

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Asta Laurila

**OSASTONHOITAJIEN OSAAMISEN KARTOITUS JA
KEHITTÄMISSUUNNITELMA ITÄ-SUOMEN
LABORATORIOKESKUKSEN LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄSSÄ**

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013

**OPINNÄYTETYÖ****Huhtikuu 2013****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma**Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
p. 050 405 4816Tekijä
Asta LaurilaNimeke
Osastonhoitajien osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelma Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymässäToimeksiantaja
Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä (ISLAB)

Tiivistelmä

Osastonhoitaja toimii lähiesimiehenä terveydenhuollossa. Osastonhoitajien osaamisen kehittäminen johtamistyössä vaikuttaa koko yksikön toimintaan ja kehittymiseen. Osaamiskartoituksen avulla saadaan esille osaamisen tasot ja kehittämisaiehet.

Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän osastonhoitajille (N=13), suorittaa osaamiskartoitus sekä laatia osaamiskartoituksen tulosten ja henkilöstöstrategian pohjalta osastonhoitajien osaamisen kehittämissuunnitelma. Tutkimus oli kehittämistyö, jossa oli toimintatutkimuksellinen ote. Osastonhoitajat arvioivat itse osaamistaan osaamiskartoitusmittaristolla, joka oli kvantitatiivinen strukturoitu kyselylomake. Vastausprosentti oli 92. Tuloksia esitettiin lukumäärinä, keskiarvoina, prosenttiosuuksina sekä ristiintaulukoinnin avulla.

Osaamiskartoitusmittariston osaamisalueiksi muodostuivat henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen, muutoksen johtaminen ja strateginen johtaminen, kehittäminen sekä yhteistyö. Tulosten mukaan osastonhoitajien osaaminen oli keskimäärin kohtalaisen ja hyvän välissä. Henkilöstöjohtaminen arvioitiin vahvimaksi osaamisen alueeksi, kun taas kehittämisen osaamisalueen osaamistaso arvioitiin matalimmaksi. Kehittämisaieheitä nousi jokaisesta osaamisalueesta. Henkilöstöjohtamisen osalta kehittämishalukkuus oli suurinta. Kehittämissuunnitelma laadittiin henkilöstöstrategian sekä osaamiskartoituksesta nousseiden kehittämisaieheidien pohjalta.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla toimintatutkimuksen loppuun vienti eli kehittämissuunnitelman toteutus, seuranta ja arviointi sekä osastonhoitajien osaamiskartoituksen toistaminen. Osaamiskartoitusmittaristoa voisi muokata apulaisosastonhoitajille sopivaksi sekä toteuttaa osaamiskartoitus myös heille.

Kieli
suomiSivuja 68
Liitteet 8
Liitesivumäärä 25Asiasanat
osaamiskartoitusmittaristo, kehittämissuunnitelma, osastonhoitaja, osaamisen kehittäminen

**THESIS****April 2013****Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)**Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358-50-405 4816

Author

Asta Laurila

Title

Competency Analysis and Development Plan for Nurse Managers in Eastern Finland Laboratory Centre Joint Authority Enterprise

Commissioned by

Eastern Finland Laboratory Centre Joint Authority Enterprise

Abstract

Nurse managers work in healthcare. Nurse managers' competency development influences the function of the whole unit. Competency analysis is used to bring out the levels of competencies and development areas.

The purposes of this thesis were to create a competency analysis instrument to nurse managers in Eastern Finland Laboratory Centre Joint Authority Enterprise, carry out the competency analysis and draw up development plan on the basis of the human resources strategy and the results obtained from the competency analysis. This study was a development assignment and action research was used as the study method. Nurse managers conducted a self-evaluation using the competency analysis instrument. The response rate was 92 %. The results were presented as numbers, means and percentages and using cross-tabulation.

The areas of competency in the competency analysis instrument formed to be human resource management, management, management of change and strategic management, development and co-operation. According to the results, the competency of nurse managers was on average between medium and good. Human resource management was evaluated to be the strongest area of competence and development was evaluated to be the weakest one. Willingness for development was highest in the area of human resource management. The development plan was drawn up on the basis of the human resource strategy and the development needs expressed by the nurse managers in the competency analysis.

As a further study, the action research could be completed. Also, the competency analysis instrument could be modified to conduct a competency analysis among assistant nurse managers.

Language
FinnishPages 68
Appendices 8
Pages of Appendices 25

Keywords

competency analysis instrument, development plan, nurse manager, competency development

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OSASTONHOITAJA LÄHIESIMIEHENÄ TERVEYSPALVELUISSA	7
2.1	Osastonhoitajan koulutus ja kelpoisuusvaatimukset	7
2.2	Osastonhoitajan tehtävät ja työnkuva	8
2.2.1	Henkilöstöjohtaminen	10
2.2.2	Asioiden johtaminen	11
2.2.3	Muutoksen johtaminen ja strateginen johtaminen	13
2.2.4	Yhteistyö ja kehittäminen	14
2.3	Lähiesimiehen tarvitsema osaaminen johtamistyössä	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	17
3.1	Osaamisen johtaminen	17
3.2	Osaamisen arviointi ja kehittäminen	18
3.2.1	Itsearviointi	20
3.2.2	Kehityskeskustelu	21
4	OSAAMISKARTOITUS JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA	21
4.1	Osaamiskartoituksen haasteet	23
4.2	Osaamiskartoitusmalleja	24
4.2.1	Asiantuntijuuden osaamisen mittaus	24
4.2.2	Osaamisen itsearviointi käyttäen tulokorttia (Balancen Scorecard)	25
4.3	Osaamiskartoitusmittariston laatiminen	26
4.3.1	Osaamisalueiden kuvaaminen	26
4.3.2	Osaamistasojen määrittäminen	27
4.4	Kehittämissuunnitelman laadinta	29
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	32
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	32
6.1	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	32
6.2	Toimintaympäristönä ISLAB	36
6.3	ISLABin osastonhoitajien osaamisen kartoitus	38
6.3.1	Osaamiskartoitusmittariston laadinta	38
6.3.2	Osaamiskartoituksen toteutus	40
6.4	Osaamiskartoituksen tulosten käsittely ja analyysi	41
7	OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET	42
7.1	Taustatiedot	42
7.2	Osaamiskartoitusmittariston tulokset	45
7.3	ISLABin osastonhoitajien osaamisen kehittäminen osastonhoitajien itse arvioimana	51
7.4	Yhteenvedo osaamiskartoituksen tuloksista	51
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAADINTA ISLABIN OSASTONHOITAJILLE	53
9	POHDINTA	55
9.1	Tutkimuksen luotettavuus	56
9.2	Tutkimuksen eettisyys	58
9.3	Osaamiskartoituksen tulosten tarkastelu	59
9.4	Päätelmät, tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	63
	LÄHTEET	65

LIITTEET

- Liite 1 Opinnäytetyön toimeksiantosopimus
- Liite 2 Opinnäytetyön tutkimuslupahakemus
- Liite 3 Aiempia tutkimuksia omaan opinnäytetyöhön liittyen
- Liite 4 Saatekirje osastonhoitajille alustavan osaamiskartoitusmittariston arvioinnista
- Liite 5 Saatekirje osastonhoitajille
- Liite 6 Osaamiskartoitusmittaristo
- Liite 7 Taulukko osastonhoitajien taustatiedoista
- Liite 8 Kehittämissuunnitelma

1 JOHDANTO

Terveydenhuolto elää jatkuvassa muutoksessa, ja vahva johtajuus on ehtona onnistuneelle muutokselle. Konkreettiset muutokset tapahtuvat nimenomaan organisaatioiden yksiköissä käytännön työn tasolla, ja henkilöstölle tulee antaa työkaluja muuttuneiden rutiinien hallitsemiseen. (Surakka 2008a, 42–43.)

Terveydenhuollon organisaatiossa yksikötason johtajana, lähiesimiehenä, toimii osastonhoitaja. Hän työskentelee ylemmän johdon ja alaistensa välissä ja tuo organisaation strategian yksikön jokapäiväisiin toimiin ja tehtäviin. Osastonhoitaja välittää ylemmän johdon toiminnan tavoitteet yksikkönsä huomioiden alaistensa edun ja toiveet. Lähiesimiehen työnkuva on hyvin moniulotteinen ja siinä tulee kyetä näkemään yksikkönsä toiminta sekä ymmärtämään toimiensa vaikutukset osana isompaa kokonaisuutta. Lähiesimiehen osaaminen ja strategian tunteminen johtamistyössä ovat edellytyksenä muutosten ja jokapäiväisen työn onnistumiselle. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 8–9.)

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on nostanut osaamisen tärkeäksi kilpailukykytekijäksi (Laakso-Manninen 2003, 29). Organisaatiossa tärkeimpiä osaamisalueita kutsutaan ydinosaamisiksi. Niiden avulla saavutetaan kilpailuetua palveluissa ja tuotteissa muihin yrityksiin verrattuna, mutta myös muu osaaminen on välttämätöntä kilpailukykyyn säilyttämisessä. (Sydänmaalakka 2007, 78, 144.) Organisaatiossa sekä yksilötasolla osaamisen arviointi on lähtökohtana organisaation kehittämiseksi ja sillä tulisi aina olla perustehtävää tukeva ja kehittävä sekä toimintamalleja ja -ympäristöä selkeyttävä vaikutus (Vataja 2009, 52). Osaamista voidaan arvioida osaamiskartoituksen avulla. Sillä saadaan selville henkilöstön osaamisen nykytila ja kartoituksen tuloksista voidaan havaita mahdolliset osaamisen kehittämiskohteet. (Työterveyslaitos 2010.)

Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä, ISLAB, on perustettu vuonna 2008. Käytän työssäni Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymästä lyhennettä ISLAB. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laatia ISLABille osastonhoitajien osaamiskartoitusmittaristo, kartoittaa osastonhoitajien osaaminen sekä laatia kehittä-

tämissuunnitelma. Kartoituksen avulla havaittiin mahdolliset kehittämiskohteet ja koulutustarpeet.

2 OSASTONHOITAJA LÄHIESIMIEHENÄ TERVEYSPALVELUISSA

Osastonhoitaja on terveydenhuollossa sairaaloiden osastojen lähiesimies, joka johtaa omaa yksikköään sekä työyhteisöä. Osastonhoitaja toteuttaa organisaationsa strategiaa työyksikössään, joten strategian ymmärtäminen sekä sen käytännön toimiin tuominen on keskeistä osastonhoitajan työssä. (Laaksonen ym. 2012, 8.) Lähiesimiehellä on vastuu työn tuloksista ja työyksikön työn muodostamasta kokonaisuudesta niin, että se vastaa organisaation strategian asettamia päämääriä. Lähiesimies on velvollinen seuraamaan ja arvioimaan sekä yksikkönsä työntekijöiden että omaa työtään. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu myös työnsuunnittelu niin vuosi- kuin päivätasolla. Suuri osa lähiesimiehen työstä on vuorovaikutustyötä, jota toteutetaan niin oman yksikön sisällä, organisaatiossa muutenkin horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä ulkopuolisten tahojen, kuten asiakkaiden kanssa. (Surakka & Laine 2011, 14–15.) Voidaan sanoa, että osastonhoitaja onnistuu työssään, jos hän samanaikaisesti ymmärtää ja toimeenpanee ylemmän johdon toimeksiannot sekä ajaa työyhteisönsä oikeuksia ja asiaa (Laaksonen ym. 2012, 8).

2.1 Osastonhoitajan koulutus ja kelpoisuusvaatimukset

Vuoteen 1994 asti oli mahdollista kouluttautua osastonhoitajaksi ammatillisen peruskoulutuksen (sairaanhoitaja) jälkeisellä yhden vuoden erikoistumiskoulutuksella. Kyseinen erikoistumiskoulutus lakkautettiin vuoden 1994 jälkeen, mutta käytetään yhä kelpoisuusehtona osastonhoitajan virkaan. Tehdyistä tutkimuksista on havaittu, että erikoistumiskoulutus ei vastannut ammatin vaatimiin tehtäviin. Osastonhoitajien on pitänyt kouluttautua omalla ajalla tai työnantajan kustannuksella pystyäkseen työskentelemään muuttuvassa työympäristössä. (Narinen 2000, 3, 33.)

Ammattikorkeakouluissa on vuodesta 1997 alkaen järjestetty sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnon ja johtamisen erikoistumisopinnoja. Erikoistumisopinnoja opiskelleet ovat työllistyneet lähijohtotehtäviin, vaikka erikoistumisopinnoilla ei ole virallista sijaa pal-

kattaessa lähijohtajaa. Yliopistoissa terveystieteiden opinnoissa on terveydenhuollon hallinnon ja johtamisen koulutusta ollut vuodesta 1979 lähtien, ja hoitotieteiden puolella voi opiskella hoitotyön johtamiseen ja hallintoon liittyviä opintoja. (Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmä 2004, 21, 28.)

Opetusministeriön asettama sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmä julkisti vuoden 2004 lopussa ehdotuksensa valtakunnallisen moniammatillisen johtamiskoulutuksen järjestämiseksi. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto olisi ammattikorkeakoulututkinnon jatkotutkintona. Erityisesti lähijohtamisen tehtäviin suuntaavassa 60 opintoviikon laajuudessa koulutuksessa on tavoitteena, että moniammatillinen johtamiskoulutus, järjestettiin se ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa, laaditaan yhteisten linjausten pohjalta kaikkialla Suomessa. (Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmä 2004, 4.)

Narisen (2000, 55) väitöksen mukaan 94 prosentilla tutkimukseen osallistuneista oli ammatillinen perustutkinto ja erikoistumistutkinto, kahdella prosentilla oli opistotasoinen hallinnon tai opettajan tutkinto ja kolmella prosentilla oli korkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän (2004, 33–35) tekemässä maanlaajuisessa kyselyssä terveyssektorin lähijohdon (osastonhoitajat, osastonlääkärit, päiväkodin johtajat ja vastaavat ohjaajat) koulutus vastasi melko hyvin alan työntekijöiden kelpoisuusvaatimuksia. Kuitenkin osastonhoitajina työskentelevien sairaanhoitajien kelpoisuusvaatimukseksi ei riittänyt alan ammattikorkeakoulututkinto, vaan yhä enemmän vaadittiin ylempää korkeakoulututkintoa etenkin yliopistollisissa keskussairaaloissa.

2.2 Osastonhoitajan tehtävät ja työnkuva

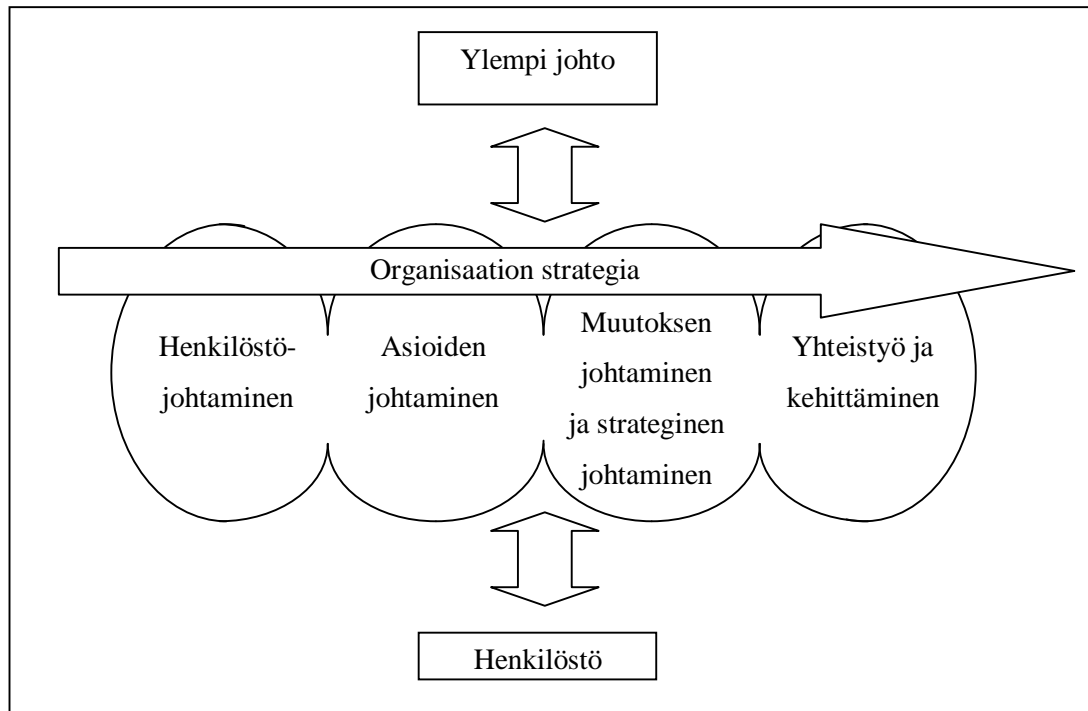
Osastonhoitajan työ on lähijohtajuutta, joka mahdollistaa kliinistä työtä tekevien toimintaedellytykset ja joka on johtajuutta korostavaa. Työ voidaan jakaa toimivallan, vastuullisuuden ja substanssiosaamisen alueisiin. Toimivaltaan liitetään tehtäviä, jotka ovat esimiesaseman tuomia velvollisuuksia, esimerkiksi työn järjesteleminen, tiedon välittäjänä toimiminen sekä yhteistyön tekeminen. Vastuullisuuteen liitetään kehittämistyö, osaamisen takaaminen sekä henkilöstön tukeminen. Substanssiosaaminen tarkoittaa kliinisen työn asiantuntijuutta ja välillistä ja välitöntä kliiniseen työhön osallistumista. (Surakka 2008b, 59–60.)

