omaa osaamistani on ohjannut European Qualifications Framework (EQF), joka on eurooppalainen tutkintojen viitekehys. Viitekehyksessä osaaminen ja tutkinnot on jaoteltu kahdeksaan tasoon. Ylemmät ammattikorkeakoulut tutkinnot ovat toiseksi ylimmällä tasolla, joka on taso seitsemän. (Tutkintojen viitekehys n.d.) Sosiaali- ja terveysalan asiantuntija osaamisessa opiskelija osaa toimia asiantuntijana erilaisissa työympäristöissä. Hän osaa hyödyntää hoitotieteen tietoperustaa ja monitieteistä tietoa. Opiskelija tunnistaa ja ennakoii sosiaali- ja terveysalan kehittämiskohteita ja muutoksia, jotta voidaan kehittää asiakaslähtöisten palveluprosessien ja -ketjujen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Opiskelija osaa kehittää ja johtaa hoitotyötä eri työryhmien ja kumppanuusverkostojen kanssa. Opiskelija osaa hyödyntää ja kehittää digitaalisuutta. Opiskelija osaa arvioida kriittisesti alansa arvoperustaa ja eettisiä periaatteita sekä kehittää työpaikkaansa näiden suuntaan. (Osaamistavoitteet n.d.) Opinnäytetyön myötä olen kehittynyt asiantuntijan osaamisessa erityisesti osaamisen kehittämisen osa-alueella. Osaamisen kehittämisen lisäksi olen kehittänyt osaamistani johtamisen erinäkökulmista. Opinnäytetyön myötä olen kehittynyt erilaisen tietoperustan käytössä, mutta osaan suhtautua tietoperustan käyttöön myös aiempaa kriittisemmin. Oman kehittymiseni myötä pystyn havainnoimaan ja kehittämään enemmän erilaisten prosessien toteutumista työelämässä.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämisosaamisessa opiskelija osaa johtaa kehittämishankkeita yhteisöllisesti ja verkostomaisesti. Opiskelija kehittää työyhteisöään strategian suuntaisesti yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa. Opiskelija hyödyntää tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiä ja uudistaa toimintaa näyttöön perustuen. Opiskelija johtaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja uudistaa tietoperustaa. Opiskelija hyödyntää hankekirjoittamista monipuolisesti. Opiskelija arvioi kriittisesti tutkimus- ja kehittämistoiminnan hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta. (Osaamistavoitteet n.d.) Opinnäytetyön kehittämisen myötä olen oppinut toimimaan erilaisissa ryhmissä ja johtamaan niitä. Opinnäytetyössä olen ollut projektipäällikkönä, jonka myötä olen saanut johtamiskokemusta. Innovaatiopajojen järjestämisen myötä osaan suunnitella ja hyödyntää erilaisia menetelmiä työyhteisön kehittämisessä. Ohjaavan opettajan kommenttien ja hänen kanssaan käytyjen keskustelujen, työelämän edustajien tuella sekä opinnäytetyön

seminaarin pohjalta olen kehittänyt omaa osaamistani tutkimus- ja kehittämistoiminnassa eri asiantuntijoiden kanssa.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamisessa opiskelija hallitsee palvelu- ja hoitoketjujen kehittämisen ja johtamisen LEAN ajatteluun perustuen. Opiskelija johtaa moniammatillisia työyhteisöjä kehittämällä osaamistaan eettisesti. Opiskelija johtaa työelämän muutosprosesseja eri toimijoiden kanssa. Opiskelija kehittää, arvioi ja johtaa taloudellisia ja vaikuttavia asiakaslähtöisiä palveluprosesseja. Opiskelija kehittää sosiaali- ja terveyspalvelujen laatua, vaikuttavuutta, osallisuutta ja ennakointia. Opiskelija kehittää asiantuntijuuttaan johtamiseen elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaisesti. (Osaamistavoitteet n.d.) Opinnäytetyön myötä olen kehittynyt johtamisosaamisessa projektiryhmän myötä. Opinnäytetyön aihe kohdistui ainoastaan hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Koen kuitenkin, että teho- ja valvontaosaston osaamisen kehittämisen prosessi on moniammatillista toimintaa. Osaamisen kehittämisen prosessin toteutumiseen tarvitaan johtamista, mutta myös lääkäreiden osallisuutta esimerkiksi henkilökunnan osaamisenkehittämisen menetelmissä, kuten simulaatioharjoituksissa ja teorialuentojen muodossa. Oma johtamisen osaaminen on kehittynyt myös huomioimalla moniammatillisesti eri työntekijöiden näkökulmia ja työtehtäviä osaamisen kehittämisen käyttöönottosuunnitelman laatimisessa. Osaamisen kehittämisen prosessin vaikuttavuutta teho- ja valvontaosaston toimintaan en ole käsitellyt tässä opinnäytetyössä. Mutta prosessilla on vaikuttavuutta potilaiden laadukkaaseen ja vaikuttavaan hoitotyöhön, koska osaaminen kehittyy hoitotyöntekijöillä tämän opinnäytetyön myötä.

8.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikka on mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten julkaisuun saakka. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja yleisöön. Hyvää tieteellistä käytäntöön on, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. (Vilka 2015, 41.) Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimuksen teossa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kri-

teerien mukaista ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksien teossa tulee toteuttaa tieteellisen tiedon kuuluvaa avoimuutta, kun julkaistaan tutkimuksen tuloksia. Tutkijan tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asiallisesti. Muiden tutkijoiden töitä kunnioitetaan ja annetaan heidän töilleen kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa ja tulosten julkaisussa. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimusryhmän asema, oikeudet, tekijöiden osuus, vastuut ja velvollisuudet sekä tulosten omistajuus ja aineiston säilyttämisestä koskevat määrittelyt on kirjattu kaikkien hyväksyttävällä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151.) Käsitteenä tutkimusetiikka voidaan rajata vain tieteen sisäisiin asioihin. Tutkimusetiikka voidaan määritellä tutkijoiden ammattietiikaksi, jolloin tutkimusetiikkaan sisältyy eettiset periaatteet, normit, arvot ja hyveet. (Kuula 2006, 23.)

Opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu rehellisyyttä tulosten käsittelyssä ja teoriapohjan kirjoittamisessa. Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut prosessi, jossa on noudatettu huolellisuutta ja tarkkuuta. Opinnäytetyön aineistoa on käsitelty opinnäytetyöntekijän omalla tietokoneella ja aineiston käsittelyssä on toimittu johdonmukaisesti mitään muuttamatta. Opinnäytetyön tulokset on esitetty ja julkaistu kuten tutkimuksen aikana on tullut esille. Opinnäytetyön teorialähteet ja kirjallisuuskatsauksen sekä innovaatiopajojen aineisto on käsitelty huolellisesti. Opinnäytetyössä käytetyt teorialähteet ja kirjallisuuskatsauksen aineisto on valittu huolella. Opinnäytetyön teossa on käytetty Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston hakuportaaleja ja jokainen teoriatiedossa käytetty lähde on tarkastettu, että se täyttää tutkimuksen mukaiset lähdemerkinnät. Opinnäytetyössä käytetyt muiden tutkijoiden tulokset ja teoria lähteet ovat merkitty asianmukaisesti APA 6 menetelmällä ja asia sisältöä muuttamatta. Opinnäytetyön raportoinnissa innovaatiopajoista on käytetty valokuvakollaasia, koska sen avulla pystyttiin esittämään kaikkien innovaatiopajojen toiminta ja saatu aineisto. Opinnäytetyölle on tehty tutkimussuunnitelma, jonka mukaisesti se on toteutettu. Tutkimuslupa on haettu ja sen on myöntänyt Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Opinnäytetyö on raportoitu Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyö tulee Kainuun keskussairaalan teho- ja valvontaosaston käyttöön. Opinnäytetyö julkaistaan kokonaisuudessaan Theseuksessa.

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Tutkimuksessa luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. (Toikka & Rantanen 2009, 121.) Yksittäisissä tutkimuksissa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, vaikka tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Tutkimuksen objektiivisuus ongelmaa tarkasteltaessa on erotettava toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Tutkimusta arvioi-

daan kokonaisuutena. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää seuraavanlaisia kohtia; tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana ja aineiston keruu. Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa tulee näkyä tutkimuksen tiedonantajat, tutkija - tiedonantaja suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. Tutkijan tulee kertoa, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-164.)

Tutkimuksen luotettavuus edellyttää, että tutkimuksen tulokset ovat kuvattu selkeästi. Tutkimuksen aineiston ja tulosten kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys. Sen edellytyksenä on, että tutkija on kuvannut analyysin tarkasti. Tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198) Opinnäytetyön luotettavuutta on päädytty tarkastelemaan uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden näkökulmasta, koska pehmeässä systeemi analyysi metodologialla ei ole luotettavuuden arviointiin tarkoitettuja omia kriteereitä. Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan, että kuvatulla tavalla uskotaan päädytyn esitettyihin tulkintoihin. Uskottavuudessa on pystyttävä osoittamaan, mitä on tapahtunut ja mitä olisi saattanut tapahtua muutenkin. (Anttila 2007, 147.) Tutkimuksen uskottavuutta tarkastellessa on tutkijan tarkastettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tutkimuksen uskottavuus tulee olla kuvattuna niin tarkasti, että lukija ymmärtää miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198). Opinnäytetyössä kehitettiin osaamisen kehittämisen prosessi KAKS:an teho- ja valvontaosastolle. Opinnäytetyön taustan, tavoitteen ja tarkoituksen määrittämisen jälkeen tehtiin osaamisen kehittämisen prosessin esiselvityksenä kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaukseen on kuvattuna tarkasti kaikki sisällönanalyysin vaiheet ja tulokset apuna käyttäen taulukoita ja kuvioita. Kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta osaamisen kehittämisen prosessin aineiston keruu menetelmänä käytettiin Innovaatiopajaa. Innovaatiopajat kuvattiin valokuvakollaasin ja kirjoitetun tekstin muodossa. Innovaatiopajojen aineiston käsittely on kuvattuna tarkasti. Kirjallisuuskatsausta ja innovaatiopajoja käytettiin ydinvision luomiseen. Kirjallisuuskatsauksen ja innovaatiopajojen tukena käytettiin teorian tietoa, joka tukee kehittämistehtävän luotettavuutta.

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan, että miten hyvin tutkimuskonteksti on kuvattu, tutkimukseen osallistujat valittu ja taustat selvitetty sekä miten aineisto on kerätty ja analyysi kuvattu. (Anttila 2007, 147). Tutkimuksen siirrettävyyttä on tarkasteltava, vaikka naturalistisessa paradigmissa uskotaan, etteivät yleistyksyet ole mahdollisia (Eskola & Suoranta 1998, 212). Siir-

rettävyyttä tulee tarkastella niin, että onko tulokset siirrettävissä toiseen tutkimusympäristöön. Siirrettävyydessä edellytetään huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valintaa, taustojen selvittämistä ja aineiston ja aineiston analyysin kuvausta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) YAMK -opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä. Innovaatiopaja menetelmää käytettiin työyhteisössä osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseen. Innovaatiopaja toimi hyvin tässä kehittämistehtävässä, koska tämä kehittämistyö tulee kyseisen työyksikön käyttöön. Innovaatiopajoissa osaamisen kehittämisen prosessia tarkasteltiin nimenomaan teho- ja valvontaosaston näkökulmasta. Toisaalta osaamisen kehittämisen prosessia tarkasteltiin hoitotyöntekijöiden näkökulmasta eli kyseisen kehittämistehtävän tuloksia voi hyödyntää muissakin yksiköissä. Mutta toisenlaisessa tutkimusympäristössä tulos ei ole välttämättä samanlainen.

Tutkimuksen riippuvuudella tarkoitetaan, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen ohjeiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Omat sitoumukseni opinnäytetyön tekijänä ovat, että osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus tehtiin omaan työyksikköni KAKS:an teho- ja valvontaosastolle. Kirjallisuuskatsauksen teossa ja innovaatiopajojen yhteydessä aineistoa ja tilannetta käsiteltiin ulkopuolelta jättäen projektipäällikön mielipiteet sivuun. Opinnäytetyön tekemiseen on käytetty aikaa vuosi. Kirjallisuuskatsaus tehtiin syksyllä 2018 ja innovaatiopajat pidettiin talvella 2019. Aineistojen käsittelyyn on käytetty riittävästi aikaa. Opinnäytetyön tulokset on esitetty aineiston pohjalta teoriatietoa hyödyntäen. Opinnäytetyö on koottu Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeiden ja ulkoasun mukaisesti. Haastavimmaksi osoittautui projektiryhmän työskentely. Teho- ja valvontaosasto on akuuttiosasto, jossa hoitohenkilökunta tekee epäsäännöllistä kolmivuorotyötä ja työvuorot suunnitellaan 3-6 viikkoa eteenpäin. Opinnäytetyö eteni kuitenkin niin, että yhteisiä työvuoroja oli mahdoton suunnitella. Projektiryhmä sai yhden päivän sovittua, jossa oli paikalla kolme projektiryhmäläistä projektipäällikön lisäksi. Muuten projektiryhmä osallistui osaamisen kehittämiseen silloin kun potilastyöltä pystyi. Projektiryhmän rooli on ollut kommentoida projektipäällikön tuotosta osaamisen kehittämisen prosessiin. Tämä ei kuitenkaan huononna opinnäytetyön luotettavuutta.

Tutkimuksen vahvistettavuutta on tarkasteltava, että tutkimuksen tulokset saavat tukea toisista vastaavaa aihetta tarkastelluista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 213). Opinnäytetyössä on käytetty tutkittua- ja teoriatietoa tukemaan osaamisen kehittämisen prosessia.