Grönroosin ja Perälän (2004, 20) kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, että osastonhoitajien työ painottui henkilöstöjohtamiseen. Osastonhoitajien tehtäviin kuului myös kliinistä työtä, työyksikön talouden ja toiminnan suunnittelua, opetusta, arviointia, laadunvarmennus- ja kehittämistyötä sekä informaatiojohtamista. Osastonhoitajilla oli myös olennainen osa terveystieteellisen tiedon jakajana henkilöstölle. Osastonhoitajat halusivat kehittää osaamistaan kehittämisprojektien toimintaan soveltamisessa, näyttöön perustuvan hoitotyön johtamisessa ja terveystieteiden toteutuksessa käytännöntasolla.

Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010, 56) tutkimuksessa lähiesimiehen tehtävät oli jaettu kuuteen osa-alueeseen, joita olivat henkilöstöhallinnolliset tehtävät, talousosaaminen, työyksikön perustehtävästä huolehtiminen, yhteistyö, kehittämistyö sekä poliittisen, hallinnollisen ja strategisen linjausten operatiivinen toteuttaminen. Antinaho (2007, 30) määritteli ja jakoi pro gradu -tutkielmassaan erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien työn sisällön teorian perusteella kahdeksaan toimintoalueeseen (suluisissa työn jakaantuminen prosenttiosuksina): henkilöstöhallintoon (33,9), taloushallintoon (3,6), toiminnan suunnitteluun ja arviointiin (15,8), kliiniseen hoitotyöhön (11,7), yhteistyöhön (13,2), koulutus/tutkimus- ja hoitotyön kehittämistoimintaan (13,2), henkilökohtaiseen aikaan (5,4) ja muuhun työhön, esimerkiksi matkat (3,4).

Hieman vanhemmista tutkimuksista löytyi samankaltaisia osastonhoitajan työnkuvia. Lintula (2001, 14, 44) jakoi pro gradu -tutkielmassaan osastonhoitajan työn sisällön aiempien tutkimusten perusteella. Työ sisälsi taloushallintoa, asia- ja henkilöjohtamista, hoitotyön ja henkilöstön kehittämistä, asiantuntijana toimimista, strategista suunnittelua sekä yhteyksien luomista organisaation sisällä ja ulospäin. Osastonhoitajien arvioidessa itse työtään, pääkategorioiksi tutkimuksessa tulivat henkilöstöjohtaminen, asiajohtaminen ja hoitotyö. Narinen (2000, 35) oli jakanut väitöksessään osastonhoitajan työn viiteen osa-alueeseen, joita olivat henkilöstöhallinnon tehtävät, taloushallinnon tehtävät, työnjohtotehtävät, yhteistyö ja kehittämistehtävät sekä kliininen työ.

Osastonhoitajan työ voidaan jakaa neljään osa-alueeseen yhteenvetona kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Osa-alueita ovat henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen, muutoksen johtaminen ja strateginen johtaminen sekä kehittäminen ja yhteistyö. Lähiesimiehen työnkuva on esitetty yhteenvetona kuviossa 1.



Kuvio 1. Lähiesimiehen työnkuva

2.2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tulisi olla hyvin organisoitua ja tavoitteellista. Käytännön johtamisessa on keskeisintä tietää organisaation suunta ja tavoitteet sekä se, että henkilöstöjohtaminen johtaa asetettuja tavoitteita kohti. Henkilöstöjohtaminen voidaan jaotella johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kirjallisuudessa näitä käsitellään erikseen, mutta käytännön työssä näitä alueita on vaikea erotella toisistaan. Johtajuus on esimiehen tärkeimpiä alueita, jossa työn inhimillinen puoli tulee esille. Esimies saa henkilöstönsä, ihmiset, toteuttamaan organisaation tavoitteita. Esimies johtaa yksilö-, ryhmä- ja yksikkötasolla organisaatiota. Työelämän suhteiden hoito pitää sisällään työnantajan ja työntekijän keskinäisten suhteiden hoidon, jota määrittelevät pitkälle työehtosopimukset sekä työlainsäädäntö. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään henkilöstövoimavarojen määrän säätelyn, oikeanlaisen osaamisen turvaamisen sekä henkilöstön motivaatiosta ja hyvinvoinnista huolehtimisen. (Viitala 2003a, 12–14.)

Henkilöstöjohtamisen onnistumista voi olla hankala mitata. Menestyksellisen henkilöstöjohtamisen tuloksista mitattavia asioita ovat sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. Edellä mainituista

asioista kaikkia ei voida suoraan mitata, vaan täytyy käyttää välillisiä mittaustapoja, kuten henkilöstön vaihtuvuuden mittaamista, sairauspoissaolojen määrän mittaamista sekä työtyytyväisyyden mittaamista. Nämä ovat hyvin perinteisiä ja paljon hyödynnettyjä mittausmenetelmiä. Näiden lisäksi voidaan mitata esimerkiksi organisaation ulkoista imagoa mahdollisena työnantajana sekä menestymistä kotimaisissa ja kansainvälisissä vertailuissa. (Kauhanen 2006, 217–219.)

2.2.2 Asioiden johtaminen

Asioiden johtamiseen sisällytetään talousjohtaminen, tietohallinnon osaaminen sekä toiminnan johtaminen, johon sisältyy ammatillinen (substanssi-) osaaminen.

Talousjohtaminen

Talousjohtamisen avulla liitetään määrärahat sekä toiminta toisiinsa. Esimiehet laativat strategian pohjalta toimintasuunnitelmat, jotka on kyettävä muuntamaan myös toiminnan toteuttamisen mahdollistaviksi rahamääräisiksi summiksi. Talousjohtamisessa käytetään erilaisia ohjausmuotoja pyrittäessä saavuttamaan organisaation taloudelliset tavoitteet. Ohjaus perustuu aina tietoon ja jakautuu strategiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Strategisesta ohjauksesta puhutaan, kun määritetään keinot, joilla saavutetaan organisaation tavoitteet. Operatiivinen ohjaus merkitsee strategiaan pohjautuvaa työyhteisön toiminnan ohjausta. Talouden hallinnassa ja sen johtamisessa on myös erittäin tärkeää tuntea organisaation ja oman työyksikön toimintaprosessit ja toimintaympäristö. (Pellinen 2005, 17, 23, 72.)

Narinen (2000, 20, 72, 77–78) on tutkimuksessaan havainnut, että osastonhoitajista vain yksi prosentti vastasi itsenäisesti kaikista taloushallinnon tehtävistä. Yksikkötasolla talousjohtamisen osa-alueita ovat budjetin suunnittelu ja seuranta, hankinnat ja kustannuslaskenta. Budjetin laadintaan, seurantaan sekä toteutukseen osallistui yli 80 prosenttia tutkimukseen osallistuneista osastonhoitajista. Yksikkönsä hankintoihin osallistui vahvasti 71 prosenttia sekä kustannuslaskentaa osallistui vahvasti 36 prosenttia osastonhoitajista.

Syväsen (2005, 50) tutkimuksessa osastonhoitajat itse arvioivat taloushallinnon tehtäväalueelta tärkeiksi johtamisosaamisen alueiksi terveydenhuollon taloudelliset kysymyk-

set, taloudellisen seurannan periaatteet, hoitohenkilöstön budjetoinnin sekä budjetoinnin periaatteet. Vähiten tärkeäksi tehtäväalueeksi koettiin kustannushyöty- ja vaikuttavuusanalyysit.

Tietohallinnon johtaminen

Tietohallinnon osaamisesta johtamistasolla voidaan puhua myös tietojohdamisesta ja tieto-ohjauksesta. Näillä termeillä tarkoitetaan tiedon jakamista ja siirtämistä johtamisen ja tietoteknologisten työkalujen avulla organisaation henkilöstön käyttöön. (Ovaskainen 2009, 20.) Terveysthuollossa on nykyaikana käytössä lukuisia sähköisiä aluetietojärjestelmiä. Lähiesimies viettää päivittäisestä työajastaan lähes puolet tietokoneen ääressä. Työvuorotaulukot laaditaan sähköisesti, budjetin ja kirjanpidon seuranta ja tilausten tekeminen tapahtuvat myös sähköisesti. Sähköposti ja sähköinen tiedottaminen ovat hyvin tärkeitä tiedonvälityskanavia. Myös erilaisia tilastoja on mahdollista saada sähköisessä muodossa, ja tiedon hakeminen tietokannoista on nykyään hyvin yleistä. (Laaksonen ym. 2012, 105–106.)

Tietohallinnon avulla johtamistyössä talouden ja käytössä olevien resurssien ennakointi ja optimointi helpottuvat. Työprosessien kustannusten, laadun sekä vaikuttavuuden analysointi ja kehittäminen tehostuvat. On tärkeää, että sähköiset tietojärjestelmät ja tietoteknologiatyökalut ovat helppokäyttöisiä sekä johtamista tukevia. Tietohallinnon osaamisessa ja johtamisessa kehittämistä vaativia kohteita ovat hajallaan eri tietokannoissa olevien tietojen järkevä yhdistäminen sekä olennaisen tiedon löytäminen suuresta tietotulvasta. (Ovaskainen 2009, 20–23.)

Kivinen (2008, 195–196) havaitsi tutkiessaan terveydenhuollon organisaatioita Suomessa, että organisaatioissa on käytettävissä erilaisia tietojärjestelmiä ja -tuotteita, mutta niiden kaikkia ominaisuuksia ei osata hyödyntää. Viestintää ja tiedonhakuja kehittäviä järjestelmiä käytettiin eniten, esimerkiksi sähköpostia, internetiä ja intranetiä. Vähiten käytettiin sähköisiä osaamisrekistereitä, portfolioita ja verkko-oppimisympäristöjä, jotka ovat osaamisen johtamista ja kehittämistä tukevia järjestelmiä.

Ervomaa (2003, 64–65) tutki pro gradu –tutkielmassaan, kuinka osastonhoitajat käyttävät johtamisen apuvälineenä informaatiotekniikkaa. Informaatiotekniikkaan kuluneesta työajasta eniten käytettiin henkilöstöhallintoon, kehittämis- ja yhteistyötehtäviin sekä

työnjohtotehtäviin. Tutkimuksessa todettiin, että informaatiotekniikasta on tullut osastonhoitajien työssä päivittäin käytettävä työkalu. Koulutuksella pystyttiin monipuolistamaan informaatiotekniikan käyttöä sekä hyödyntämään informaatioteknisten järjestelmien ominaisuuksia asianmukaisesti.

Toiminnan johtaminen

Lähiesimiehen toiminnan johtaminen koostuu toiminnan suunnittelusta, organisoinnista ja valvonnasta. Päävastuu yksikön toiminnan suunnittelusta on lähiesimiehellä ja suunnittelun perimmäisenä tavoitteena on tyytyväinen asiakas ja asiakkaan hyvä hoito. Lähiesimies suunnittelee yksikkönsä toimintaa niin, että se palvelee organisaation strategiaa ja että strategia ymmärretään yksilötasolla. Strategian tuominen käytännön työhön on keskeisiä lähiesimiehen tehtäviä. Toiminnan organisoinnissa tulee ottaa huomioon, että henkilöstöresurssit ovat tarkoituksenmukaisesti käytössä ja työnteko tehokasta. Lisäksi on pyrittävä hyvään työilmapiiriin. Työnjakomallien, esimerkiksi tiimityön, avulla työjaosta voidaan tehdä henkilöstöä motivoivaa ja mielekästä. Työn organisointiin liittyvät myös lähiesimiehen arvot ja tapa kohdella henkilöstöä, kuten oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, rehellisyys ja ystävällisyys. Toiminnan valvonta käsittää toiminnan tulosten seurannan ja arvioimisen. Apuna voi käyttää erilaisia tilastoja ja rekistereitä. Toiminnan valvontaa ovat muun muassa budjetin seuraaminen sekä asiakaspalautteiden kerääminen ja niiden läpikäynti henkilöstön kanssa. (Laaksonen ym. 2012, 117–119.)

Useista tutkimuksista käy ilmi, että osastonhoitajat kokevat kliinisen työn kuuluvan tärkeänä osana omaan työnkuvaan. Muutaman viime vuosikymmenen aikana osastonhoitajien kliininen työ on vähentynyt, ja esimiehen rooli ja työn johtaminen ovat korostuneet. Kuitenkin kliinisen työn osaaminen ja kliinisen työn asiantuntijana pysyminen ovat tärkeitä esimiestyössä. Osastonhoitajan täytyy tuntea työ, jota hänen yksikössään tehdään. Näin hän pystyy tarvittaessa auttamaan ja opastamaan sekä ratkaisemaan mahdollisia ristiriitatilanteita, jotka liittyvät kliiniseen työhön. (Surakka 2008b, 57.)

2.2.3 Muutoksen johtaminen ja strateginen johtaminen

Organisaatioiden jatkuva muutoksen tila vaatii myös lähiesimieheltä muutoksen johtamisen taitoa. Muutoksen johtaminen liittyy strategiseen johtamiseen. Ylempi johto laatii strategiat, joita lähiesimies tuo käytännön tasolle ohjaamaan päivittäistä työskentelyä.

(Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 3.) Strategisten valintojen pohjalta lähdetään muuttamaan organisaation rakennetta niin, että se palvelee paremmin laadittua strategiaa. Tämän strategian käytännön toteuttaminen ja organisaation rakenteiden muuttaminen vaatii muutosjohtamisen taitoja. Kyky johtaa muutosta ja motivoida henkilöstö mukaan muutokseen ovat tärkeitä. Muutoksen vastustamisessa on ennen kaikkea kyse asenteista. Henkilöstön asenteita voidaan muuttaa jatkuvalla ja selkeällä keskustelulla muutostarpeista ja muutoksen jatkuvuudesta. Ilman muutosta organisaation on mahdollista uudistua. (Virtanen & Stenvall 2010, 128, 137.)

Strategisen johtamisen osa-alueita ovat vision asettaminen ja selventäminen sekä pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen, resurssivalinnat ja niiden kohdentaminen, toimintatapojen valinta ja johdon toimintasuunnitelma (Laaksonen ym. 2012, 90). Kuitenkin voidaan sanoa, että strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu ovat käytännöllisesti katsoen edellytys johtamistyön kaikilla osa-alueilla (Virtanen & Stenvall 2010, 126). Muutoksen vallitessa voi työyhteisön perustehtävä hämärtyä, kun muutoksesta aiheutuvat pelot ja uhat valtaavat mielen. Tässä tilanteessa on esimiehen tehtävä palauttaa henkilöstö perustehtävän äärelle sekä rohkaista heitä viemään muutos haluttuun päämäärään. Organisaatiossa tapahtuva muutos tapahtuu työntekijän sisä- ja ulkopuolella samanaikaisesti, mitä esimiehen tulee tukea luomalla yhteyksiä sisäisen ja ulkoisen maailman välille. Antamalla tilaa luopumisen surulle ja luomalla avoimen ilmapiirin vuorovaikutukselle esimies auttaa henkilöstöä muutoksessa. Ajan kuluessa haluttu päämäärä saavutetaan ja uusi toimintamalli hyväksytään. (Laaksonen ym. 2012, 80, 85.)

2.2.4 Yhteistyö ja kehittäminen

Yhteistyö voidaan jakaa asiakasyhteistyöhön sekä verkostoyhteistyöhön. Asiakasyhteistyö sisältää asiakkaiden kanssa tehdyn yhteistyön. Työyhteisön ulkopuolisten suhteiden ylläpito ja asioiden hoito sekä osallistuminen poikkihallinnollisiin kokouksiin ja foorumeihin luetaan verkostoyhteistyöhön. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 57.)

Yhteistyössä, suuntautui se sitten organisaation ulkopuolelle tai sisäisiin osiin, ovat avainasemassa vuorovaikutustaidot. Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen muodostama kokonaisuus koostuu useista eri tekijöistä. Vuorovaikutus voidaan jakaa välittömään ja välilliseen. Organisaation sisällä tapahtuvaa välitöntä vuorovaikutusta on ennen

kaikkea yksikköjen esimiesten kommunikointi henkilöstön kanssa, missä vuorovaikutus on kokonaisvaltaista sisältäen muun muassa puhumisen, kuuntelemisen, eleet ja ilmeet. Organisaation ulkopuolisessa välittömässä vuorovaikutuksessa esimies kommunikoi ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa. Organisaation sisäisessä ja ulkoisessa välillisessä vuorovaikutuksessa esimies käyttää hyväksi työyhteisöviestinnän keinoja, kanavia ja muita käytäntöjä johtamistyössä. (Virtanen & Stenvall 2010, 95–96.)

Kehittäminen kuuluu lähiesimiehen jokapäiväiseen työhön ja siinä korostuu kehittämissuhteiden kytkeminen oman yksikön perustehtävään (Reikko ym. 2010, 57–58). Kun tarkastellaan kehittämistyötä eri näkökulmista, se voi kohdentua organisaation perustehtävän tarkasteluun, sen rajaamiseen tai muuttamiseen. Kehittäminen voi tapahtua myös työmenetelmiä, tuotanto- ja palveluprosesseja sekä organisaatorakenteita uudistamalla ja parantamalla. Siinä perustehtävän toteutusta pyritään kehittämään laadukkaammaksi, nopeammaksi ja tuottavammaksi. Lisäksi kehittämissaiheita löytyy henkilöstön ja perustehtävän välisistä suhteista, kuten henkilöstön koulutustarpeista, johtamis- ja palkitsemisjärjestelmistä sekä työturvallisuudesta ja työtyytyväisyysnäkökohdista. (Järvinen 2001, 37–38.)

Kehittämistyössä on esimiehen vastuulla huolehtia, että kehittämissuunnitelmaa lähdetään todella toteuttamaan. Vastuut tulee olla jaettu selkeästi, ja henkilöstö tulee sitouttaa toimintaan. Kehittämistyöllä tulee olla selkeä työn tekemistä parantava tavoite. Esimiehen tulee kyetä näkemään kehittäminen prosessina, jota hän ylläpitää, ohjaa ja tukee. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 89–90.)