8.4 Työyhteisön kehittäminen ja jatkotutkimusaiheet

Osaamisen kehittämisen prosessin kuvauksen aikana on noussut asioita opinnäytetyön aiheeseen liittyen, joita on hyvä jatkossa kehittää teho- ja valvontaosastolla, akuuttipalvelujen tulosalueella ja Kainuun sotessa. Hoitohenkilökunnan osaamisen vaatimukset nousevat erilaisen teknologian lisääntymisen myötä ja samalla potilaan hoitotyö muuttuu. Strategia ja toimintasuunnitelma ovat pohja hoitohenkilökunnan toiminnalle, mutta sen ymmärtäminen tai hyödyntäminen on vielä vähäistä hoitohenkilökunnalla. Tämän vuoksi Kainuun sotessa tarvittaisiin myös hoitohenkilökunnalle strategiaan liittyvää koulutusta. Tämä auttaisi hoitohenkilökuntaa toteuttamaan strategisia tavoitteita.

Simulaatioharjoituksia on toteutettu eri yksiköissä KAKS:lla muutaman vuoden ajan. Opinnäytetyössä osaamista tukevissa menetelmissä on simulaatioharjoitukset. Tämän vuoksi KAKS:ssa pitäisi olla jatkossa simulaatiokouluttaja, joka organisoisi simulaatioharjoituksia yhdessä eri yksiköiden simulaatiokouluttajien kanssa KAKS:an eri yksiköiden osaamisen tarvelähtöisesti. Simulaatioharjoituksille tehtäisiin suunnitelmat yksiköiden osaamisen kehittämisen suunnitelmien pohjalta.

Opinnäytetyössä osaamisen kehittämistä tukevissa menetelmissä on teho- ja valvontaosastolla pidettäviä opintopiirejä, opintopolkuja ja lääkärin teoriakoulutuksia. Nämä eivät kuitenkaan kerrallaan saavuta kuin pienen osan hoitohenkilökunnasta. Tämän vuoksi jatkossa pitäisi koulutuksia videoida, jolloin koulutukset saavuttaisivat koko hoitohenkilökunnan ja videoimalla säästettäisiin työaika.

Koko osaamisen kehittämisen prosessia ja sen sisältöä tulisi jatkossa tutkia tai kehittää tarkemmin. Osaamisen kehittämistä ja osaamista sekä osaamisen johtamisesta on tehty väitöskirjoja, mutta vähemmän osaamisen kehittämisen prosessista. Työyhteisöissä tulisi kehittää erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen. Työyhteisöjen osaamisen kehittämiseen menetelmiä voisi jatkossa tutkia.

8.5 Lähteet

Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina. AKATIIMI Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä) Helsinki. Sanoma Pro Oy

Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta vastapaino.

Osaamistavoitteet. (n.d.) Sosiaali- ja terveysala ylempi (AMK). Kajaani. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkintojen viitekehys. (n.d). Opetushallitus. Luettu 8.5.2019
https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehys

Vilkkä, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS -Kustannus.

Liitteet

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksen analyysissä käytetty aineisto

Liite 2: Kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset ilmaukset, pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittely, alaluokka ja yläluokka

LIITE 3: Kirjallisuuskatsauksen tulosten alaluokka ja yläluokka

LIITE 4: Innovaatiopajojen ryhmittely ja aineisto

LIITE 5: 1. Innovaatiopajan koodattu aineisto

LIITE 6: 2. Innovaatiopajan koodattu aineisto

LIITE 7: 3. Innovaatiopajan koodattu aineisto

LIITE 8: Kuusi hattua menetelmän aineisto ja koodattu

LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksen analyysissä käytetty aineisto.

JULKAISU	JULKAISUN TULOKSET	AINEISTOSTA KÄYTETTY
Ylikukkonen, P., Kotila, J. & Salmenperä, R. Lähiesimies osaamisen johtajana – sairaanhoitajan ammatillinen kasvu ja kehittyminen tehohoitotyössä. 2016. Tehohoito. Helsinki.	HUS:ssa on käytössä ammattiuramalli, jonka kehittämisessä on ollut mukana neuroklinikan tehovalvonta. Kehitettiin NCS -mittari, jolla voidaan seurata ammatiterveystyötä sairaanhoitajilla.	Pohdinta
Salminen, H. & Miettinen, M. Ammatillisen osaamisen kehittäminen – ikääntyvien ja nuorien hoitajien näkökulma. 2012. Tutkiva Hoitotyö.	Tarkoituksena on ollut kuvata ja verrata ikääntyvien ja nuorten hoitajien ammatillisen osaamisen kehittämistä. Hoitajien hoitotyön valmiuksien tulisi olla tasapainossa. Tuloksien mukaan uralla eteneminen tuli olla osana ammatillisen osaamisen kehittämistä.	Tulosten tarkastelu
Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. 2011. Tutkiva hoitotyö.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata kehityskeskusteluita johtajien näkökulmasta hoitotyössä. Tulosten perusteella voidaan kehityskeskusteluita hyödyntää johtamisessa. Ja sitä voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa.	Tulokset: osaamisen johtaminen
Qalehsari, M., Khaghanizadeh, M. & Ebadi, A. Lifelong learning strategies in nursing: A systematic review. 2017. Electron Physician.	Käyttää strategioissa elämänmittausta oppimista, jolloin voidaan lisätä koulutusta, kehittää pätevyyttä ja lisätä pätevyyttä potilaiden hoidossa.	Tulokset: tarvelähtöinen oppiminen
Fukada, A. Nursing Competency: Definition, Structure and Development. 2018. Tottori University Faculty of Medicine. Japan.	Pysyvien muutoksien määrittelyssä ja hoitajien pätevyydessä, pätevyyden tasossa ja harjoittelussa ei ole vielä tarpeeksi kehitetty.	Tulokset: Harjoittelu hoitajien pätevyydessä.
Salunen, R. Ketjulähettämisen ja yhteistyön kehittämisen välineenä. 2016. Tampereen yliopisto. Tampere.	Ketjulähettämisen kokemuksien pohjalta kehitettiin osaamisen ja yhteistyön kehittämisen malli.	Tulokset: Osaamisen kehittämisen kokonaisprosessi
Sneck, S. Sairaanhoitajien lääkehoidon osaamisen ja osaamisen varmistaminen. 2016. Oulun yliopisto. Oulu.	Läikehoidon osaaminen on sairaanhoitajilla hyvää ja se voidaan varmistetaa. Puute lääkehoidon osaamisessa voi johtaa vakaviin poikkeamiin. Osaamisen varmistaminen hyväksytään osaksi työtä. Sairaanhoitajien lääkehoidon osaamista voidaan osaamisen varmistamisella ylläpitää ja kehittää.	Johtopäätökset ja suositukset.