2.3 Lähiesimiehen tarvitsema osaaminen johtamistyössä

Lähiesimiehen tarvitsema osaaminen johtamistyössä on hyvin samankaltainen kuin työn sisältökin. Tärkeänä osaamisen alueena nousee oman yksikön perustehtävän (kuten kliininen työ, asiakastyö, työn johtaminen ja organisointi) hallitseminen niin, että yksikön johtaminen onnistuu ja työskentely on uskottavaa. Lähiesimiehen tulee osata sitouttaa henkilöstönsä perustehtävään, olla suunnan näyttäjänä ja tuoda johdon asettamat tavoitteet käytännön tasolle. Henkilöstöjohtamisen osaaminen on myös hyvin tärkeää. Oman itsensä johtamista ei tule myöskään unohtaa. Lähiesimiehen tulee jatkuvasti päivittää

omaa osaamistaan, kasvaa ammatillisesti ja huolehtia omasta ammatillisesta urastaan. (Reikko ym. 2010, 58–59.)

Johtamistyötä käsittelevistä tutkimuksista nousevat esille esimiehen vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitojen kaksisuuntaisuus on oleellista. On osattava julkituoda omat asiat sekä osattava kuunnella ja vastaanottaa työntekijöiden mielipiteet ja kannanotot. Vuorovaikutustaidot korostuvat etenkin organisaatiomuutostilanteissa, joissa henkilöstön tiedon tarve on lisääntynyt. Vuorovaikutustaidoista voidaan nostaa neljä asiaa: rauhallisuus, luonteva esiintyminen, selkeä ilmaisu ja argumentoinnin ja siihen sisältyvän päätöksenteon johdonmukaisuus. (Virtanen & Stenvall 2010, 96–97.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän (2004, 36–37) tekemän vähän yli sadalle kunnalle osoitetun kyselyn mukaan tärkeimpiä johtamisosaamisen alueita olivat muutosjohtaminen, kokonaisuuksien hahmottaminen sekä vuorovaikutustaidot. Lisäksi yli puolet vastanneista koki tärkeäksi myös kyvyn sietää epävarmuutta, verkostoitumisen taidon ja taloushallinnon tietämyksen.

Kammonen (2008, 32–46) selvitti pro gradu -tutkielmassaan osastonhoitajien johtamisosaamista yhteistyökumppanien (osastonlääkärit) ja esimiesten (ylihoitajat) näkökulmasta. Hän käytti Balanced Scorecard -pohjaa ja jakoi osaamiset asiakas-, talous-, henkilöstö- ja prosessinäkökulmaan. Asiakasnäkökulman mukaan osastonhoitajan tulee hallita palvelu-, laatu- ja kehittämisosaaminen, yksikön sisäisten prosessit, sosiaaliset taidot sekä eettinen ote työssään. Talousnäkökulmaan sisältyvät terveystaloustieteellinen osaaminen, budjettiosaaminen sekä myös sosiaalinen osaaminen, joka koostuu vaikuttamis- ja yhteistyöosaamisesta. Henkilöstönäkökulma sisältää sosiaalisen johtamisosaamisen, johtamisen interventioiden osaamisen, johtamisessa tarvittavien kykyjen hallinnan osaamisen (persoonaan liittyviä), henkilöstöhallinnon prosessien osaamisen, strategisen johtamisosaamisen, osaamisen johtamisosaamisen ja eettisen osaamisen. Prosessinäkökulman mukaan osastonhoitajan tulee hallita vastuuyksikkönsä prosessijattelun osaaminen, vastuuyksikön prosessien johtamisosaaminen, prosessien kehittämisen johtamisosaaminen, organisaatioon ja kliiniseen työhön liittyvä osaaminen, sosiaalinen osaaminen sekä prosesseihin liittyvän dokumentoinnin osaaminen.

Syvänen (2005, 66, 74) tutki erikoissairaanhoidon osastonhoitajien johtamisosaamisen vaatimuksia sekä johtamisosaamisen tasoa heidän itsensä arvioimana. Käytettyä kyselylomaketta on käytetty aikaisemmin yhteispohjoismaisissa ja kotimaisissa tutkimushankkeissa. Tutkimuksessa havaittiin, että tärkeimmäksi johtamisosaamisen osa-alueeksi arvioitiin hallinnointi: voimavarojen kohdentaminen ja ohjaus hoitotyössä, tiedonkulku ja kommunikointi sekä koulutus ja kehittäminen. Vähiten tärkeiksi johtamisosaamisen alueiksi arvioitiin terveyspolitiikan muotoutuminen, standardien asettaminen ja laadun parantaminen hoitotyössä sekä taloushallinto. Kyselyyn vastanneet osastonhoitajat arvioivat johtamisosaamisen vaatimukset kaikilla osa-alueilla korkeammiksi kuin vastaavan alueen oman johtamisosaamisensa tason. Aiemmin tehtyjen samalla mittarilla toteutetut tutkimusten tulokset tukivat Syväsen tuloksia.

McCallin ja Frankson (2010, 322–323) havaitsivat tutkimuksessaan Uudessa-Seelannissa, että pääosalta osastonhoitajista puuttuivat liiketoiminnan johtamisen taidot ja osaaminen. Suurin osa tutkimukseen osallistujista oli koulutukseltaan sairaanhoitajia. Tutkimuksesta tuli ilmi, että hyvin työnsä osaavasta hoitajasta ei välttämättä tule hyvää osastonhoitajaa, koska osastonhoitajan tuli osata informaatioteknologia, taloushallinto, henkilöstöhallinto, liiketoimintastrategiat ja organisatorinen toiminta. Ilman koulutusta, joka tarjoaa liiketoiminnan johtamisen osaamista, ja ylemmän johdon tukea osastonhoitajan työhön siirtyminen oli erittäin vaikeaa. Yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen osastonhoitajan työssä on tehotonta ja kaukana käytännöllisyydestä ja järkevyydestä.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

3.1 Osaamisen johtaminen

Yrityksessä osaamisella tarkoitetaan yrityksen sisällä olevaa voimavaraa, joka sisältää nykyisten ja tulevien työntekijöiden, yksittäisten ja ryhmien olemassa olevat sekä potentiaaliset kyvyt ja niiden organisoinnin (Boudreau & Ramstad 2008, 16). Osaamisen johtamiseen voidaan sisällyttää kaikki se toiminta, jota käyttäen yritys pystyy säilyttämään, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan strategiansa edellyttämää osaamista. Puhutaan hyvin laajasta johtamisen kokonaisuudesta. Tärkeänä osa-alueena voidaan pitää yrityksen työntekijöiden osaamisen tason nostamista ja säilyttämistä sekä osaamisen tehokasta

hyödyntämistä. (Viitala 2005, 14–16.) Osaamisen johtaminen tulee pohjautua yrityksen strategiaan, visioon ja tavoitteisiin (Sydänmaalakka 2007, 131; Kivinen 2008, 193).

Viitala (2003b, 166, 188) on väitöskirjassaan tutkinut osaamisen johtaminen esimies-työssä -käsitettä. Hän selvitti osaamisen johtamisen kannalta tärkeät elementit esimies-työssä ja laati tutkimuksen pohjalta mallin. Osaamisen johtamisen pääulottuvuudet olivat väitöksen mukaan oppimisen suuntaaminen (määritetään tavoitteet, arvioidaan laatua ja luodaan edellisiä tukevia keskustelupaikkoja), oppimista edistävän ilmapiirin luominen (kehitetään työyhteisön ilmapiiriä sekä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta), oppimisprosessin tukeminen (huolehditaan ryhmän kokonaisosaamisesta ja tuetaan yksilön kehittymistä) sekä esimerkillä johtaminen (kehitetään omaa ammattitaitoa, innostutaan työstä ja sitoudutaan muutoksiin). Osaamisen johtamiseen löytyi myös kolme pääkeinoa, jotka olivat tiedon ja tietoisuuden lisääminen, keskustelun synnyttäminen sekä sellaisten järjestelmien ja toimintamallien muodostaminen, jotka tukevat oppimista.

Kivinen (2008, 203–204) tutki väitöksessään osaamisen ja tiedon johtamista terveydenhuollon organisaatioissa johdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Hän havaitsi, että terveydenhuollon organisaatiot olivat riittämättömästi suuntautuneet ja sitoutuneet päämääriin, mikä hankaloittaa tiedon ja osaamisen johtamisen kehittämistä ja toteuttamista. Osaamisen kehittämisessä painotettiin yksilön kehittämistä koulutusten avulla. Yksikötasolla uuden tiedon ja osaamisen omaksuminen onnistui, mutta tiedon ja osaamisen vieminen ja hyödyntäminen organisaatiosalla jäi vajavaiseksi. Terveydenhuollossa osaamisen ja tiedon johtaminen vaatii laajaa ja kokonaisvaltaista näkökulmaa, jossa otetaan huomioon rakenteelliset, inhimilliset ja sosiaaliset osa-alueet. Näin osaamisen ja tiedon johtaminen edistää oppimista, hallintaa, integraatiota ja järjestelmällisyyttä sekä luo mahdollisuuden toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen terveydenhuollon organisaatioissa.

3.2 Osaamisen arviointi ja kehittäminen

Yksinkertaisimmillaan osaaminen on tietoa, taitoa ja asennetta, joiden moninaiset kombinaatiot muodostavat työssä vaadittavan osaamisen. Osaamisen kehittyminen on oppimista, jossa tietoja, taitoja ja asenteita laadullisesti muutetaan. Osaamisen tason sekä

osaamisen kehittymisen arviointi ja mittaaminen ovat vahvasti vuorovaikutukseen ja keskusteluun pohjautuva tapahtuma. Osaamisen arvioinnissa on tärkeää, että mahdollisimman moni taho osallistuu määrittelemään osaamisen arvioinnin kohteita ja kriteereitä. Arviointi voidaan kohdistaa esimerkiksi työprosesseihin tai tuloksiin ja osaamisen arvioinnin ensimmäinen askel on arvioinnin kohteiden määrittely. Seuraavaksi kuvataan arvioinnin kriteerit eli perusteet tietyn, usein numeerisen, arvon saamiseksi arvioitavasta osaamisesta. Osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi viiteen portaaseen. Laaditut kriteerit auttavat tulkitsemaan osaamista sekä helpottavat ymmärtämään monimutkaista osaamisen laatuja alaa. (Saranpää 2007, 71–76.) Ennen varsinaista osaamisen arviointia on tärkeää huomioida, että kaikki arviointiin osallistuvat ovat yhtä mieltä arvioinnin kohteista ja arviointikriteereistä (Keurulainen 2006, 35).

Organisaatiossa sekä yksilötasolla tapahtuva arviointi ja arvioiva ajattelutapa ovat lähtökohtia kehittämislle. Arvioinnin tulisi aina tukea ja kehittää perustehtävää sekä auttaa parantamaan yksilön kykyä tulkita, havaita sekä ymmärtää toimintamalleja ja -ympäristöä. Arviointien odotetaan tuovan hyötyä jo ennen tulosten julkistamista, koska jo arviointiprosessiin osallistuminen tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen ja sitä kautta kehittämiseen. Arviointiprosessi myös verkostoi siihen osallistujia, kehittää keskinäistä yhteisymmärrystä sekä sitouttaa osallistujia kehittämistyöhön. (Vataja 2009, 52.)

Osaamisen arvioinnille on asetettu seuraavia perusolettamuksia:

- Osaamisessa yhdistyvät koulutus, kokemus ja kehitys.
- Osaaminen on yksilöllistä ja yhteisöllistä.
- Osaaminen ei perustu pelkästään tietämiseen, vaan siinä yhdistyvät laajempi tekemisen hallinta sekä sosiaalinen vuorovaikutus.
- Osaamiseen sisältyvät epävarmuuden sieto, joustavuus sekä muutoshalukkuus.
- Osaaminen on jatkuvaa kehittämistä, ja arviointi tapahtuu sekä itsearviointina että ulkopuoliselta taholta.
- Osaamisen arviointi on arvosidonnaista ja on sidoksissa yrityksen toimintakulttuuriin. (Helakorpi 2005, 134.)

Keurulainen (2006, 36) on koonnut osaamisen arvioinnin tärkeitä peruseriaatteita. Osaamisen arvioinnin tulee olla osa henkilön oppimisprosessia, ja arvioinnin tulee sellaisenaan mahdollistaa oppiminen. Lisäksi arvioinnin tulee kehittää itsearviointin tai

toa. Arviointi tulee tehdä todellisessa ympäristössä ja olosuhteissa sekä sen tulee pohjautua yhteistyöhön. Kaikille asianosaisille on annettava mahdollisuus osallistua arviointiin sekä saatettava tietoon arviointikriteerit.

Osaamisen arvioinnin hankaluutena voidaan pitää sen luotettavuutta, ainakin siinä tapauksessa, kun arvioinnin tekee ainoastaan työntekijä itse. Itsearviointiin tulisi aina liittää myös toisten antama arviointi, kuten esimiehen palaute. Myös arviointiprosessiin kohdistuva epäily voi haitata arvioinnin luotettavuutta. Arvioinnin edistymisestä tulisi tiedottaa mahdollisimman hyvin joka vaiheessa. Arvioinnin tekijöiden tulee pystyä luottamaan siihen, että tietoja käytetään ainoastaan kehittämistarkoituksessa. (Hätönen 2005, 45.)

3.2.1 Itsearviointi

Itsearviointia voidaan pitää hyödyllisenä oppimistilanteena. Työntekijä joutuu kriittisesti ajattelemaan omaa osaamistaan verratessaan sitä osaamiskartan alueisiin ja tavoite- tasoihin. Näin ymmärrys omaan työhön ja koko työyhteisön toimintaan vahvistuu, ja kokonaisuus hahmottuu paremmin. Yksittäinen osaamisen arvio ei ole yksinään oikea, vaan eri näkökulmista annettujen arvioiden yhdistelmä antaa parhaimman lopputuloksen. Itsearviointin hyvän tuloksen saavuttamiseksi tulee koko arviointiprosessia käsitellä yhteisissä tilaisuuksissa sekä ohjeistuksen tulee olla mahdollisimman selkeää ja ymmärrettävää. (Hätönen 2005, 42.)

Itsearviointia voidaan pitää suhteellisen luotettavana, koska yleensä itsearviointin ja muiden antaman arvioinnin välillä ei ole merkittäviä eroja. Itsearviointia voidaan pitää esimiesarvioinnin kanssa samanveroisena. Kuitenkin yksittäisten henkilöiden kohdalla voi tulla merkittäviä poikkeamia itsearviointin ja esimiesarvioinnin välillä, jolloin asiasta keskustelu on tarpeellista sekä voidaan harkita 360-arvioinnin suorittamista. Siinä työntekijä arvioi itseään ja sitä peilataan esimiehen, alaisten, työtovereiden, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden antamaan palautteeseen ja arviointiin. (Hätönen 2005, 44–45.)

3.2.2 Kehityskeskustelu

Osaamisen johtamisessa kehityskeskustelu on hyvin tärkeä työkalu (Eklund, Tyyskä & Ropo 2007, 16). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä ja hyvin etukäteen valmisteltua keskustelua, joka voidaan käydä häiriöttömästi. Kehityskeskustelussa käsitellään nykyistä ja tulevaa työtilannetta, kuten organisaation tehtävää, organisaation sisäistä yhteistyötä, työntekijän työtehtäviä ja suhteita lähiesimieheen sekä muita työtilannetta koskevia tärkeitä asioita. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 94.)

Kehityskeskustelussa lähtökohtana on työntekijän kehittyminen ammatissa sekä persoonana. Keskustelu on dialogi, jonka tavoitteena on yhteisen päämäärän saavuttaminen eli työpaikan ja koko organisaation eteenpäin vieminen. Keskustelun avulla työntekijä ja esimies ymmärtävät toisiaan, mikä on edellytys yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 96.) Keskustelun aikana myös sovitaan työn kehittämisen keinot ja aikataulu. Myös henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinta on mahdollista, mikä auttaa arvioimaan omaa osaamista sekä sen suhdetta koko yksikön ja organisaation osaamisen kehittämiseen. (Eklund ym. 2007, 16–17.)

Organisaation kehittäminen on kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus. Työntekijän kehittyessä koko organisaatio kehittyy. Johdon näkökulmasta kehityskeskustelun avulla voidaan kehittää organisaatiota ja pyrkiä tehokkuuteen sekä varmentaa yhteistyön toimiminen. Kehityskeskustelun avulla voidaan myös katsoa, että työntekijän työtehtävät ovat hänelle oikeita. Työntekijälle kehityskeskustelu on keino saada palautetta työstään sekä työntekijä tuntee olevansa tarpeellinen ja kuuluvansa työyhteisöön. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 99.)

4 OSAAMISKARTOITUS JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kun halutaan selvittää työntekijän tai tietyn yksikön osaamisen nykytila, puhutaan osaamisen kartoituksesta. Osaamiskartoituksessa nykytilaa verrataan tavoitetasoon ja näin saadaan selville mahdolliset kehityskohteet ja erityistaidot. (Hätönen 2005, 49; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54.) Osaamisen nykytilan kartoitus voidaan tehdä vain kerran, mutta otettaessa se osaksi henkilöstön kehittämisen järjestelmää, sen tulee

olla jatkuva prosessi. Näin saadaan jatkuvasti tietoa osaamisen tasosta. (Laakso-Manninen 2003, 37; Hätönen 2005, 49.) Osaamiskartoituksen tuloksia voidaan myös käydä läpi ryhmässä yhdessä vastaajien kanssa. Keskustelun merkitys kasvaa, jos kartoitus on tehty nimettömänä, koska keskustelutilanteessa on mahdollisuus päästä vastausten takana oleviin todellisiin syihin käsiksi. Organisaation kehittämisenäkökulmasta kartoituksen tuloksien perusteella tulisi aina ryhtyä halutun muutoksen edellyttämiin toimenpiteisiin. (Murto 2009, 62–63.)

Tarvittavan osaamisen pohtiminen tulee lähteä organisaation strategiasta, tavoitteesta ja myös visioista. Strategian edellyttämän osaamisen tunnistaminen on välttämätöntä, koska näin pystytään hyödyntämään oman organisaation osaajat tai tarvittaessa hankkimaan osaamista organisaation ulkopuolelta. Tarvittava osaaminen tulee tunnistaa ja laatia niistä kuvaukset. Osaamisen kuvauksista syntyy osaamiskartta, jonka avulla osaamistarve konkretisoituu kaikille ja yhteinen ymmärrys kasvaa. Osaamiskartan laadinnan yhteydessä organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja vakaumukset tulevat näkyväksi ja yhteisiksi sekä julkisiksi. (Hätönen 2005, 11; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54–55.)

Tyypillinen kartoitusprosessi käydään läpi tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla. Yleensä ennen keskustelua työntekijä arvioi osaamiskartoituslomakkeelle osaamistaan, ja sen jälkeen arvio käydään läpi lähiesimiehen kanssa. Esimies suhteuttaa työntekijän oman subjektiivisen arvion mahdollisimman yhteismitalliseksi. Työntekijä saa osaamiskartoituksen pohjalta henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. (Hätönen 2005, 40.) Kerralla suuremmalle työyhteisölle tai yksikölle tehtyjen kartoitusten tulokset voidaan käydä läpi yhdessä keskustellen joko oman organisaation kesken tai vierailevan konsultin avulla. Keskustelun avulla pyritään selvittämään kartoituksen tuloksista esiin nousseiden asioiden syyt ja taustatekijät. (Murto 2009, 62–63.)

Organisaation osaamisen nykytilan olennaiset vahvuudet saadaan yhdistämällä yksilöiden osaamiset yksikkökohtaisiksi ja organisaatiotasolle. Kun verrataan näitä osaamisen osa-alueita tarvittavaan osaamiseen, saadaan organisaation osaamisprofiili. Yleistä on, että osaamisprofiilista nähdään, kuinka jo pois jäävillä asiakkuus- ja tuotantoteknisillä alueilla osaamista löytyy enemmän kuin on tarvetta. Nykytilan osaamisen tulee olla

vahvaa ydinosaamisten osalta, ja tulevaisuuden osaamisista on jo ehkä näkyvissä kehitettävät ydinosaamisen alueet. (Laakso-Manninen 2003, 38.)

4.1 Osaamiskartoituksen haasteet

Osaamiskartoituksen haasteet ovat melko samankaltaiset kuin organisaatioissa yleensä tehtyjen mittausten haasteet. Mitattavien muuttujien tulisi kytkeytyä ydinosaamisiin, niiden tulisi olla yleisesti tärkeiksi omaksuttuja osaamisalueita ja mittaustekniikoiden tulisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Mittausmenetelmän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi mielletty. Kaikkien mittaukseen osallistujien tulee hyväksyä mittari, että mittariin ei suhtauduttaisi kielteisesti. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 56.)

Osaamiskartoituksen lähtökohtana on organisaatiossa tarvittavan osaamisen tunnistaminen. Tulee miettiä, halutaanko selvittää tämänhetkistä osaamista vai tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Nykyosaamisen taso kartoitetaan yleensä kyselyn avulla. Kyselyiden vastaukset kootaan ja analysoidaan, että saadaan selville osaamisen määrä ja laatu. Huonona puolena voidaan pitää sen kytkeytymistä nykyhetkeen. Tulevaisuuden osaamistarpeita kartoitetaan yleensä, kun jonkin muutoksen seurauksena työolot muuttuvat tai, jos noudatetaan jatkuvan oppimisen ajatusta. Tulevaisuuden osaamisen kartoituksessa tulevat ilmi tarpeet ja kriittiset tekijät, jotka kannattaa ottaa huomioon jatkossa. (Hätönen 2005, 9-10.) Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely tapahtuu usein esimiesten organisaation strategioihin pohjautuvien näkemysten pohjalta, mikä voi olla ongelmallista, jos yksittäisen esimiehen visio tulevaisuuden osaamistarpeista on kapea. Organisaation johdon tulisi pyrkiä selkeästi tuomaan esille organisaation visiot sekä ydinosaamisalueet, jolloin esimiesten on helpompi sisäistää organisaation tavoitteet. Näin esimiehet pystyvät paremmin arvioimaan ja keskustelemaan alaistensa kanssa nykyosaamisen tasosta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista ja kehittämistarpeista. (Laakso-Manninen 2003, 38.)

Eri organisaatioiden käyttämissä mittareissa voi usein havaita hyvin samankaltaisia piirteitä ja rakenteita, vaikka organisaatioiden strategiat ovat hyvinkin erilaisia. Mittareiden samankaltaisuus kertoo siitä, ettei mittaria ole muokattu organisaation oman strategian ja tarpeiden mukaan. Ongelmana mittareissa onkin yleensä niiden heikkous tukea stra-

tegiaa, mikä johtaa puutteelliseen mittareilla saadun informaation käyttöön päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Strategian tulisi nimenomaan ilmentyä mittarissa. Kun organisaatiossa rakennetaan ja ensimmäisiä kertoja käytetään uutta mittaria, tulisi muistaa, ettei siitä saa aiheutua henkilöstölle lisätyötä. Henkilöstö voi suhtautua mittaamiseen kielteisesti, jos se aiheuttaa paljon lisää työtä. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17–19, 24.)

4.2 Osaamiskartoitusmalleja

Osaamiskartoitusmalleja on monenlaisia, mutta osaamiskartoitusmittaristo on laadittava aina oman organisaation lähtökohdista. Seuraavaksi esitellään kaksi erilaista osaamiskartoitusmallia, joista ensimmäinen on yksityiseen terveysalan yritykseen tehty yleinen osaamiskartoitus ja toinen julkisen terveydenhuollon osastonhoitajien osaamisen mittaus tuloskortilla (Balanced Scorecard).

4.2.1 Asiantuntijuuden osaamisen mittaus

Mertanen (2012) on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa osaamiskartoituksen Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:lle. Hän käytti asiantuntijuuden osaamisen mittaamiseen tarkoitettua osaamiskartoitusmittaristoa, joka sopii käytettäväksi organisaation eri yksiköissä ja koko henkilöstölle. Alkuperäisen asiantuntijuuden osaamiskartoitusmittariston on laatinut Helakorpi (2006), ja Mertanen muokkasi sitä organisaatioon sopivaksi.

Asiantuntijuus koostuu yksilön tiedoista, taidoista, osaamisesta ja kokemuksista. Asiantuntijan tulee kyetä muuttuvassa työympäristössä jatkuvaan kriittiseen ja arvoperustaiseen ajatteluun ja niitä käyttäen tarkkailla omaa toimintaa ja toimintaympäristöä. Asiantuntijuus on jaettu asiantuntijuuden osaamiskartoitusmittaristossa neljään osaamisalueeseen: substanssiosaamiseen (ammattispesifinen osaaminen), työyhteisöosaamiseen, kehittämisoosaamiseen ja kehittymisoosaamiseen. Substanssiosaamisella tarkoitetaan ammatillisia perustaitoja, jotka on saatu koulutuksen ja karttuneen työkokemuksen kautta. Työyhteisöosaaminen käsittää yhteistoimintaosaamisen työyhteisössä, jossa toimitaan monimuotoisissa sosiaalisissa verkostoissa, jopa kansainvälisellä tasolla. Esimiehillä

työyhteisöosaaminen painottaa osaamisen johtamiseen. Kehittämisoosaaminen on juuri tietyille organisaatiolla ominaista erityistä osaamista, jonka mahdollistavat koko organisaation toimintatapojen tunteminen, lojaalius sekä halu kehittää yhteisöä. Kehittämisoosaamiseen kuuluvat kehittävä työote sekä hyvin vahvasti itsensä kehittäminen. (Helakorpi 2006, 64–67.)

4.2.2 Osaamisen itsearviointi käyttäen tulokorttia (Balancen Scorecard)

Holmlund (2005) on tehnyt Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan hoitotieteen alalta opinnäytetutkielmanaan Helsingin ja Uudenmaan (HUS) seudun erikoissairaanhoidon osastonhoitajien osaamisen mittauksen käyttäen tulokorttia (Balanced Scorecard). Mittari koostuu Balanced Scorecardin neljästä näkökulmasta sekä niihin liittyvistä osa-alueista. Näkökulmat osa-alueittain jakaantuvat **prosessinäkökulmaan** (strateginen johtaminen ja osaamisen johtaminen), **asiakasnäkökulmaan** (asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys), **talousnäkökulmaan** (budjettiosaaminen ja taloudellisten voimavarojen johtaminen) sekä **henkilöstönäkökulmaan** (henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöjohtamisosaaminen ja henkilöstön kehittämisen johtaminen).

Balanced Scorecard muuntaa organisaation strategian ja vision mitattavaan muotoon, jolloin esimiehet saavat kattavan tietopaketin organisaation osaamisen tilasta. Parhaimmillaan Balanced Scorecard on työkalu viestintään, tiedottamiseen ja oppimiseen. Balanced Scorecardissa prosessinäkökulma (”Internal-Business-Process perspective”) käsittelee ne kriittiset osaamisprosessit, jotka ovat välttämättömiä organisaation toiminnalle. Asiakasnäkökulmaan (”Customer perspective”) kuuluu asiakkaiden ja markkinaosuuksien tunnistaminen. Talousnäkökulman (”Financial perspective”) avulla saadaan tietoa ja työkaluja liikevaihdon ja tuottavuuden kasvuun, kulujen vähentämiseen, voimavarojen hyödyntämiseen sekä riskien hallintaan. Henkilöstönäkökulma (”Learning and Growth perspective”) määrittää organisaation tavoitejärjestelmän, joka mahdollistaa pitkäaikaisen kasvun ja kehittymisen. Siihen vaikuttavat henkilöstö, käytännön järjestelmät ja organisaatiokohtaiset toimintatavat. (Kaplan & Norton 1996, 24–28, 61.)

4.3 Osaamiskartoitusmittariston laatiminen

Ennen osaamiskartoitusmittariston laatimisen aloittamista, tulee yhdessä neuvotella osaamisen käsitteestä organisaatiossa. On tärkeää, että kaikki ymmärtävät, mitä osaamisella tarkoitetaan kyseisessä organisaatiossa ja ovat samaa mieltä osaamiskartoitusmittaristoon tuotavien osaamisten laadusta. Sen jälkeen voidaan laatia osaamisaluekuvaukset ja määrittää osaamistasokuvaukset. (Hätönen 2005, 11, 23–26.)

Osaamiskartoitusmittariston käyttöönottoa helpottaa, jos sitä on ollut laatimassa mahdollisimman moni sen käyttäjästä. Niinpä osaamiskartoitusmittariston laadintaa kannattaa perustaa työryhmä, jossa olisi edustettuina jäsen kaikista ammattiryhmistä, joita osaamiskartoitus koskettaa. (Hätönen 2005, 12.)

Mittariston eli kyselylomakkeen kysymysten laadintaan kannattaa paneutua, koska kysymysten muoto on suurimpia virhetekijöitä. Kyselylomakkeen laadinnan vaiheet ovat tutkimuksen kohteena olevien asioiden nimeäminen, lomakkeen muodon pohdinta, kysymysten suunnittelu, lomakkeen testaus, testauksen pohjalta tehtävä lomakkeen muokkaaminen ja lopullisen lomakkeen laatiminen. (Heikkilä 2004, 47–48; Metsämuuronen 2009, 67–68.) Hyvän kyselylomakkeen piirteitä ovat muun muassa selkeä ja houkutteleva ulkonäkö, ymmärrettävät ja yksiselitteiset vastausohjeet ja kysymykset, kysymysten juokseva numerointi ja loogisesti etenevät sekä loppua kohden vaikeutuvat kysymykset, kyselylomakkeen sopiva pituus ja vastausten sujuva syöttäminen ja käsittely tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 2004, 47–49.) Kyselylomakkeen laadinnan perusolettamuksena voidaan pitää sitä, että lomakkeen laatijalla ja siihen vastaajilla on samankaltainen teoriapohja sekä sanat, käsitteet ja lausekkeet ymmärretään samalla tavalla (Bowling 2009, 300).

4.3.1 Osaamisalueiden kuvaaminen

Osaamisalueiden kuvauksen tulee pohjata organisaation strategiaan ja visioon. Etenkin lähitulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen kannattaa painottaa. Lähitulevaisuuden osaamistarpeista voi jossain tilanteissa saada tietoa haastatteleamalla organisaation avainhenkilöitä. Osaamisalueet tulisi myös pyrkiä kuvaamaan käyttäen todellisia toiminnan kuvauksia, eikä käyttää ainoastaan kuvauksissa tietoja ja taitoja, jotka liittyvät osaamiseen. (Hätönen 2005, 23–26; Laakso-Manninen 2003, 37–38; Laakso-Manninen & Vii-

tala 2007, 54–55.) Osaamisalueiden kuvauksessa aloitetaan miettimällä, mitkä ovat organisaation ydinosaamiset ja kuinka asema markkinoilla säilyy tai paranee nyt ja tulevaisuudessa. Sen jälkeen ydinosaamiset voidaan pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54–55.)

Osaamiskartoituksia on tehty erilaisiin organisaatioihin, mutta osaamisalueiden pohjalta löytyy hyvinkin samanlainen runko. Yhteistä osaamiskartoitusmittareiden osaamisalueiden kuvauksen ryhmittelyssä on Hätösen (2005, 26) mukaan:

- ns. yksilöllinen perusosaaminen (työelämätaidot, yleisosaaminen, mitkä ovat välttämätöntä osaamista työn kannalta ja tulisi oppia jo ammatillisessa koulutuksessa)
- sosiaalinen / yhteistyöosaaminen (organisaatio haluaa painottaa yhdessä työskentelyn taitojen osaamista)
- organisaatio-osaaminen (ainutlaatuista, tietylle organisaatiolle ominaista osaamista)
- yhteisöosaaminen
- ammatillinen osaaminen.

Helakorpi (2006, 54–55, 65) on koonnut osaamisalueet, joita voidaan käyttää asiantuntijuuden mittaamiseen: substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittymisosaaminen sekä prosessiosaaminen. Laakso-Manninen ja Viitala (2007, 54–55) tuovat esille samankaltaisen osaamisalueiden pääluokituksen: asiakasosaaminen, toimintaosaaminen, prosessiosaaminen ja henkilökohtaiset taidot. Osaamisalueiden määrittelyssä tulisi pyrkiä laajaan näkökulmaan huomioiden substanssiosaamisen lisäksi yksilön henkilökohtaiset taidot, joita voidaan hyödyntää työyksikössä.

4.3.2 Osaamistasojen määrittely

Kun osaamisalueet on määritetty, tulee laatia osaamistasokuvaukset. Tämä yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Osaamisalueiden arviointiin voidaan käyttää arviointiasteikkoa tai osaamistasot voidaan kuvata kirjallisesti. (Hätönen 2005, 27; Saranpää 2007, 76.) Osaamisalueiden arviointiasteikoksi suositellaan käytettäväksi esimerkiksi 1-5 tai 1-7. Näin saadaan melko laaja asteikko, jonka avulla voidaan arvioida osaamisen monia eri tasoja aina perusosaamisesta huippuosaamiseen. Yleensä alin

osaamistaso on jo riittävä osaamisen taso useiden henkilöiden kohdalla. Huippuosaaminen yksilötasolla on harvinaista, mutta joidenkin yksikköjen osaamisen tason tavoitteena se voi olla. (Hätönen 2005, 27.) Arviointiasteikolla kohotessa siirrytään työprosessin yhden osa-alueen hallinnasta kokonaisprosessien laaja-alaiseen hallintaan sekä nousee yksilöosaamisesta strategiseen osaamiseen (Saranpää 2007, 76).

Osaamisalueiden arviointiasteikkoon kuuluu myös 0-taso. Osaamisessa 0-taso kertoo, ettei henkilöllä ole kyseessä olevaa osaamista, vaikka se hänen kuuluisikin hallita. Tällainen tilanne voi tulla esiin uuden työntekijän kohdalla tai jos kyseessä on tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Hankalaa 0-tasossa on henkilöiden itsearviointissa valita osaamisen tasoksi 0, mitä 0-taso loppujen lopuksi tarkoittaa. Lisäksi osaamistasojen määrittämisen yhteydessä voidaan käyttää merkkejä plus (+) ja miinus (-). Plusmerkinnällä henkilö ilmaisee halunsa kehittää kyseessä olevaa osaamista, ja miinusmerkinnällä kerrotaan, ettei henkilöllä ole kyseessä olevaa osaamista eikä hän sitä tarvitsekaan. (Hätönen 2005, 27.)

Osaamistasojen arviointiasteikon arvoille voidaan määrittää kuvakset, jotka sopivat kaikkien osaamisalueiden arviointiin (taulukko 1):

- tietää asiasta
- osaa asian
- hallitsee asian
- on asian erikoisosaaja. (Hätönen 2005, 28.)