LIITE 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset ilmaukset, pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittely, alaluokka ja yläluokka

ALKUPERÄISET ILMAUKSET	PELKISTETYT ILMAUKSET JA RYHMITTELY (värikoodilla)	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
1. a. osaamisen tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa	1.a. osaamisen tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa	A: OSAAMISEN TAVOITTEET: 1a,18b,22c	1 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN: A, B, I
2.a. mitä työelämässä vaaditaan eri vaiheessa	2.a. työelämässä vaaditaan eri vaiheessa	B: OSAAMISENVAATIMUKSET: 2a, 11a, 12a	2 OSAAMISEN VARMISTAMINEN: C, D, E, K
3.a. on helpompaa suunnata koulutuksia ja varmistaa osaamista	3.a. helpompaa suunnata koulutuksia ja varmistaa osaamista	C: PEREHDYTTÄMINEN: 4a, 9a,16b, 17b, 24c	3 OSAAMISEN TARPEISIIN VASTAAMINEN F, G, H, J
4.a. tärkeää panostaa alussa perehdytykseen	4.a. panostaa perehdytykseen	D: OSAAMISEN TASO: 5a, 20b, 36d	
5.a. Ammattiuramallin etu on tasavertaisuus, kaikki pääsevät/joutuvat käymään läpi samat asiat saavuttaakseen pätevän tason.	5.a. ammattiuramallin etu on tasavertaisuus, pääsevät/joutuvat käymään läpi samat asiat saavuttaakseen pätevän tason	E: OSAAMISEN SEURANTA: 3a, 6a, 8a, 9a, 10a, 47e, 68g, 69g, 70g, 73g, 77g, 78g, 79g	
6.a. saadaan käsitys sairaanhoitajan osaamisesta	6.a. saadaan käsitys osaamisesta	F: KOULUTUKSEN SUUNNITTELU: 7a, 13a, 14a, 19b, 21c, 25c, 26c, 27c, 28c, 30d, 31d, 40d, 42d, 43e, 50f, 52f, 54f, 55f, 58f, 59f, 60f, 72g, 74g, 75g, 76g	
7.a. kerätyn tiedon perusteella työnantaja voi suunnitella työntekijän tarpeita vastaavaa koulutusta	7.a. kerätyn tiedon perusteella voi suunnitella työntekijän tarpeita vastaavaa koulutusta	G: OPPIMINEN: 32d, 33d, 34d, 35d, 37d, 38d, 41d, 44e,45e, 51f	
8.a. hyödyntää ammattilaisten osaamista täysimääräisesti	8.a. hyödyntää ammattilaisten osaamista	H: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN: 23c, 29c, 39d, 49f, 56f, 63f, 64f	
9.a. tehosairaanhoitajilla olisi hyvä olla yhtenäiset käytännöt ammattiuralla kehittämisessä	9.a. tehosairaanhoitajilla olisi hyvä olla yhtenäiset käytännöt kehittämisessä	I: OSAAMISEN TARVE: 46e, 48e, 53f, 57f	
10.a. osaamisen mittarit	10.a. osaamisen mittarit	J: OSAAMISEN JAKAMINEN: 8a,15b,61f, 62f, 65f	
11.a. koulutusten osalta osaamista voisi yhtenäistää	11.a. koulutusten osalta osaamista yhtenäistää	K: OSAAMISEN ARVIOINTI: g:66, 67, 71	
12.a. on syytä yhtenäistää mm. laiteosaamisvaatimuksia	12.a. yhtenäistää laiteosaamisvaatimuksia		
13.a. saada simulaatiot	13.a. simulaatiot käytän-		

aktiiviseen käytäntöön	töön		
14.a. lisätä moniammatillista koulutusta ja harjoittelua kuten erikoistuvien lääkärien kanssa tehtävät harjoitukset simulaatiotilanteissa	14.a. lisätä moniammatillista koulutusta ja harjoittelua kuten lääkäreiden kanssa tehtävät harjoituksen simulaatiotilanteissa		
15.b. osaamista voitaisiin hyödyntää aikaisempaa paremmin	15.b. osaamista hyödyntää aikaisempaa paremmin		
16.b. Työssä oppimisen merkitystä hoitajien ammatillisen osaamisen kehittämässä on painotettu viime vuosina.	16.b. työssä oppimisen merkitystä hoitajien osaamisen kehittämisessä		
17.b. Työhön perehdytys	17.b. perehdytys		
18.b. kehityskeskusteluissa hoitaja ja esimies voivat määritellä hoitajan osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita	18.b. kehityskeskusteluissa hoitaja ja esimiesvoivat määritellä osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita		
19.b. kehittää ammatillista osaamista niin koulutuksen kuin työssä tapahtuvan oppimisen kautta	19.b. kehittää ammatillista osaamista koulutuksen kuin työssä tapahtuvan oppimisen kautta		
20.b. mahdollisuudet hyödyntää koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua ammatillista osaamista arvioitiin hyviksi	20.b. hyödyntää koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua ammatillista osaamista		
21.c. Osaamisen johtaminen muodostui muutoksen johtamisesta ja koulutustarpeiden kartoittamisesta.	21. c. Osaamisen johtaminen muodostui muutoksen johtamisesta ja koulutustarpeiden kartoittamisesta.		
22.c. kehityskeskusteluissa mietittiin uusia vastuutehtäviä tai alueita	22.c. kehityskeskusteluissa mietittiin vastuutehtäviä ja alueita		
23.c. vahvistamalla osaamista muun muassa työkierrolla ja mento-roinnilla	23.c. vahvistamalla osaamista työkierrolla ja mento-roinnilla		
24.c. Koulutustarpeita kartoitettaessa arvioitiin, minkälaista perehdytystä työntekijä oli saanut ja oliko jollain osa-alueella tarvetta lisäperehdytykselle.	24.c. Koulutustarpeita kartoitettaessa arvioitiin, minkälaista perehdytystä työntekijä oli saanut ja oliko jollain osa-alueella tarvetta lisäperehdytykselle.		
25.c. minkälaista koulu-	25.c. koulutusta työntekijä		

tusta työntekijä tarvitsee	tarvitsee		
26.c. mitä koulutusta voitaisiin järjestää	26.c. mitä koulutusta voitaisiin järjestää		
27.c. sisäistä täsmäkoulutusta	27.c. täsmäkoulutusta		
28.c. ulkoisia koulutusmahdollisuuksia seurattiin	28.c. ulkoisia koulutusmahdollisuuksia seurattiin		
29.c. Koulutusten osalta esimies yritti selvittää kehityskeskusteluissa, mihin työntekijä on valmis sekä mikä on hänen tapansa hankkia tietoa, luoda intoa jatko-opintoihin, rohkaista verkostoitumaan ja jakamaan saamaansa tietoa.	29.c. koulutusten osalta esimies selvittää kehityskeskusteluissa, mihin työntekijä on valmis, mikä on hänen tapansa hankkia tietoa, luoda intoa jatko-opintoihin, rohkaista verkostoitumaan ja jakamaan saamaansa tietoa		
30.d. jatkuvan koulutuksen pitäisi olla erityisesti parantamaan kuin poistamaan standardit	30.d. jatkuvan koulutuksen pitäisi olla parantamaan standardit kuin poistamaan standardit		
31.d. jatkuva koulutuksen pitäisi parantaa potilaiden hoitoa	31.d. jatkuva koulutuksen pitäisi parantaa potilaiden hoitoa		
32.d. elinikäinen oppiminen	32.d. elinikäinen oppiminen		
33.d. tarvitsee tietää mitä heidän pitää oppia	33.d. tarvitsee tietää mitä pitää oppia		
34.d. sitoutua oppimaan	34.d. sitoutua oppimaan		
35.d. itseopiskelun tärkein osa	35.d. itseopiskelu		
36.d. ammatillinen pätevyys	36.d. ammatillinen pätevyys		
37.d. käytännössä oppimista	37.d. käytännössä oppimista		
38.d. itseopiskelua erityisesti ammatillisella ja kliinisellä tasolla	38.d. itseopiskelua ammatillisella ja kliinisellä tasolla		
39.d. täysin tarve kehittyä	39.d. tarve kehittyä		
40.d. oppimisohjelma	40.d. oppimisohjelma		
41.d. yksilöllisten strategioiden tunnistaminen oppimisessa	41.d. strategioiden tunnistaminen oppimisessa		
42.d. mikä tahansa ongelma ohjelman kehittämisessä ja toteutuksessa	42.d. ongelma ohjelman kehittämisessä ja toteutuksessa		
43.e. Kliinisten opiskelijoiden osaamisen koulutusmenetelmiä, skenaario simulaatio, roolipelit ja	43.e. kliinisten opiskelijoiden osaamisen koulutusmenetelmiä, simulaatio, roolipelit ja kohdennettu strukturoitu kliininen koe		

kohdennettu strukturoitu kliininen koe			
44.e. ongelmanratkaisu oppiminen	44.e. ongelmanratkaisu oppiminen		
45.e. osaamisen ja taitojen hankintaprosessi	45.e. osaamisen ja taitojen hankintaprosessi		
46.e. tieto ja taito	46.e. tieto ja taito		
47.e. hoitotyön käytännön tilanteesta riippuvainen	47.e. hoitotyön käytännön tilanteesta riippuvainen		
48.e. tieto, taito, asenne, ajattelukyky ja arvot	48.e. tieto, taito, asenne, ajattelukyky ja arvot		
49.f. kehitettiin osaamisen ja yhteistyön kehittämisen ja hyödyntämisen malli	49.f. kehitettiin osaamisen ja yhteistyön kehittämisen ja hyödyntämisen malli		
50.f. täydennyskoulutus nähdään yksilön osaamisen kehittämistä laajempänä kokonaisuutena	50.f. täydennyskoulutus nähdään yksilön osaamisen kehittämistä laajempänä kokonaisuutena		
51.f. työssä oppimisen kautta	51.f. työssä oppimisen kautta		
52.f. Täydennyskoulutuksen merkitys on kuitenkin yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä suurempi	52.f. täydennyskoulutuksen merkitys on yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä suurempi		
53.f. osaamistarpeista	53.f. osaamistarpeista		
54.f. täydennyskoulutukseen lähtemistä ohjaavat yksilön omien oppimistarpeiden lisäksi työyhteisön toiminnasta, organisaation strategiasta sekä muiden organisaatioiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä nousevat tarpeet	54.f. täydennyskoulutukseen lähtemistä ohjaavat oppimistarpeiden lisäksi työyhteisön toiminnasta, organisaation strategiasta sekä muiden organisaatioiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä nousevat tarpeet		
55.f. Täydennyskoulutus on yksilöön kohdistuvaa osaamisen kehittämistä.	55.f. täydennyskoulutus on yksilöön kohdistuvaa osaamisen kehittämistä		
56.f. suunnitelmallista osaamisen kehittämistä	56.f. suunnitelmallista osaamisen kehittämistä		
57.f. Osaaminen ymmärretään laaja-alaisesti tietojen, taitojen, ymmärryksen, asenteiden, yhteistyön ja verkostojen kehittämisenä.	57.f. osaaminen ymmärretään laaja-alaisesti tietojen, taitojen, ymmärryksen, asenteiden, yhteistyön ja verkostojen kehittämisenä		
58.f. ketjulähtetijaksolle lähteminen on suunnitelmallista	58.f. ketjulähtetijaksolle lähteminen on suunnitelmallista		

59.f. täydennyskoulutuksen tarpeenmäärittämisen	59.f. täydennyskoulutuksen tarpeenmäärittämisen		
60.f. yksilön täydennyskoulutuksen toteutuksen	60.f. yksilön täydennyskoulutuksen toteutuksen		
61.f. koulutuspalautteen antamisen	61.f. koulutuspalautteen antamisen		
62.f. oppien hyödyntämisen	62.f. oppien hyödyntämisen		
63.f. toiminnan kehittämisen	63.f. toiminnan kehittämisen		
64.f. yhteistyön ja verkostojen kehittämisen	64.f. yhteistyön ja verkostojen kehittämisen		
65.f. Osa-alueista muodostuva kokonaisuus tarvitsee sekä yksilön, työyhteisön, organisaation että organisaatioiden välisen yhteistyön tasoilla tapahtuvaa osaamisen johtamista sekä toimintaa tukevia rakenteita.	65.f. Osa-alueista muodostuva kokonaisuus tarvitsee sekä yksilön, työyhteisön, organisaation että organisaatioiden välisen yhteistyön tasoilla tapahtuvaa osaamisen johtamista sekä toimintaa tukevia rakenteita.		
66.g. sairaanhoitajat arvioivat lääkehoidon osaamisensa keskimäärin hyväksi	66.g. sairaanhoitajat arvioivat lääkehoidon osaamisensa keskimäärin hyväksi		
67.g. sairaanhoitajien lääkehoidon osaaminen on sosiaali- ja terveysministeriön suositusten mukaisella tasolla	67.g. sairaanhoitajien lääkehoidon osaaminen on suositusten mukaisella tasolla		
68.g. lääkehoidon osaamisen varmistaminen lisää lääkehoidon osaamista ja turvallisuutta	68.g. lääkehoidon osaamisen varmistaminen lisää lääkehoidon osaamista ja turvallisuutta		
69.g. osaamisen varmistamisen prosessi parantaa sairaanhoitajien itsearviointia lääkehoidon osaamista	69.g. osaamisen varmistamisen prosessi parantaa sairaanhoitajien itsearviointia lääkehoidon osaamista		
70.g. pienikin puute osaamisessa voi johtaa vakaviin poikkeamiin potilaan lääkehoidossa	70.g. puute osaamisessa voi johtaa vakaviin poikkeamiin lääkehoidossa		
71.g. osaaminen on sitä parempaa, mitä useammin hän työssään lääkehoitoa toteuttaa	71.g. osaaminen on sitä parempaa, mitä useammin hän työssään lääkehoitoa toteuttaa	K 71.g. osaamisen arviointi	
72.g. suunnitella kohdennettua lääkehoidon osaamista	72.g. suunnitella kohdennettua lääkehoidon osaamista	F 72.g. koulutuksen suunnittelu	