Taulukko 1. Esimerkki osaamisalueen osaamistasojen kuvauksesta (mukaiillen Hätönen 2005, 27–28)

Osaamistasot	1.	2.	3.	4.	0.	+	-
Osaamisalue: Vies- tintä- ja vuorovaiku- tustaidot	Tiedän asiasta	Osaan asian	Hallitsen asian	Olen eri- koisosaaja	En osaa asiaa	Haluan kehittää osaamista	Ei kuulu tehtäviini
Neuvottelu- ja tie- dottamistaidot							
Yhteistyötaito							
Esiintymistaito							
Kirjallinen ilmaisu- taito							
Kokoustekniikka							

Kuitenkin yleiskuvaukset jäävät yleensä liian pinnallisiksi. Jos halutaan joistakin osaamisalueista tarkempia arviointeja, on tarpeen ensin laatia osaamistasojen yleiskuvaukset

ja täydentää niitä yksityiskohtaisemmilla tason kuvauksilla. Osaamistasoista voi kuvata tarkemmin kaikki tai vain osan tasoista. Täytyy myös muistaa, että osaamistasokuvaukset kuvaavat osaamista myönteisesti, eivätkä luettele osaamisen puutteita. (Hätönen 2005, 28–34.)

4.4 Kehittämissuunnitelman laadinta

Kun osaamiskartoituksen avulla on määritetty tämän hetkinen osaaminen ja verrattu sitä tavoiteosaamiseen sekä selvitetty osaamistarpeet, voidaan aloittaa kehittämis- ja koulutussuunnitelman laadinta (Hätönen 2005, 49–51; Helakorpi 2006, 48). Kehittämissuunnitelma kannattaa tehdä mahdollisimman selkeäksi ja konkreettiseksi. Kehittämissuunnitelmassa voidaan käyttää samaa logiikkaa kuin osaamiskartassa. (Hätönen 2005, 49–51.) Suunnitelman selkeyttäminen helpottaa myöhemmin tapahtuvaa suunnitelman toteutumisen arviointia. Kehittämissuunnitelman laadinnassa on myös hyvä muistaa, että suunnitelma vastaa organisaation strategiasta nouseviin haasteisiin sekä ennakoi tulevaisuutta. (Eklund ym. 2007, 11.)

Kehittämissuunnitelman laadinnan lähtökohtana on kehittämistarpeiden ja -tavoitteiden erittely ja niiden aukikirjoitus niin, että koko työyhteisöllä on yksi yhteinen käsitys asiasta. Jos tavoitteet ovat liian suuria kokonaisuuksia, niitä on hyvä pilkkoa pienemmiksi osatavoitteiksi. Jokaisen tavoitteen kohdalla tulee pohtia sen toteutumisen edellytyksiä osaamisen (kuka osaa ja kuinka opetetaan), ajankäytön (yhteinen/oma ajankäyttö), tietotekniikan (mitä sovelluksia tarvitaan), työkäytännöiden (uudelleen järjestelyn tarve), resurssien (työntekijöiden riittävyys, tehtävien uudelleen järjestely) ja verkostojen/yhteistyökumppaneiden (kuka edistää tavoitteiden saavuttamista) kannalta. Tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat konkreettiset toimenpiteet, niistä vastaavat henkilöt ja aikataulut täytyy sopia (taulukko 2). Samalla on hyvä myös keskustella suunnitelman arviointikäytännöistä. (Eklund ym. 2007, 12.)

Taulukko 2. Kehittämissuunnitelma-lomake (mukaiillen Eklund ym. 2007, 12)

Kehittämissuunnitelma				
Kehittämistarpeet ja tavoitteet:				
Toteutumisen edellytykset	Toimenpide	Aikataulu ja ajankäyttö	Vastuuhenkilö(t)	Arviointitapa ja ajankohta
Osaaminen				
Tietotekniikka				
Työkäytännöt				
Resurssit				
Verkostot				

Kehittämissuunnitelmasta tulisi löytyä seuraavat asiat: kehitystarve, toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilö kehittämissuunnitelman suunnitteluun ja toteuttamiseen, suunnitelman toteutuksen seuranta sekä arviointitapa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että kehittämisaiheet, joita aletaan kehittää, kirjataan yhdessä paperille ja samalla kirjaan toimenpiteet konkreettisella tasolla. (Kauranen ym. 2011, 65.)

Kehittämissuunnitelman laadinta lähtee osaamiskartoituksen tulosten pohjalta. Organisaation johto voi ehdottaa osaamisalueet, joiden kehittämiseen panostetaan organisaatio-tasolla. Johto voi myös ehdottaa ydinosamisten kehittämisestä yksilö- ja ryhmätasolla. Lisäksi työyksiköissä sovitaan osaamisista, joihin panostetaan siinä ryhmässä. Kehityskeskustelujen yhteydessä jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jossa otetaan huomioon koko organisaation ja kyseisen työyksikön osaamisen kehittämislinjaukset. Tiedot kootaan ja niiden pohjalta laaditaan työyksiköiden ja koko organisaation kehittämissuunnitelmat. (Hätönen 2005, 51.) Valmis kehittämissuunnitelma käsitellään vielä työyhteisössä. Näin vielä yhdessä sovitaan osaamisen kehittämisen alueista, mikä tuo suunnitelmalle läpinäkyvyyttä ja lisää henkilöstön sitoutumista. Tietyn väliajoin tulee tarkastella ja arvioida kehittämissuunnitelman toteutumista, viimeistään ennen seuraavaa osaamisen kartoitusta ja kehittämissuunnitelman tekoa. (Eklund ym. 2007, 11–13.)

Yleinen tapa kehittää henkilöstöä on järjestää erilaisia koulutuksia. Kohdennettujen ja suunnitelmallisten koulutusten ohella voidaan henkilöstön kehittämisessä käyttää työssä oppimista tukevia menetelmiä ja ratkaisuja. Osaamisen kehittämiseen ja työssä oppimiseen on monia eri vaihtoehtoja, joiden avulla kehittämiseen saadaan jatkuvuutta (taulukko 3). (Hätönen 2005, 51–52.)

Taulukko 3. Työssä oppimisen ja itsensä kehittämisen keinoja (mukaillen Hätönen 2005, 52)

Itseohjautuvuus ja aktiivisuus	Yhteisvastuu ja oppiminen	Laajenevat työtehtävät	Ohjaustehtävät	Kehittämistä tukeva työ-kulttuuri	Kokonaisuuk-sien näkeminen ja osallistuminen
monimuoto-opiskelu	tiimi-työ/ryhmä- ja yhteistyö	työkierto	dialogia ja vuorovaikutus	jatkuva oman työn kehittäminen	yrittäjyyden omaksuminen
ammattillinen koulutus	vastuualueet ja tehtävät	sijaisuudet ja varamiesjärjestelmät	konsultoiva työote	työkykyä ylläpitävä toiminta	kokonaisuuk-sien näkeminen ja osallistuminen
kirjallisuus	koulutus	monitaitoisuus	opiskelijoiden ohjaaminen	keskustelu-tilaisuudet	toisten työhön tutustuminen
tutustumiskäynnit	tukihenkilö/kummi -toiminta	kehitysryhmiin osallistuminen	perehdyttäminen	kehitys-suunnitelmat	visiokeskustelut
toisilta oppiminen		projektissa oppiminen	työnopastus	kehitys-keskustelut	
			tuutorointi / mentorointi	osaamis-kartoitukset	
			työnohjaus		

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ISLABin osastonhoitajien nykyosaamisen taso ja sen pohjalta laatia osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamiskartoitus toimii osaamisen johtamisen kehittämisen apuvälineenä. Osastonhoitajien osaamisen nykytilan ja kehittämiskohteiden havaitsemisen jälkeen ISLAB voi käyttää osaamiskartoitusmittaristoa ja kehittämissuunnitelmaa osana osaamisen johtamisen kehittämistä.

Kehittämistehtävinä ovat

1. Laatia osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän (ISLAB) osastonhoitajille sekä kartoittaa heidän osaamisensa.
2. Laatia osaamiskartoituksen tulosten perusteella Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän (ISLAB) osastonhoitajien osaamisen kehittämissuunnitelma.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

6.1 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Kehittämisen lähtökohtana on yleensä selkeä tavoite, jonka saavuttamiseksi tehdään konkreettisia toimia. Toimintatavan kehittäminen voi tarkoittaa yhden työntekijän työskentelytavan kehittämistä tai koko yrityksen toimintatavan selvittämistä ja kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14; Bowling 2009, 442.) Kehittämistyön lähestymistavaksi sopii hyvin toimintatutkimus (Action Research), koska sen tavoitteena on käytännön ongelmaratkaisu ja käytäntöjen muuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–59; Metsämuuronen 2009, 234; Bowling 2009, 442; Kumar 2005, 109).

Opinnäytetyöni aiheena oli osastonhoitajien osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelman laadinta. Työni oli kehittämistyö, ja lähestymistapana oli toimintatutkimus. Sain aiheen toimeksiantona ISLABilta, joten ISLABilla oli selkeä tarve kartoittaa ja kehittää osastonhoitajien osaamista. Tutkimukseni tarkoituksena oli laatia osaamiskartoitusmittaristo, tutkia osastonhoitajien senhetkistä osaamista mittariston avulla ja laatia mittariston tulosten pohjalta kehittämissuunnitelma. Tavoitteena oli, että jatkossa osaamiskartoitus

tulisi pysyväksi osaksi osastonhoitajien kehityskeskusteluita ja osaamisen kehittämistä. Jokaiselle osastonhoitajalle laadittaisiin henkilökohtainen kehittämissuunnitelma kehityskeskustelun yhteydessä, jossa myös osaamisen tavoitetasot laadittaisiin.

Toimintatutkimukselle ominaisia tunnusmerkkejä ovat käytännönläheisyys, ongelma-keskeisyys sekä tutkijan ja tutkimuksen kohteena olevien yhteistyö ja heidän aktiivinen osallistuminen kehitystyöhön. Sen tulee olla työ- ja toimintatilanteeseen sulautunutta käytännönläheistä tutkimusta. (Ojasalo ym. 2009, 58–62; Metsämuuronen 2009, 234; Bowling 2009, 442.) Toimintatutkimuksessa työvaiheet suunnittelu, havainnointi ja arviointi toistuvat eli prosessi on syklinen. Siinä voidaan käyttää erilaisia aineiston keruumenetelmiä, kuten kyselyä, haastattelua, ryhmäkeskustelua ja havainnointia. Teoria ja käytäntö tulee yhdistää ongelmanratkaisussa ja samalla lisätään ongelmaan liittyvää teoreettista ymmärrystä. Toimintatutkimus on aina tilannesidonnainen ja siitä syystä muiden tutkimusten tulosten hyödyntäminen on vaikeaa. (Ojasalo ym. 2009, 58–62.) Toimintatutkimus mielletään yleensä kvalitatiiviseksi, mutta yhtä hyvin sitä voi tehdä kvantitatiivisten menetelmien avulla (Bryman 2008, 382; Bowling 2009, 442).

Opinnäytetyöstäni löytyi useita toimintatutkimuksen piirteitä, kuten syklisyys, käytännönläheisyys, pyrkimys muuttaa käytäntöjä sekä tutkijan ja tutkittavien osallistuminen kehitystyöhön. Teoria ja käytäntö yhdistyivät, kun teorian pohjalta tehtyä osaamiskartoitusmittaristoa muokattiin osastonhoitajien ja heidän esimiestensä edustajien kanssa. Osaamiskartoitusmittariston laatimisessa yhteistyö ISLABin kanssa oli tiivistä ja välttämätöntä, koska näin osaamiskartoitusmittaristosta saatiin laadittua juuri ISLABin tarpeita vastaava ja ISLABin osastonhoitajan työn osaamista mahdollisimman hyvin mittaava. Osaamiskartoitus suoritettiin kvantitatiivisen strukturoidun kyselylomakkeen avulla osastonhoitajien itsearviointina. Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta laaditun kehittämissuunnitelman tarkoituksena on kehittää osastonhoitajien osaamista ja näin kehittää käytännön työtä. Opinnäytetyöni prosessia kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan nähdä syklisyys, jossa suunnittelu ja arviointi toistuvat (kuvio 2 sivulla 35). Aiempia tutkimuksia opinnäytetyöhöni liittyen olen tiivistänyt taulukkoon liitteeseen 3.

Osallistava kehittämistyö edellyttää kohdehenkilöiden muutoshalukkuutta, ja yleensä kehittämistyön tuomien muutosten toteuttaminen on helpompaa, jos kohdehenkilöt ovat itse saaneet olla vaikuttamassa kehitystyön suuntaan ja ratkaisuihin (Ojasalo ym. 2009,

58–60; Bowling 2009, 442). Otin osastonhoitajat osallisiksi jo osaamiskartoitusmittariston laadintavaiheessa lähettämällä osaamiskartoitusmittariston alustavan version heille arvioitavaksi. Näin heillä oli mahdollisuus tutustua mittaristoon etukäteen ja vaikuttaa sen sisältöön.

Opinnäytetyöni oli eräänlainen lähtötilanteen kartoitus. Kehittämissuunnitelman toteutus, seuranta ja arviointi jäivät puuttumaan, ja ne voivatkin olla jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyössäni oli toimintatutkimukselle tyypillinen syklisyys (kuvio 2). Ensimmäinen sykli:

Kehittämistehtävän mukaisesti tutustuin teorian tietoon, aikaisempiin tutkimuksiin sekä asiakirjojen kautta ISLABin näkökulmaan. Kirjallisuuden pohjalta laadin yleisen osaamiskartoitusmittariston, jonka saivat sekä ISLABin osastonhoitajien esimiehien edustaja että ISLABin osastonhoitajat arvioitavaksi.

Toinen sykli:

Muokkasin osaamiskartoitusmittariston ISLABin osastonhoitajille sopivaksi tiiviissä yhteistyössä ISLABin osastonhoitajien esimiehien edustajan kanssa ja lisäksi kävin yhden ISLABin osastonhoitajan kanssa keskustelua osaamiskartoitusmittaristosta. Esitetasin osaamiskartoitusmittariston ISLABin apulaisosastonhoitajilla sekä ISLABin ulkopuolella toimivilla osastonhoitajilla. Muokkasin vielä osaamiskartoitusmittaristoa esitestauksessa esille tulleiden asioiden pohjalta ja hyväksytin osaamiskartoitusmittariston ISLABin osastonhoitajien esimiehien edustajalla.

Kolmas sykli:

Suoritin varsinaisen osaamiskartoituksen ja kokosin sekä analysoin kartoituksen tulokset. Poimin kehittämisaiheet osaamiskartoituksen tuloksista.

Kehittämisaiheiden pohjalta laadin kehittämissuunnitelman ISLABin osastonhoitajille.

6.2 Toimintaympäristönä ISLAB

Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän, ISLABin, toiminta on alkanut 1.1.2008. ISLABin piiriin kuuluvat Kuopion, Joensuun, Mikkelin ja Savonlinnan aluelaboratoriot. ISLABin perustivat ja omistavat Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Itä-Savon sairaanhoitopiiri sekä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. (Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä 2013, 1.) Vuonna 2012 toimipaikkoja oli noin 70 Itä-Suomen alueella ja henkilöstön määrä sijaisineen oli noin 600 (Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä, 2012). Osastonhoitajia ISLABilla on 13.

ISLABin hallintomallina on liikelaitoskuntayhtymä. Organisaatio jakautuu aluelaboratorioihin, jotka sijaitsevat Kuopiossa, Joensuussa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Liikelaitoskuntayhtymän perussopimus ja johtosääntö määrittelevät johtamisjärjestelmän. Käytännössä ensisijainen toiminnallinen vastuu on toimitusjohtajalla, ja toiminnan johtamisessa ylintä päätäntävaltaa käyttävät johtokunta ja toimitusjohtaja. (Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä 2013, 3.)

Ylintä päätösvaltaa liikelaitoskuntayhtymässä käyttää yhtymäkokous, jonka alaisena johtokunta toimii. Yhtymäkokous asettaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden toteutumista vastaa johtokunta. Johtokunnan alaisuudessa toimii laboratoriokeskuksen toimitusjohtaja. Laboratoriokeskus jakaantuu aluelaboratorioihin, joita johtavat laboratoriojohtajat. Laboratoriokeskuksen johtamisessa toteutetaan liiketaloudellisen ja osallistuvan johtamisen periaatteita. (Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä 2008, 7-9.)

ISLABin toimintaa organisoidaan osaamisalue rakenteen avulla. Analytiikan ohjeistukset tehdään ja sovitaan osaamisalueeksi kutsutun asiantuntijaryhmän avulla, ja osaamisalue toimintaan osallistuvat kaikki aluelaboratoriot edustajiensa kautta. Osaamisalueet kattavat jonkin tietyn analyttisen kokonaisuuden ohjeistuksen, jota noudatetaan aluelaboratorioissa. Osaamisalueiden tarkoitus onkin juuri varmistaa analytiikan yhtenäisyyttä ja tuoda aluelaboratorioissa oleva asiantuntijuus yhteiseen käyttöön. Tuotannollisten osaamisalueiden avulla varmistetaan analytiikan laatuvaatimusten toteutuminen, yhtenäinen ohjeistus- ja tuotantotapa, tuotantovälineiden ja henkilökunnan ihanteellinen käyttö, asiantuntijuuden kehittäminen ja ylläpito sekä toimintajärjestelmän

kehittäminen ISLABin alueella. Toimitusjohtajan nimeämä laatupäällikkö koordinoi toimintajärjestelmäosaamisaluetta, joka huolehtii tuotannollisen osaamisaluejärjestelmän toimivuudesta. Toimintajärjestelmäosaamisalue on aluelaboratorioiden yhteistyötä tukeva yksikkö. Tuotannollisessa osaamisalueessa on edustajana kustakin aluelaboratoriosta osaamisalue-edustaja, ja he valitsevat keskuudestaan osaamisaluekoordinaattorin. Lisäksi henkilökunnan edustajana toimii henkilö samasta aluelaboratoriosta kuin osaamisaluekoordinaattori. (Laitinen 2012, 1-2.)