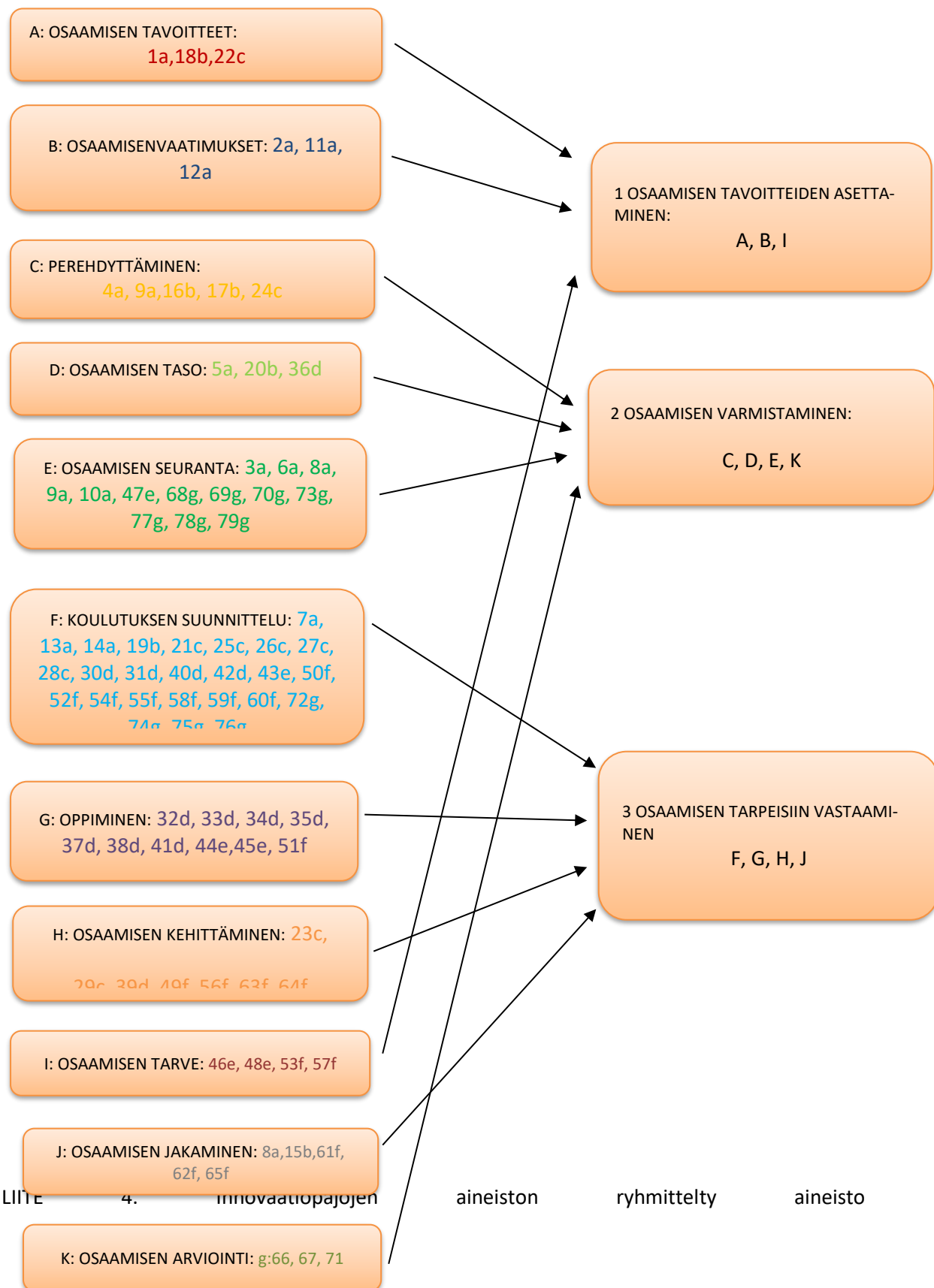
73.g. Osaamisen varmistaminen hyväksytään osaksi sairaanhoitajan ammattia	73.g. osaamisen varmistaminen hyväksytään osaksi sairaanhoitajan ammattia	E 73.g. osaamisen varmistaminen	
74.g. Lääkehoidon osaaminen vaatii monipuolisia teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja, joiden hankkiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät monimuotoisia opetusmenetelmiä.	74.g. lääkehoidon osaaminen vaatii monipuolisia teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja, joiden hankkiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät monimuotoisia opetusmenetelmiä.	F 74.g. koulutuksen suunnittelu	
75.g. lisää lääkelaskennan harjoituksia	75.g. lisää lääkelaskennan harjoituksia	F 75.g. koulutuksen suunnittelu	
76.g. simulaatiokoulutusta	76.g. simulaatiokoulutusta	F 76.g. koulutuksen suunnittelu	
77.g. on riittävä lääkehoidon osaaminen	77.g. riittävä lääkehoidon osaaminen	E 77.g. osaamisen varmistaminen	
78.g. sairaanhoitajien osaaminen on varmistettu	78.g. osaaminen on varmistettu	E 78.g. osaamisen varmistaminen	
79.g. sairaanhoitajien lääkehoidon osaamista voidaan systemaattisella osaamisen varmistamisella ylläpitää ja kehittää	79.g. sairaanhoitajien lääkehoidon osaamista voidaan systemaattisella osaamisen varmistamisella ylläpitää ja kehittää	E 79.g. osaamisen varmistaminen	

LIITE 3.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten alaluokka ja yläluokka

ALALUOKKA

YLÄLUOKKA



LIITE 4. Innovaatiopajojen

aineiston

ryhmittely

aineisto

TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	YDINOSAAMINEN: A: 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13a, 13c, 13f, 15, 16, 17, 19, 24, 25 B: 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 16, 20 C: 1, 2, 5, 6, 7, 10, 11 L: 1, 5, 29, 30, 38, 42
	YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TAVOITTEET: A: 1, 2, 4, 8, 13b, 13d, 13g, 13e, 18, 20, 21, 22, 23, 26 B: 2, 3, 5, 7, 9, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22
OSAAMISEN VARMISTAMINEN	OSAAMISEN VAATIVUUS: D: 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16 F:7
	PEREHDYTYSSUUNNITELMA: E: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 G: 6, 10, 13, 14
	OSAAMISKARTOITUKSET: D: 3, 6, 8, 12 F: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10 G: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 16, 17 L: 2, 3, 4, 7, 8, 9, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
OSAAMISEN TARPEISIIN VASTAAMINEN	OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT MENETELMÄT: I: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 J: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, K: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 L: 6, 13, 14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46,
	OSAAMISEN TARPEEN ARVIOINTI: H: 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14 J: 9, 10, 11

LIITE 5. Ensimmäisen innovaatiopajan koodattu aineisto

Tavoitteiden asettaminen	A. Osaamisen tavoitteet	A1 perehtymispassi A2 opintopolku A3 tavoitteiden täyttyminen, kuka vastaa?, perehtyjä itse? A4 mentorointi A5 yksilölliset tavoitteet A6 työkokemuksen huomioiminen
	B. Osaamisen vaatimukset	B1 palkkaus B2 perehtymispassi B3 oma-aloitteisuus, halu oppia B4 riittävä käytännön osaaminen B5 tiedon etsiminen B6 omatoiminen oppiminen B7 omien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen B8 soveltuvuus B9 riittävä teoriapohja
	C. Osaamisen tarve	C1 vastuunjako tasapuolisesti C2 Laiteosaaminen C3 laiteajokortti C4 koulutuksiin osallistuminen C5 lääkehoito
Osaamisen varmistaminen	D. Osaamisen taso	D1 vähimmäisvaatimus: laillistettu hoitaja D2 tavoiteajat, lääkeluvat heti D3 simulaatioharjoitukset D4 ohjeiden hyödyntäminen
	E. Perehdyttäminen	E1 tarpeeksi resursseja, aikaa perehdyttää ja perehtyä E2 perehtymisjakso suoritettu E3 nimetty perehdyttäjä
	F. Osaamisen seuranta	F1 laiteajokortti F2 laite-edustajien koulutuksia enemmän F3 uudistettu osaamiskartta
	G. Osaamisen arviointi	G1 itsearviointi
Osaamisen tarpeisiin vastaaminen	H. Koulutuksen suunnittelu	H1 koulutukset H2 osastotunnit H3 n-, k-, ja u-päivät

	I. Oppiminen	I1 työyksikön työtavat I2 simulaatioharjoitukset
	J. Osaamisen kehittäminen	J1 hiljaisen ajan hyödyntäminen: oppiportit, ohjekansiot, keskustelut ja kysyminen
	K. Osaamisen jakaminen	K1 opintopiirit K2 koulutuspalautteet

LIITE 6. Toisen innovaatiopajan koodattu aineisto

Tavoitteiden asettaminen	A. Osaamisen tavoitteet	<p>A7 ”ei liian isot saappaat” A8 ohjaus ja opetus A9 ryhmätaidot A10 sosiaaliset taidot A11 ei tekniset taidot A12 kommunikaatio taidot A13 a.potilasryhmät: b.teoria, c.käytännönsaaminen, d.tiedon hankkiminen, e. uusin tieto, f. motivaatio, vaikuttavuus g. oman osaamisen kasvaessa tiedon siirtäminen muille A14 erikoisosaamisen taidot karttuu A15 laiteosaaminen ja –koulutukset A16 eettinen osaaminen A17 aseptinen osaaminen A18 oppiminen on jatkuva prosessi A19 osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta</p>
	B. Osaamisen vaatimukset	<p>B10 hygieniaosaaminen, B11 perushoito B12 vaadittavat koulutukset esim. lääketentit B13 moniammatillisuus B14 motivaatio, halu oppia, asenne</p>
	C. Osaamisen tarve	<p>C6 työn vaativuus määrittää C7 osaamisen tarpeen</p>
Osaamisen varmistaminen	D. Osaamisen taso	<p>D5 koulutukset D6 aiempi erityisosaaminen D7 onko työkokemusta D8 hiljainen tieto D9 teorian ja tiedon käytännön yhteensovittaminen D10 työn vaativuus D11 lähtötaso: aiemman kokemuksen hyödyntäminen, kokemattomuus</p>

	E. Perehdyttäminen	E4 ajantasaisten ohjeiden käyttö E5 perehdytyksen turvaaminen, E6 useampi perehdyttäjä E7 perehdytysuunnitelma, E8 riittävä aika oppimiselle E9 mentorointi E10 perehdytysoppaan täytäminen
	F. Osaamisen seuranta	F4 näytöt, F5 näyttökokeet F6 lääkehoidon tentit x 2
	G. Osaamisen arviointi	G2 työkierto G3 työn jaossa mietitään osaamista G4 kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet G5 oman osaamisen arviointi kehityskeskusteluissa
Osaamisen tarpeisiin vastaaminen	H. Koulutuksen suunnittelu	H4 tarpeen mukaan työntekijälähtöisesti H5 hiljaisten aikojen hyödyntäminen H6 yksikön tarpeesta lähtöinen H7 kiinnostuksien mukaan, H8 eri potilasryhmät
	I. Oppiminen	I3 virheistä oppiminen: haiprot, läheltä piti I4 kokemuksen kautta oppiminen I5 asenne, motivaatio, I6 jokaisella oma tyyli oppia I7 oppimistyylit
	J. Osaamisen kehittäminen	J2 mentorointi J3 simulaatiot J4 opintopiirit J5 oppiportti J6 luennot J7 itseopiskelu J8 koulutukseen pääseminen
	K. Osaamisen jakaminen	K3 moniammatillisuus K4 osastotunti käydystä koulutuksesta

LIITE 7. Kolmannen innovaatiopajan koodattu aineisto

Tavoitteiden asettaminen	A. Osaamisen tavoitteet	A20 itse oppiminen A21 opintopiirit osastolla A22 osastotunti koulutukset A23 koulutukset A24 ammatillisuuden kehittäminen A25 potilasturvallisuus A26 koulutukset ulkopuolella
	B. Osaamisen vaatimukset	B15 vastuualueet B16 työyksikön osaamisen tarve kirjattuna B17 laaja-alainen osaaminen B18 perehdytys/perehtyminen uusiin asioihin B19 lääkehoito, -tentti B20 osaamisen arviointi ja seuranta B21 perehdytys B22 osataan hoitaa jokaista potilasta samalla ammattitaidolla
	C. Osaamisen tarve	C7 tekninen ja tietotekninen osaaminen C8 teorian tiedon syventäminen C9 yksilön koulutustarpeet joita mietitään kehityskeskusteluissa C10 moniosaaja C11 työyhteisöosaaminen
Osaamisen varmistaminen	D. Osaamisen taso	D12 osaamisen kartoitus D13 koulutukset D14 työkokemus D15 resursointi D16 opintoportti
	E. Perehdyttäminen	E11 työpari toimintamalli E12 mestari-kisälli malli E13 jokainen on velvollinen perehdyttämään
	F. Osaamisen seuranta	F7 klinikkakoulutukset F8 näytöt F9 perehdytyspassi F10 tentit
	G. Osaamisen arviointi	G6 perehdyttäjän tavoitteet G7 kehityskeskustelut G8 laiteajokortti G9 lääketentit G10 yksilöllinen perehdytysaika G11 kokeneiden työntekijöiden osaamisen arviointi