ISLABin ydintehtävänä on tuottaa omistajasairaanhoitopiirien jäsenkunnille heidän tarvitsemansa laboratoriopalvelut kemian, mikrobiologian sekä genetiikan alueelta. ISLABin tavoitteena on tuottaa kustannustehokkaasti laadukkaita laboratoriopalveluita. Laatu ilmennetään ulkopuolisen arvioijatahon (FINAS) avulla, joka on myöntänyt akkreditoinnin ISLABin palveluille. Lisäksi opetus, tutkimustyö ja uusiin menetelmiin liittyvä tuotekehitys kuuluvat tärkeänä osana työhön. (Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä 2013, 1, 5.)

ISLABin henkilöstöstrategiassa lähtökohtana on ISLABin ydintehtävän toteuttaminen. Henkilöstöstrategian avulla pyritään yhdenmukaistamaan henkilöstöpolitiikkaa, niin että se noudattaa ISLABin toiminta-ajatusta sekä tavoitteita. Kaikki henkilöstöstrategiset valinnat pohjautuvat henkilöstön työhyvinvointiin, sen ylläpitoon ja kehittämiseen. Tärkeimpänä asiana ISLABin toiminnalle on ammattitaitoinen, yhteistyökykyinen ja kehittyvä henkilökunta. Tarkoituksena on hankkia osaamisen hallintajärjestelmä, joka mahdollistaa osaamisen kehittymisen systemaattisen seurannan. Kehityskeskusteluissa painotetaan ammatillisen kehityksen suunnittelua. Lisäksi tarkoitus on kehittää aluelaboratorion sisällä tapahtuvaa työkiertoa. Sisäisen viestinnän kehittämisen tärkeys korostuu, koska ISLAB on maantieteellisesti laajalla alueella. (Manninen 2013.)

Henkilöstöstrategian tärkeimpänä kohtana voidaan pitää työhyvinvointia. Sitä voidaan kehittää kehittämällä muita henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita. Lisäksi ISLAB on palkannut työhyvinvointikoordinaattorin, jonka erityisalueena on ergonomiosaaminen. Työturvallisuudessa kiinnitetään huomiota epäasialliseen käyttäytymisen ja väkivallan uhan ehkäisemiseen sekä työmatka-ajamisen vähentämiseen. (Manninen 2013.)

Johtamisosaaminen on hyvin tärkeää ISLABin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Jatkossa ISLAB korostaa tiedon ja osaamisen johtamisen sekä muutosjohtamisen osaamista ja sen kehittämistä. Yhteiset toimintakäytännöt, työyhteisötaidot sekä ikäjohtaminen nousevat esiin henkilöstöstrategiasta johtamisosaamisen alueelta. Lisäksi panostetaan varhaisen tuen malliin sekä lisätään valmiuksia epäasialliseksi koetun kohtelun käsittelyyn. (Manninen 2013.)

6.3 ISLABin osastonhoitajien osaamisen kartoitus

Kokonaistutkimus tarkoittaa koko tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon jäsenten sisällyttämistä tutkimukseen. Näin kannattaa tehdä perusjoukon ollessa pieni, kvantitatiivisessa tutkimuksessa aina alle 100 yksikköä tarkoittaa pientä perusjoukkoa. (Heikkilä 2004, 33.) Kehittämistyöni kohderyhmänä oli ISLABin kaikki 13 osastonhoitajaa eli tutkimukseni on kokonaistutkimus.

Toimeksiantosopimuksen myönsi ISLABin henkilöstöpäällikkö 29.5.2012 (liite 1). Hain tutkimusluvan ISLABin toimitusjohtajalta ja se myönnettiin 7.6.2012 (liite 2). Keräsin tutkimusaineiston tätä tutkimusta varten laaditulla kyselylomakkeella eli osaamiskartoitusmittaristolla (liite 6) 23.10.–9.11.2012.

6.3.1 Osaamiskartoitusmittariston laadinta

Kyselylomaketta voidaan kutsua myös mittausvälineeksi, ja sen laadinta on kriittisin vaihe tutkimuksessa. Kyselylomakkeen sisällön tulee kattaa tutkittava asia riittävän tarkasti. Kyselylomakkeen laadinnassa tulee käyttää laajasti kirjallisuudesta löytyvää luotettavaa teoretietoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 87.) Aihealueen kirjallisuuden tutustuminen, tutkimusongelman tarkentaminen, tutkimuksen tavoitteiden selkiyttäminen, olennaisten käsitteiden aukikirjoittaminen ja tutkimusasetelman valinta on tehtävä ennen kyselylomakkeen laadintaa (Heikkilä 2004, 47; Metsämuuronen 2009, 123).

Laadin ensin taustatieto-osion, josta selviävät osaamiskartoitusmittaristoon vastaavan koulutustausta ja työkokemus. Kysyin taustatiedot sekamuotoisilla kysymyksillä, joissa oli sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoin kohta. Sen jälkeen lähdin teorian, IS-

LABin henkilöstöstrategian ja aikaisempien tutkimusten pohjalta laatimaan varsinaista osaamiskartoitusmittaristoa. Osaamisalueiksi muotoutuivat osastonhoitajan tehtävälueet eli henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen, strateginen johtaminen, kehittäminen sekä yhteistyö. Henkilöstöjohtamisen jaoin alkuvaiheessa rekrytointiin, henkilöstövoimavarojen säilytykseen sekä henkilöstön motivointiin, kehittämiseen ja palkitsemiseen. Nämä otsakkeet jäivät varsinaisesta osaamiskartoitusmittaristosta pois, koska en nähnyt tarpeellisena jakaa henkilöstöjohtamista alaotsakkeisiin. Asioiden johtamisen jaoin talouden johtamiseen, tietohallinnon johtamiseen ja toiminnan johtamiseen. Osaamiskartoitusmittaristosta on pyritty laatimaan osastonhoitajien työtä hyvin mittaava ja ISLABin tarpeisiin vastaava.

Auki kirjoitin osaamisalueita hyödyntäen Narisen (2000) väitöksessä käytettyä mittaristoa, Mertasen (2012) opinnäytetyössä käytettyä Helakorven (2006) luomaa osaamiskartoitusmittaristoa, Holmlundin (2005) opinnäytetutkielmanä tehtyä tuloskorttia sekä kerättyä teoriaosuutta ja ISLABin asiakirjoja. Näin sain osaamiskartoitusmittariston kärkeen rungon. Asteikkona käytin viisiportaista välimatka-asteikkoa (0-4), jossa nolla tarkoittaa, ettei osaamisalueen osaaminen kuulu työtehtäviin ja neljä tarkoittaa osaamisen olevan erinomaista. Pyrin laatimaan osaamistasokuvauksista myönteisiä. Osaamistasokuvaukset löytyvät osaamiskartoitusmittaristosta liitteestä 6. Lähetin osaamiskartoitusmittariston rungon sähköpostitse kaikille ISLABin osastonhoitajille kommentoitavaksi 3.9.2012. Sain yhden vastauksen, jonka pohjalta muokkasin mittaristoa. Lisäksi kävin tiiviimpää keskustelua ISLABin yhden osastonhoitajan kanssa osaamiskartoitusmittariston sisällöstä. Keskustelu oli antoisa, koska näin sain mittaristoon enemmän osastonhoitajan näkökulmaa ja osaamisalueet täsmentyivät. ISLABin osastonhoitajien työntajapuolelta osaamiskartoitusmittaristoa muokkasivat kanssani ISLABin henkilöstöpäällikkö ja Joensuun aluelaboratorion ylläkäri.

Kun kyselylomake on laadittu, se on esitettävä kohdejoukon edustajilla. Lomaketta kannattaa testata 5-10 henkilöllä. Esitettävien tulee kiinnittää huomiota siihen, onko jokin keskeinen asia jäänyt kysymättä tai onko kysymysten joukossa asiaan kuuluttomia kysymyksiä. Esitetauksessa esille tulleiden asioiden pohjalta kyselylomakkeeseen voidaan joutua tekemään muutoksia sen rakenteeseen, muotoilemaan ja järjestämään kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2004, 61.) Osaamiskartoitusmittariston esitetaukseen osallistui neljä ISLABin ulkopuolella työskentelevää osastonhoi-

tajaa sekä kaksi ISLABilla työskentelevää apulaisosastonhoitajaa. Viikolla 39 kysyin halukkuutta esitestaukseen ja viikolla 40 lähetin halukkaille sähköpostilla osaamiskartoitusmittariston. Esitestaus tapahtui 1.11.–3.11 sähköpostitse. Muokkasin osaamiskartoitusmittaristoa esitestauksesta saamani palautteen pohjalta. Lisäsin yhden kohdan henkilöstöjohtamisen osaamisalueeseen sekä täsmensin useiden osaamisalueiden kohtia.

6.3.2 Osaamiskartoituksen toteutus

Osastonhoitajien osaamiskartoitus toteutettiin itsearviointina strukturoidun kyselylomakkeen eli osaamiskartoitusmittariston avulla, johon käytin tätä kehittämistehtävää varten laadittua osaamiskartoitusmittaristoa. Kyseessä oli ISLABin ensimmäinen osaamiskartoitus, ja tilanne oli osastonhoitajille uusi. Kartoitukseen vastaajat saivat tutustua mittaristoon jo sen laadintavaiheessa, ja samalla osastonhoitajat pääsivät itse pohtimaan omaa työtänsä sekä osaamistaan. Näin osaamiskartoitus oli jo osin tuttu, kun osastonhoitajat saivat varsinaisen kartoituksen.

Lähetin varsinaisen osaamiskartoitusmittariston (liite 6) saatekirjeineen (liite 5) postitse 23.10. ja palautuspäiväksi merkitsin 31.10. Seitsemän lomaketta palautui palautuspäivään mennessä. Jatkoin vielä vastausaikaa 9.11. asti ja lähetin sähköpostilla muistutuksen osaamiskartoituksesta. Määräaikaan mennessä palautui 12 osaamiskartoituslomaketta, joten vastausprosentiksi tuli 92. Yhdessä palautuneessa lomakkeessa oli huomautus, ettei maksettu postimaksu ollut riittänyt, joten pahoittelin asiaa yhteissähköpostilla postissa kyselyn saaneille osastonhoitajille 13.11. ja samalla pyysin ottamaan yhteyttä, jos joku ei ollut saanut osaamiskartoituslomaketta. Yhteydenottoja ei tullut.

Vastausprosenttiin vaikuttaa eniten vastaajien mielipide kyselyn tärkeydestä. Sopiva vastausaika on seitsemästä kymmeneen päivään, ja muistutuskirjeellä voi kannustaa vastaamatta jättäneitä vastaamaan. Postitse lähetetyn kyselyn haittapuolina voi olla vastausprosentin pienuus sekä epävarmuus siitä, onko oikea henkilö täyttänyt kyselyn. (Heikkilä 2004, 66–67.) Vastausprosentti 92 on erinomainen, ja siihen vaikutti omalta osaltaan luultavasti ISLABin johdon ja henkilöstöpäällikön positiivinen suhtautuminen kartoitukseen, mikä välittyi osastonhoitajille. Lisäksi vastausprosenttiin voi vaikuttaa se, että osastonhoitajat saivat tutustua osaamiskartoitusmittaristoon etukäteen ja heillä oli mahdollisuus vaikuttaa osaamiskartoitusmittaristoon.

Vastaaminen tapahtui nimettömänä, ja osaamiskartoitusmittariston palautus tapahtui postin välityksellä kotiosoitteeseeni. En merkinnyt lomakkeita tai palautuskuoria mitenkään, joten vastaajien henkilöllisyys pysyi salassa alusta lähtien. Anonymiteettiä pyrittiin lisäämään myös pohtimalla tarvittavia taustatietoja, koska esimerkiksi työyksikön koko olisi voinut henkilöityä näin pienessä kohderyhmässä.

6.4 Osaamiskartoituksen tulosten käsittely ja analyysi

Tutkimustulosten tallennuksen jälkeen alkaa niiden käsittely. Tutkimustulosten käsittelyn tavoitteena on löytää vastaus ja ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimuksen empiiristä osaa ohjaavat teorian tiedon pohjalta laadittu viitekehys sekä tutkimusongelma. (Heikkilä 2004, 142.)

Kysyin osaamiskartoitusmittariston taustatiedot sekamuotoisilla kysymyksillä, joissa oli valmiita vastausvaihtoehtoja sekä avoin kohta. Näin vastausten purku helpottuu, mutta avoin kohta paikkaa mahdollisesti puuttuvat vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2004, 49–52).

Kävin aineiston läpi ja numeroin osaamiskartoituslomakkeet samalla, kun tallensin tulokset Excel-ohjelman taulukkoon. Hyväksyin kaikki palautuneet osaamiskartoituslomakkeet, vaikka joitakin yksittäisiä kohtia oli jäänyt tyhjäksi muutamista lomakkeista. Osaamiskartoituslomakkeen numeroinnissa oli epätarkkuutta. Numerot kuusi ja seitsemän olivat kysymysten numerointivaiheessa jääneet pois, mutta kaikki osaamiskartoitukseen tarkoitetut kysymykset olivat lomakkeessa. Kysyin taustatieto-osiossa vastaajien työkokemusta vuosina, omien alaisten määrää sekä työn jakautumista prosentiosuuksina. Luokittelin edellä mainitut vastaukset sopiviin luokkiin. Pyrin käyttämään tasavälistä luokitusta, esimerkiksi työkokemus sosiaali- ja terveystalalla jakaantui vuosiin 21–25, 26–30, 31–35 ja 36–40. Tämä helpotti tulosten käsittelyä ja mahdollisti ristiintaulukoinnin. Avoimia kysymyksiä oli kaksi, ja toin vastaukset vähäisen vastausmäärän vuoksi esille sellaisenaan. Keskiarvot laskettiin kysymykseen vastaajien lukumäärästä. Kohderyhmän ollessa pieni ($N=13$, $n=12$), aineistoa kuvattiin käyttäen lukumääriä (n), prosenttilukuja (%), keskiarvoa (ka) ja ristiintaulukointia. Tulosten taulukoinnilla saadaan tiiviisti esitettyä useita lukuja, jotka ovat paremmin hallittavassa

muodossa kuin tekstissä tai kuviossa, ja lisäksi ristiintaulukoinnin avulla voidaan saada selville kahden luokitellun muuttajan välistä yhteyttä (Heikkilä 2004, 147–148). Tulokset raportoitiin sanallisesta sekä taulukoiden ja kuvioiden avulla.

7 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET

Osaamiskartoituksen kohderyhmänä olivat kaikki ISLABin 13 osastonhoitajaa. Kaikille lähetettiin osaamiskartoitusmittaristo ja lomakkeita palautui täytettynä 12 eli vastausprosentiksi tuli 92.

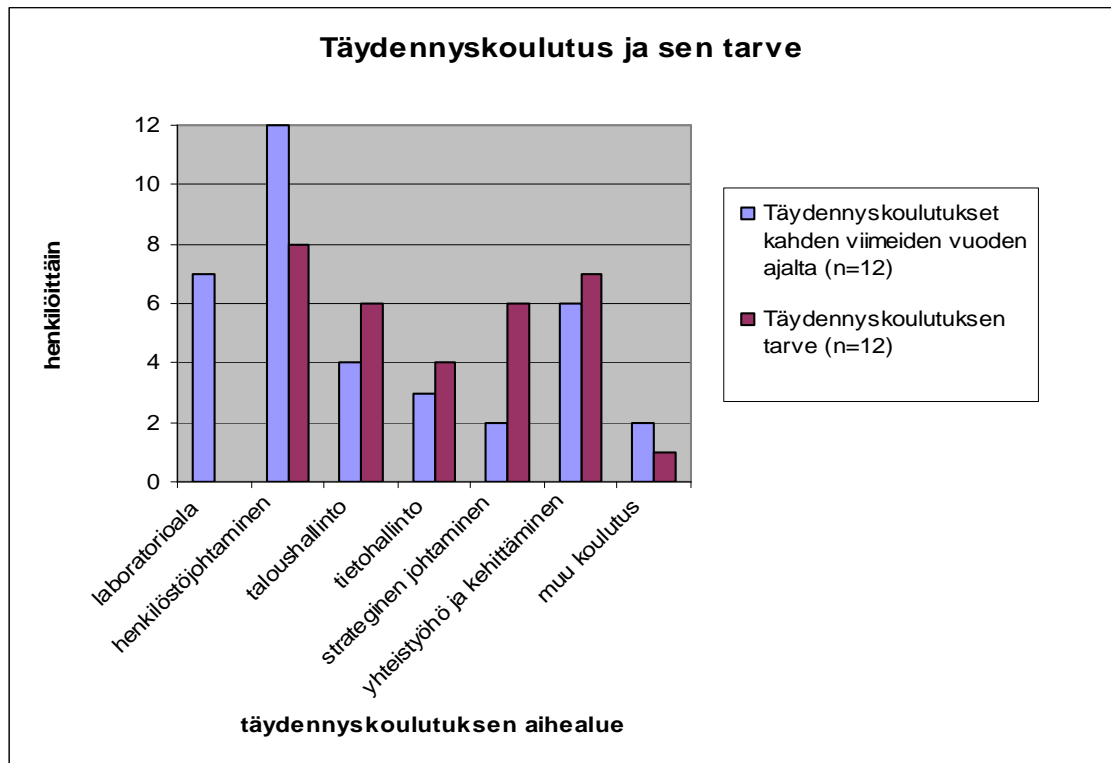
7.1 Taustatiedot

Taustatiedot on koottu taulukkoon liitteessä 7. Osastonhoitajista yhdeksällä koulutuksena oli ammatillinen perustutkinto ja erikoistumistutkinto, kahdella alempi korkeakoulututkinto ja yhdellä ylempi korkeakoulututkinto. Lisäkoulutuksia oman koulutuksen lisäksi olivat johtamisen erikoistumisopinnot sekä erilaisia täydennyskoulutuksia avoimessa yliopistossa. Koulutuksen vastaavuutta nykyisiin tehtäviin arvioi kohtalaiseksi tai hyväksi 11 osastonhoitajaa, ja yksi arvioi vastaavuutta melko huonoksi. Taulukossa 4 on esitetty osastonhoitajien koulutuksen vastaavuus nykyisiin työtehtäviin heidän itsensä arvioimana.