		<p>G12 yksilölliset koulutustarpeet</p> <p>G13 uuden työntekijän tavoitteet</p> <p>G14 perehdytysuunnitelman aktiivinen ylläpito</p> <p>G15 reflektio, itsearviointi</p> <p>G16 uuden työntekijän osaamisen seuranta ja arviointi</p> <p>G17 näytöt osaamisesta</p>
Osaamisen tarpeisiin vastaaminen	H. Koulutuksen suunnittelu	<p>H9 osastotunnit</p> <p>H10 yksilöllinen koulutus suunnitelma</p> <p>H11 kehityskeskustelut</p> <p>H12 hops</p> <p>H13 itseopiskelun mahdollistaminen työajalla</p> <p>H14 työkierto</p> <p>H15 hyödyntää hiljaisia hetkiä</p> <p>H16 simulaatioharjoitukset</p>
	I. Oppiminen	<p>I8 yksilöllisten työtapojen huomiointi</p> <p>I9 aktiivinen oppiminen</p> <p>I10 motivaatio</p> <p>I11 osallistuminen</p> <p>I12 opintopiirit</p>
	J. Osaamisen kehittäminen	<p>J9 koulutuksen tavoitteet</p> <p>J10 työyksikön kehittämistarpeet</p> <p>J11 yksikön kehittämistarpeet</p>
	K. Osaamisen jakaminen	<p>K5 avoin keskusteleva ilmapiiri</p> <p>K6 työpisteiden keskenään vertailu</p> <p>K7 työntekijän ohjaamisen</p> <p>K8 kollegoilta työssä oppiminen</p> <p>K9 opintopiirit</p> <p>K10 työkierto osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi</p> <p>K11 palautteet koulutuksista</p> <p>K12 resursseja pitää opintopiirejä ja antaa koulutuspalautteita työajalla</p> <p>K13 vastualueet</p> <p>K14 osastotunnit</p>

LIITE 8. Kuusi hattua menetelmän aineisto ja koodaus

<p>VALKOINEN HATTU:</p> <p>Mitä tietoa meillä on osaamisen kehittämistä? Millaista tietoa tarvitsemme osaamisen kehittämisen prosessista lisää? Miten saamme tarvittavan tiedon?</p>	<p>1. Innovaatiopaja</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1teoriatietoa, näyttöön perustuvaa tietoa, kokemusperäistä tietoa <p>2. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2koulutustilastot - 3organisaation / kansalliset vaatimukset koulutuspäiviin /vuosi - 4aiempien osaamiskarttojen hyödyntäminen - 5näyttöön perustuvan faktatiedon hyödyntämistä - 6resurssia, talous + henkilö <p>3. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7koulutuspäivien seuranta - 8tasot - 9näytöt - 10kiky työminuuttien käyttö osaamisen kehittämiseen 	<p>L: Ydinosaaminen:</p> <p>1, 5, 29, 30, 38, 42, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56 58</p> <p>L: Osaamiskartoitukset:</p> <p>2, 3, 4, 7, 8, 9, 57, 59, 60</p> <p>L: Osaamisen kehittämistä tukevat menetelmät: 6,13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46</p>
<p>PUNAINEN HATTU:</p> <p>Mitä tunteita osaamisen kehittämisen prosessiin liittyy? Kuvaa millainen tunnelma meillä on osaamisen kehittämisen prosessin suhteen?</p>	<p>1. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11epätoivo, levottomuus, vastustus, turhautuminen, väsynyt - 12oppimisen ilo, uudet oivallukset <p>2. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13muutosvastarinta, ahdistus - 14työn mielekkyyden lisääntyminen - 15epäonnistumisen tunteet - 16työn hallinnan tunne - 17vastuullisuuden tunne - 18intoa, motivoitunut, tuottelias - 19osaamisen tason "tietty" saavuttaminen - 20armeliaisuus omasta oppimisesta 	

	<p>ta</p> <p>3. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 21epävarma - 22laaja - 23innokkuus - 24epäonnistumisen pelko - 25kehittämismyönteinen 	
<p>MUSTA HATTU:</p> <p>Mitkä ovat hyvät ja huonot puolet osaamisen kehittämisen prosessissa, jota on juuri mietitty ongelmanratkaisupuun avulla? Mitä muuta täytyy ottaa huomioon osaamisen kehittämisen prosessissa?</p>	<p>1. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 26myönteinen oppimisen ilmapiiri, jaksaminen, hyvinvointi, yhteisöllisyys, joukkuehenki, arvostaminen - 27kuormituksen tasapuolisuus, yhteisen ajan löytäminen (kehitettävää) <p>2. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 28resurssit - 29tutkimustiedon tuottaminen - 30uuden tiedon "hyödyntäminen" <p>3. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 31johtajuus - 32kannustus - 33resurssit - 34mahdollisuus tiedon jakamiseen 	
<p>KELTAINEN HATTU:</p> <p>Mitkä ovat edut ja hyödyt osaamisen kehittämisen prosessissa, jota on juuri mietitty ongelmanratkaisupuun avulla? Kuinka ne voidaan saavuttaa?</p>	<p>1. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 35yhteisöllisyys, vastuun jakaminen uusille -> sitoutuminen - 36tiedon jakaminen puolin ja toisin, positiivinen ajattelu mikä on hyvin <p>2. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 37osaaminen vahvistuu -> potilasturvallisuus paranee -> laadukasta työtä - 38uusimman tiedon mukaiset hoi- 	

	<p>dot ja käytänteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - 39ammattitaitoinen henkilökunta ->ammatti "ylpeys" kohenee - 40perehdyttämisen "taso" nousee, saadaan lisää perehdyttäjiä - 41koulutus johdonmukaista -> tieto tulee sieltä osastolle <p>3. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 42laadukasta ja tasavertaistahoutoa - 43yksilöllistä osaamisen kehittämistä - 44sitoutunut johto - 45kehittämismyönteinen yhteisö ja lähiesimies - 46kannustin 	
<p>VIHREÄ HATTU:</p> <p>Mitä muita vaihtoehtoja tai ideoita on olemassa osaamisen kehittämisen prosessiin? Kuvaa millaisella muulla tavalla voidaan kuvata osaamisen kehittämisen prosessi?</p>	<p>1. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 47fingerporilla, vuosikello, saunailat, kakkujuhlat, videopäiväkirja <p>2. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 48ulkoa tulevat osaamisvaateet - 49piirakka malli, pyramidi "jäävuo- ren huippu" - 50vaikuttavuuden puu <p>3. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 51visuaalisempi - 52prosessipeli - 53osaamisen vuosikello 	
<p>SININEN HATTU:</p> <p>Kuinka olemme mielestäsi lähestyneet osaamisen kehittämisen prosessia? Kuinka meidän tulisi lähestyä osaamisen ke-</p>	<p>1. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 54avoimesti, kokemuksen syvällä rintaäänellä, huumorilla <p>2. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none"> - 55perinteinen kysely - 56osaamiskartta -> sen toimivuus, joka palvelee 	

hittämisen prosessia?	<ul style="list-style-type: none">- 57ennakoitavuus, kertaaminen- 58hyvät työohjeet, "hiljaiset" ohjeet paperille <p>3. Innovaatiopäivä</p> <ul style="list-style-type: none">- 59verkkototeutus- 60puhelin, sähköposti, kirjeksely	
-----------------------	---	--