Taulukko 4. Osastonhoitajien koulutuksen vastaavuus nykyisiin työtehtäviin heidän itsensä arvioimana (n=12)

Koulutuksen vastaavuus nykyisiin työtehtäviin	Koulutus		Yhteensä
	Ammatillinen perustutkinto ja erikoistumistutkinto	Korkeakoulututkinto	
Ei lainkaan	-	-	-
Huonosti	-	-	-
Melko huonosti	1	-	1
Kohtalaisesti	6	1	7
Hyvin	2	2	4
Erittäin hyvin	-	-	-
Yhteensä	9	3	12

Viimeisen kahden vuoden aikana kaikki (n=12) olivat osallistuneet henkilöstöjohtamiseen liittyvään täydennyskoulutukseen (kuvio 3). Seitsemän oli osallistunut laboratorioalaan liittyvään sekä puolet vastanneista oli osallistunut yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvään täydennyskoulutukseen. Lisäksi yksittäiset vastaajat olivat merkinneet muu koulutus -kohtaan KVTES-, rekrytointi- ja työsuojelukoulutuksen.



Kuvio 3. Täydennyskoulutukseen osallistujien määrä viimeiseltä kahdelta vuodelta sekä täydennyskoulutuksen tarve aihealueittain

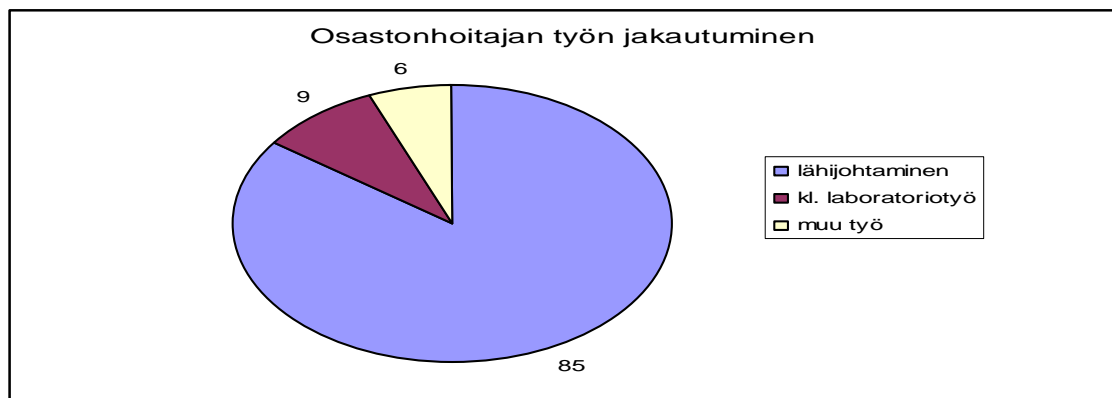
Täydennyskoulutuksen riittävyyttä arvioi kohtalaiseksi seitsemän vastaajaa, hyväksi kolme sekä erittäin hyväksi kaksi vastaajaa. Erittäin hyväksi täydennyskoulutuksen riittävyyden arvioineet olivat osallistuneet yli neljään eri aihealueen koulutukseen. Taulukossa 5 on esitetty osastonhoitajien osallistuminen eri aihealueiden täydennyskoulutukseen viimeisen kahden vuoden ajalta täydennyskoulutuksen arvioidun riittävyyden mukaan. Täydennyskoulutuksen tarpeesta ilmoittivat kaikki (kuvio 3). Vastaajista kahdeksan haluaisi henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta, seitsemän yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvää koulutusta ja puolet taloushallintoon sekä strategiseen johtamiseen liittyvää koulutusta. Lisäksi neljä haluaisi tietohallintoon liittyvää koulutusta ja yksi asiakasyhteistyöhön liittyvää koulutusta.

Taulukko 5. Osastonhoitajien osallistuminen eri aihealueiden täydennyskoulutuksiin viimeisen kahden vuoden aikana ja niiden riittävyys osastonhoitajan työn kannalta heidän itsensä arvioimana (n=12)

Täydennyskoulutuksen riittävyys	Koulutusten aihealueiden määrä (kpl)		
	1-2	3-4	5-7
Ei lainkaan	-	-	-
Huonosti	-	-	-
Melko huonosti	-	-	-
Kohtalaisesti	3	4	-
Hyvin	1	2	-
Erittäin hyvin	-	-	2
Yhteensä	4	6	2

Osastonhoitajien työkokemus sosiaali- ja terveysalalla vaihteli 24 vuodesta 40 vuoteen ja keskiarvoksi saatiin 33 vuotta. Osastonhoitajan tehtävistä työkokemusta vastaajilla oli keskimäärin 14 vuotta vaihdellen kolmesta 33:een vuotta. Työkokemus osastonhoitajana ISLABilla vaihteli yhdestä viiteen vuotta keskiarvon ollessa neljä. Kaikilla osastonhoitajilla (n=12) oli työaikamuotona päivättyö.

Osastonhoitajat arvioivat työnsä jakautuvan lähijohtamiseen (85%), kliiniseen laboratoriotyöhön (9%) ja muuhun työhön (6%) (kuvio 4). Muu työ jakautui työsuojelutyöhön, tietohallintoon, projektityöhön, toimintajärjestelmän ylläpitoon ja keskittämiseen sekä erilaisiin työryhmiin osallistumiseen.



Kuvio 4. Osastonhoitajan työn jakautuminen prosenttiosuuksina

Taulukossa 6 on esitetty ristiintaulukoinnin avulla osastonhoitajien omien alaisten määrä lähijohtamiseen liittyvien tehtävien (prosenttiosuus koko työajasta) mukaan. Osastonhoitajilla oli alaisia keskimäärin 42 henkilöä vaihdellen 18:sta 70:een.

Taulukko 6. Osastonhoitajien omien alaisten määrä lähijohtamiseen liittyvien tehtävien määrän (prosenttiosuus koko työajasta) mukaan

Lähijohtamiseen liittyvien tehtävien määrä	Omien alaisten määrä					Yhteensä
	18-30	31-40	41-50	51-60	61-70	
60-69 %	-	-	1	-	-	1
70-79 %	2	-	-	-	-	2
80-89 %	1	-	-	-	1	2
90-99 %	2	1	-	1	2	6
100 %	-	1	-	-	-	1
Yhteensä	5	2	1	1	3	12

7.2 Osaamiskartoitusmittariston tulokset

Ensimmäisenä osaamisalueena oli henkilöstöjohtaminen, joka jakaantui 24 osa-alueeseen (taulukko 7). Osaamisalueen kaikkien osa-alueiden keskiarvo oli 2,9 asteikolla 1-4. Osastonhoitajat olivat arvioineet osaamisensa parhaimmaksi henkilöstön palkkauksessa sekä oman yksikön henkilöstösuunnittelussa. Matalin osaamistaso oli autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Lisäksi kysyttiin kehityskeskustelujen pitämisestä ja osallistumisesta. Vastanneista (n=12) kymmenen piti säännöllisesti kehityskeskusteluja alaisilleen. Ammattiryhminä olivat laboratoriohoitajat, laborantit, tutkimusapulaiset, osastonsihteerit, terveystieteiden avustajat ja apulaisosastonhoitajat. Osastonhoitajista kahdeksan (n=11) ei käynyt säännöllisesti kehityskeskustelussa. Vain kolme vastanneista osastonhoitajista kävi säännöllisesti kehityskeskustelussa, ja pitotiheys vaihteli vuodesta kahteen.

Puolet tai yli puolet vastanneista halusi kehittää omaa osaamistaan työlainsäädännön tietämyksessä, kehittävän palautteen annossa, työtyytyväisyyskyselyn tuloksien hyödyntämisessä, ristiriitatilanteiden selvittämisessä ja henkilöstön osaamisen tason seurannassa. Näiden osa-alueiden osaamisen taso oli keskimäärin 2,6, ja ne kuuluivat kaikkien työtehtäviin. Hieman alle puolet valitsi kehityskohteeksi työehtosopimuksen tuntemuksen sekä varhaisen havaitsemisen toimintamallin toteutuksen. Näiden osa-alueiden osaamisen taso oli 2,7.

Taulukko 7. Henkilöstöjohtamisen osaaminen osa-alueittain

Henkilöstöjohtaminen (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ- tehtäviini n	Osaamisen tason keskiarvo	Halu kehittää omaa osaamis- taan vastanneista n
Hallitsen työlainsäädännön.	-	2,4	7
Hallitsen työehtosopimuksen.	-	2,7	5
Tunnen ISLABin henkilöstöstrategian (n=10).	-	2,7	2
Johdan yksikköäni toiminnan tavoitteet huomioi- den.	-	3,2	1
Osallistun yksikköni henkilöstösuunnitteluun.	-	3,6	2
Osallistun henkilöstön rekrytointiin (n=11).	1	3,4	2
Palkkaan yksikköni sijaiset.	1	3,7	-
Toteutan ergonomista työvuorosuunnittelua yksi- kössäni (n=11).	3	2,8	2
Toteutan autonomista työvuorosuunnittelua yksi- kössäni.	5	1,6	1
Osaan vuosilomakäytännöt.	-	3,3	3
Osaan virka/työvapaa- sekä perhevapaakäytännöt.	-	3,2	3
Osaan hyödyntää työtyytyväisyyskyselyn tuloksia henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä .	-	2,7	6
Kehitän yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.	-	2,9	2
Osaan antaa kehittäväää palautetta henkilöstölle.	-	2,6	7
Toteutan varhaisen havaitsemisen toimintamallia yksikössäni.	-	2,6	5
Osaan selvittää yksikössäni syntyneitä ristiriitatilan- teita .	-	2,6	6
Osaan huolehtia omasta jaksamisestani.	-	3	1
Osaan kehittää yksikköni tiedottamiskäytäntöjä (n=11).	-	2,9	2
Teen esitykset henkilöstön palkitsemisesta.	3	2,6	2
Osaan kehityskeskustelukäytännön (n=11).	1	3,2	1
Vastaan yksikköni perehdyttämisohjelmista (n=11).	2	3	2
Osallistun henkilöstön koulutuksen suunnitteluun.	1	3,1	2
Osaan seurata henkilöstön osaamisen tasoa.	-	2,8	6
Osaan hyödyntää henkilöstön erityistaidot.	-	2,8	2
keskiarvo		2,9	

Toisena osaamisalueena oli asioiden johtaminen, joka jakaantui talouteen, tietohallintoon ja toimintaan. Talousjohtaminen jakaantui yhdeksään osa-alueeseen, jotka näkyvät taulukossa 8. Talousjohtamisen osaamisen keskiarvo on 2,7. Parhaiten arvioitiin osattavaksi laskujen hyväksyminen. Heikoiten osattiin yksikön kustannuslaskentaa.

Taulukko 8. Talousjohtamisen osaaminen osa-alueittain

Talousjohtaminen (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ- tehtäviini n	Osaamisen tason keskiarvo	Halu kehittää omaa osaamis- taan vastanneista n
Osaan toteuttaa taloussuunnitelmaa yksikössä.	2	2,7	2
Osallistun yksikön kustannustehokkuuden kehittämiseen (n=11).	1	2,2	5
Osallistun yksikön taloussuunnitelman laadintaan.	1	2,5	2
Osallistun yksikköni budjetin laadintaan.	1	2,8	2
Osaan seurata budjetin toteutumista.	-	2,9	2
Osallistun yksikön kustannuslaskentaan.	8	2	2
Osaan sopeuttaa yksikköni toiminnan taloudellisten resurssien puitteisiin.	1	2,5	3
Osallistun yksikön hankintoihin.	1	2,8	-
Hyväksyn yksikköni laskut sovittuun summaan asti.	1	3,5	-
keskiarvo		2,7	

Tietohallinnon johtaminen jakaantui seitsemään osa-alueeseen (taulukko 9). Osaamisen keskiarvo tietohallinnon osalta oli 2,9. Osastonhoitajien osaamisen taso oli korkeimmillaan sähköpostin hyödyntämisessä sekä työvuorolistojen sähköisessä laadinnassa. Kolmasosa vastanneista halusi kehittää omaa osaamistaan budjetin sähköisessä seurannassa. Sosiaalisen median hyödyntämisen osaamisen taso oli alhainen. Lisäksi kysyttiin lisätiedon tarvetta tietoteknisistä ohjelmista (n=11), ja viisi vastanneista ilmoitti haluavansa lisätietoa tietoteknisistä ohjelmista. Ohjelmista mainittiin Rondo, Jopo, kuntarekry, kustannuslaskentaohjelma ja live meeting -ohjelma sekä uudet ohjelmat.

Taulukko 9. Tietohallinnon johtamisen osaaminen osa-alueittain

Tietohallinnon johtaminen (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ-	Osaamisen	Halu kehittää
	tehtäviini	tason	omaa osaamis-
	n	keskiarvo	taan vastanneista
			n
Osaan työni kannalta olennaiset tietotekniikan taidot.	-	3	2
Osaan laatia työvuorolistoja sähköisesti.	1	3,5	-
Osaan seurata budjettia sähköisesti.	-	2,8	4
Osaan tehdä tavaratilaukset sähköisesti.	5	3,4	-
Osaan käyttää sähköpostia tiedonvälityskanavana.	-	3,6	-
Osaan hyödyntää sähköistä mediaa työssäni (esim. kuntarekry, jobsteb) .	-	2,8	2
Osaan hyödyntää sosiaalista mediaa työssäni (esim. facebook, twitter) .	7	1,4	-
	keskiarvo	2,9	

Toiminnan johtamisen osa-alueita oli yhdeksän (taulukko 10). Toiminnan johtamisen osaamisen keskiarvo oli melko korkea (2,9). Osastonhoitajat tiesivät ja osasivat omat työtehtävänsä hyvin. Lisäksi asiakaspalautteiden käsittelyssä ja yksikön toiminnan suunnittelussa oma osaaminen arvioitiin hyväksi. Liiketoimintasuunnitelman toteuttamisen osaaminen arvioitiin kohtalaiseksi, mikä oli osaamisalueen alhaisin. Oman osaamisen kehittämisaiheet toiminnan johtamisen osaamisalueelta jäivät mataliksi.

Taulukko 10. Toiminnan johtamisen osaaminen osa-alueittain

Toiminnan johtaminen (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ-	Osaamisen	Halu kehittää
	tehtäviini	tason	omaa osaamis-
	n	keskiarvo	taan vastanneista
			n
Vastaan osaltani yksikön toiminnan suunnittelusta (n=11).	-	3,1	1
Toteutan ISLABin liiketoimintasuunnitelmaa yksikössäni (n=11).	-	2	2
Tiedän osastonhoitajan työhöni kuuluvat työtehtävät (n=11).	-	3,5	-
Osaan osastonhoitajan työhöni kuuluvat työtehtävät (n=11).	-	3,1	2
Osaan työyksikköni laboratoriotyön tietoperustan.	-	2,8	-
Osaan työyksikköni laboratoriotyön perus- ja ydintaidot.	-	2,8	-
Osaan riskienhallinnan.	-	2,6	1
Osaan kokoustaidot.	-	2,9	2
Osallistun asiakaspalautteiden käsittelyyn.	-	3,2	-
	keskiarvo	2,9	

Kolmantena osaamisalueena oli strateginen johtaminen, joka jakaantui kuuteen osa-alueeseen (taulukko 11). Osaamisen tason keskiarvo oli 2,6. Hieman keskiarvoa korkeammaksi osastonhoitajat arvioivat toimintakäsikirjan sekä osaamisalue toiminnan tuntemisen. Kolmasosa vastanneista halusi kehittää osaamistaan pitkän aikavälin toiminnan suunnittelussa.

Taulukko 11. Strategisen johtamisen osaaminen osa-alueittain

Strateginen johtaminen (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ- tehtäviini n	Osaamisen tason keskiarvo	Halu kehittää omaa osaamistaan vastanneista n
Tunnen ISLABin toimintakäsikirjan.	0	2,8	2
Tunnistan ISLABin strategiset ydintehtävät (n=11).	0	2,4	1
Tunnen ISLABin osaamisalue toiminnan.	0	2,8	1
Osaan hyödyntää tunnuslukuja yksikön toiminnan suunnittelussa.	0	2,4	3
Osallistun yksikön toimintaprosessien kehittämiseen.	1	2,6	3
Osallistun yksikön pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun.	2	2,5	4
	keskiarvo	2,6	

Neljäntenä osaamisalueena oli kehittäminen, joka jakaantui kuuteen osa-alueeseen (taulukko 12). Arvioitu kehittämistyön osaamistason keskiarvo oli 2,2, mikä oli osaamisalueiden matalin. Osaamisen taso arvioitiin suurimmaksi ohjaamisen ja kouluttamisen osa-alueella. Osaamisen taso oli matalin kansainvälisten tutkimusjulkaisujen hyödyntämisessä. Oman osaamisen kehittämisen halu jäi kehittämisen osaamisalueella alhaiseksi.

Taulukko 12. Kehittämistyön osaaminen osa-alueittain

Kehittäminen (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ- tehtäviini n	Osaamisen tason keskiarvo	Halu kehittää omaa osaamistaan vastanneista n
Osallistun tieteellisen tutkimuksen tekemiseen organisaatiossa (n=11).	8	1,7	-
Osaan hyödyntää kansallisia tutkimusjulkaisuja kehittääkseni yksikön toimintaa.	3	1,9	2
Osaan hyödyntää kansainvälisiä tutkimusjulkaisuja kehittääkseni yksikön toimintaa.	5	1,6	1
Osaan käyttää hyödyksi näyttöön perustuvaa tietoa päivittäisessä työssäni.	1	2,4	1
Osaan ohjata ja kouluttaa.	-	2,8	1
Osallistun laadunhallinnan kehittämiseen yksikössäni.	-	2,6	2
	keskiarvo	2,2	

Viidentenä osaamisalueena oli yhteistyö, joka jakaantui seitsemään osa-alueeseen (taulukko 13). Yhteistyöosaamisen tason keskiarvo oli 2,6. Asiakaspalvelutaidoissa osaamisen taso arvioitiin korkeimmaksi. Vieraiden kielten osaaminen oli vähäistä ja lähes puolet vastanneista halusikin kehittää vieraiden kielten osaamistaan.

Taulukko 13. Yhteistyön osaaminen osa-alueittain

Yhteistyö (n=12, jos ei muuta merkintää)	Ei kuulu työ- tehtäviini n	Osaamisen tason keskiarvo	Halu kehittää omaa osaamistaan vastanneista n
Kehitän yhteistyötä eri ammatti- ja asiantuntijaryhmien välillä yksikössäni.	1	2,6	1
Kehitän yhteistyötä eri laboratorioiden välillä IS-LABissa.	1	2,5	1
Kehitän yhteistyötä ISLABin ja yhteistyöorganisaatioiden välillä.	1	2,7	2
Kehitän yhteistyötä yksikköni ja alan oppilaitosten välillä.	3	2,6	-
Osaan toimia asiakaspalvelutilanteissa.	-	3,2	1
Osaan kommunikoida vierailta kielillä kansainvälisissä kontakteissa.	-	1,7	5
Osaan käyttää hyödyksi asiantuntijaverkostoja työssäni (n=11).	-	2,6	2
	keskiarvo	2,6	

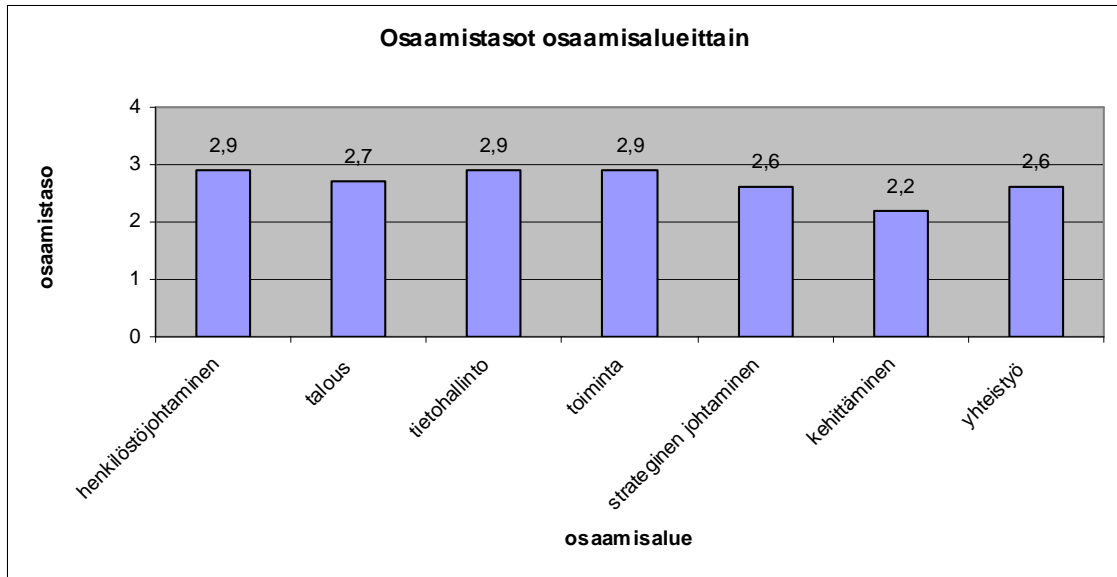
7.3 ISLABin osastonhoitajien osaamisen kehittäminen osastonhoitajien itse arvioimana

Osaamiskartoitusmittariston lopussa oli avoin kysymys ”Kuinka mielestäsi osastonhoitajan osaamista tulisi kehittää ISLABilla?”. Kysymykseen vastasi neljä osastonhoitajaa. Kolmessa vastauksessa tuotiin esille osaamisen kehittäminen ja yhdessä korostettiin sen jatkuvuuden tärkeyttä koko ajan muuttuvassa työympäristössä. Myös henkilökunnan osaamisen kartoitukseen kaivattiin lisää työkaluja. Kehittämisasihteja olivat myös tiimityöskentelytaidot, henkilöstölukujen seuranta, kustannuslaskenta ja live meeting -kokoustekniikka. Osa näistä tuli ilmi myös varsinaisen osaamiskartoituksen puolella. Lisäksi haluttiin, että osastonhoitajien työnkuvaa, tehtäviä ja vastuita selvitettäisiin sekä niiden vaatima osaaminen ja osaamisen taso määritettäisiin. Muutosehdotuksena nykyiseen toimintaan tuli esille, että jokaiseen aluelaboratoriossa tulisi olla oma hallinnollinen osastonhoitaja, joka vastaa koko aluelaboratorion henkilöstöpolitiikasta.

7.4 Yhteenveto osaamiskartoituksen tuloksista

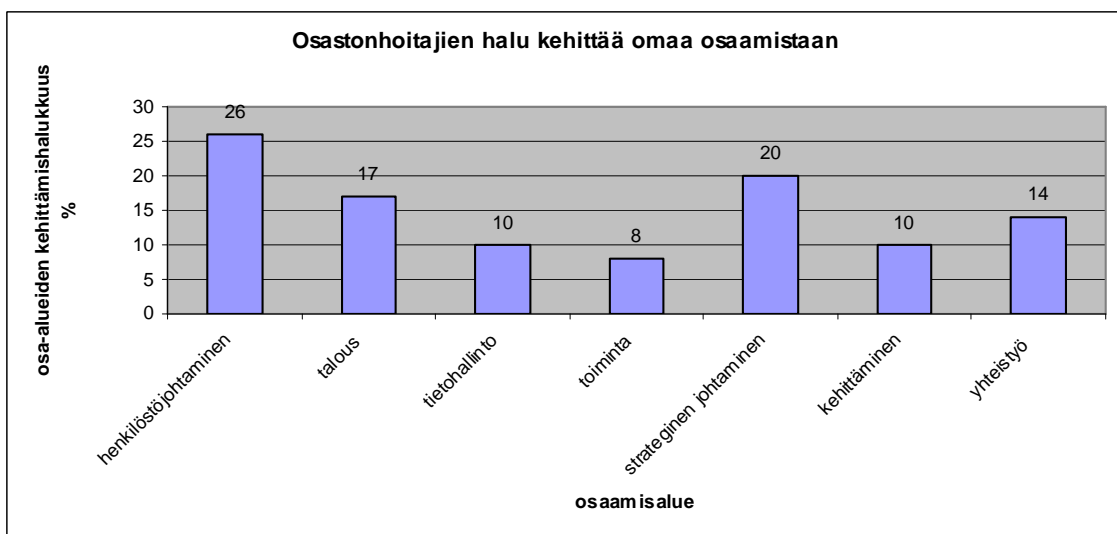
Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laatia osaamiskartoitusmittaristo ISLABin osastonhoitajille, kartoittaa heidän osaamisensa tasoa heidän itsensä arvioimana sekä laatia kehittämissuunnitelma. Osaamisalueiksi muotoutui henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen (talous, tietohallinto ja toiminta), strateginen johtaminen, kehittäminen ja yhteistyö.

Yhteenvetona voidaan todeta, että osastonhoitajat arvioivat oman osaamisen kaikissa osaamisalueissa keskimäärin kohtalaisen ja hyvän osaamisen välille (2-3 asteikolla 1-4) (kuvio 6). Kaikkien osaamisalueiden osaamistasojen keskiarvo oli 2,6. Henkilöstöjohtaminen (2,9) ja asioiden johtaminen (2,8) arvioitiin parhaimmiksi osaamisalueiksi, kun taas kehittämisosaaminen arvioitiin huonoimmaksi osaamisalueeksi (2,2). Kehittämisen osaamisalueella oli myös eniten ei kuulu työtehtäviini -vastauksia suhteessa osaamisalueiden määrään. Asioiden johtamisen sisällä tietohallinto ja toiminnan johtaminen arvioitiin samaksi kuin henkilöstöjohtaminen (2,9), mutta talusjohtamisen osaamisen osa-alue oli heikompi (2,7).



Kuvio 6. Osastonhoitajien itse arvioimat osaamistasot osaamisalueittain

Osastonhoitajien oman osaamisen kehittämishalukkuus oli suurinta henkilöstöjohtamisen osaamisalueella, jossa oli osa-alueita, joiden osaamista yli puolet vastanneista halusi kehittää. Myös talousjohtamisen, tietohallinnon, strategisen johtamisen ja yhteistyön osa-alueilta nousi kehittämiskohteita, joiden osaamista yli kolmasosa halusi parantaa. Neljäsosa osastonhoitajista toi esille sen, että ISLABilta kaivattiin apua jatkuvaan osaamisen kehittämiseen koko ajan muuttuvassa työympäristössä. Kuviossa 7 havainnollistetaan osaamisalueiden kehittämishalukkuutta.



Kuvio 7. Osastonhoitajien halu kehittää omaa osaamistaan osaamisalueittain

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAADINTA ISLABIN OSASTONHOITAJILLE

Opinnäytetyön toisena kehittämistehtävänä oli laatia osaamiskartoitusmittariston tulosten perusteella ISLABin osastonhoitajien osaamisen kehittämissuunnitelma (liite 8). Osaamiskartoituslomakkeeseen pystyi oman osaamistason määrittämisen yhteydessä merkitsemään oman halukkuutensa oman osaamisen kehittämiseen osa-alueella. Näin kehittämissuunnitelman laadinnassa pystyttiin hyödyntämään osaamiskartoituslomaketta. Kehittämissuunnitelman lähtökohtana oli henkilön halu kehittää osaamistaan sekä ISLABin henkilöstöstrategia.

Kehittämissuunnitelman toteutusta pohdittaessa on hyvä miettiä tarvittavia toimenpiteitä ja voidaan miettiä tarvittavan osaamisen laatua, määrää sekä osaamisen saantia. Kehittäminen ja uuden oppiminen vievät yleensä resursseja normaalista työstä, joten on hyvä pohtia resurssien riittävyys ja töiden mahdollinen uudelleen organisointi kehittämistyön aikana. Tietotekniikkaa kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan osaamisen kehittämisessä ja arvioida uusien sovellusten tarve. Organisaation sisäisiä ja ulkopuolelle ulottuvia verkostoja kannattaa myös hyödyntää ja näin saadaan laajempaa näkökulmaa kehittämistyöhön. (Eklund ym. 2007, 12.) ISLABin osastonhoitajille laadittu kehittämissuunnitelma löytyy liitteestä 8. Merkitsin kehittämissuunnitelmaan osaamiskartoituksesta esille nousseet kehittämistarpeet osaamisalueittain sekä kehittämistarpeen toteutustavan. Seuraavaksi nimettäisiin toimenpiteille vastuu- ja yhteyshenkilö(t), jotka varmistavat kehittämissuunnitelman toteutumisen ja pysymisen aikataulussa. Tätä en yleiseen kehittämissuunnitelmaan tehnyt. Merkitsin kehittämissuunnitelmaan myös toteutuksen arviointitavan, missä esittelin keinoja kehittämissuunnitelman toteutuksen ja tavoitteisiin pääsyn arviointiin. Arvioinnin yhteydessä olisi mahdollista pohtia myös mahdollisia jatkokehittämistarpeita ja merkitä ne kehittämissuunnitelmaan.

ISLABin osastonhoitajille laadittu kehittämissuunnitelma on laadittu osaamiskartoitusmittariston tulosten yhteenvedon pohjalta ja ISLABin henkilöstöstrategian linjauksia noudattaen, eikä toimi näin henkilökohtaisena kehittämissuunnitelmana. Kehittämistarpeiksi on nostettu kehittämishalukkuuden sekä ISLABin henkilöstöstrategian pohjalta asioita, joita osastonhoitajat haluavat kehittää omassa osaamisessaan tehdyn osaamiskartoituksen mukaan ja mitkä ovat strategisesti tärkeitä. Kehittämissuunnitelmaan otet-

tiin kehittämisasihteita jokaiselta osaamisalueelta. Jos kehittämishalukkuutta oli jollakin osaamisalueella paljon, vertailuun otettiin mukaan keskimääräiset osaamistasot ja kehittämissuunnitelmaan mukaan otettiin aiheet, joilla oli korkea kehittämishalukkuus ja matala arvioitu osaamistaso sekä verrattiin aiheiden tärkeyttä henkilöstöstrategiassa painotettuihin kohtiin.

Henkilöstöjohtamisen osaamisalueelta (taulukko 7) kehittämissuunnitelmaan nousivat työläinsäädännön hallinta, kehittävän palautteen anto, ristiriitatilanteiden selvittely, varhaisen havaitsemisen toimintamallin toteuttaminen sekä henkilöstön osaamisen seuranta. Osa näistä painottui myös henkilöstöstrategiassa. Asioiden johtamisen osaamisalueelta (taulukko 8,9 ja 10) nousivat yksikön kustannustehokkuuden kehittäminen ja budjetin sähköinen seuranta. Strategisen johtamisen osaamisalueelta (taulukko 11) haluttiin kehittää osaamista pitkän aikavälin toiminnan suunnittelussa sekä strategian pohjalta nostettiin ISLABin strategisten ydintehtävien tunnistaminen. Kehittämisen osaamisalueelta (taulukko 12) nousi osallistuminen laadunhallinnan kehittämiseen yksikössä. Yhteistyöosaamisalueelta (taulukko 13) nousi kehittämisasiheeksi kommunikointi vierailulla kielillä.

Toteutuksessa jokaiselle osaamisalueelta nousseelle kehittämistarpeelle pyrittiin löytämään kehittämiskeino. Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeille (työläinsäädännön hallinta, kehittävän palautteen anto, ristiriitatilanteiden selvittely, varhaisen havaitsemisen toimintamallin toteuttaminen sekä henkilöstön osaamisen seuranta) esitettiin toteutukseen työläinsäädännön perusteet/jatko-koulutusta esimerkiksi sähköisessä oppimisympäristössä, ristiriitatilanteen toimintamallien kertausta ja kehitystä osastonhoitajien kokouksissa, yksikköjen pelisääntöjen päivitystä ja kertausta, yhteistyötahojen (lähinnä työterveyshuolto, työsuojelu, uusimmat tutkimukset aiheesta) ohjeistuksien tarkistamista sekä osaamisen johtamisen työkalujen hallintaa (esimerkiksi osaamisen hallintajärjestelmä, kehityskeskustelukäytännöt, osaamisalueiden toiminta). Asioiden johtamisen kehittämistarpeille (yksikön kustannustehokkuuden kehittäminen ja budjetin sähköinen seuranta) esitettiin toteutuskeinoiksi talousarvio-koulutusta, sähköisten taloushallinto-ohjelmien päivitystä ja koulutusta sekä työkaluja toiminnan läpikäymiseen ja tehostamiseen, kuten työprosessien uudelleen mietintä moniammatillisessa ideariihessä. Strategisen johtamisen kehittämistarpeiden (pitkän aikavälin toiminnan suunnittelu sekä ISLABin strategiset ydintehtävät) toteutukseen ehdotettiin koulutusta pitkän aikavälin toi-

minnan suunnitelman laadintaan, samankaltaisiin suunnitelmiin tutustumista ja oman yksikön historiaan tutustumista. Lisäksi opintopäivän aiheeksi voi ottaa strategisten ydintehtävien syventämisen ja selventämisen sekä strategisten linjausten muuntamisen käytännön tasolle. Kehittämisen kehittämistarpeen (osallistuminen laadunhallinnan kehittämiseen yksikössä) toteutukseen ehdotettiin osaamisalue toiminnan selkiyttämistä ja toimintaan tutustumista sekä ISLABin sisäistä koulutusta laadunhallinnasta yksikkötasolla. Yhteistyön kehittämistarpeen (kommunikointi vierailta kielillä) toteutukseen ehdotettiin omaehtoista opiskelua kielikursseilla, joita ISLAB mahdollisesti tukisi sekä työpaikalla järjestettäviä teemapäiviä, jolloin nostettaisiin esille työssä tarvittavia vierailta kielia koko henkilöstön avulla.

Lisäksi tietohallinnon osaamisalueella kysyttiin tietoteknisten ohjelmien lisäkoulutustarpeesta, mistä nousi työssä jo käytössä olevia ohjelmia. Näistä ISLABin kannattaisi järjestää täsmennettyä koulutusta niille, jotka sitä haluavat, esimerkiksi sähköisessä oppimisympäristössä tai erilaisten harjoitteiden avulla.

Vastuu- ja yhteyshenkilöitä on hankala nimetä näin yleisellä tasolla tehdyssä kehittämissuunnitelmassa, mutta voidaan olettaa, että päävastuu kehittämissuunnitelman toteutuksessa on osastonhoitajan esimiehellä. Toteutuksen arviointitavoiksi merkittiin koulutuksien osallistumisaktiivisuuden seuranta ja koulutus palaute, yleinen palaute osastonhoitajilta heidän esimiehilleen, yksikön kustannustehokkuuden arviointi, perustettujen keskusteluryhmien palaute, osallistumishalukkuus tuettuun omaehtoiseen koulutukseen sekä koko kehittämisprosessin läpikäyminen ja arviointi ja osaamisen uudelleen kartoittaminen osaamiskartoitusmittariston avulla.

9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ISLABin osastonhoitajien itse arvioima osaamisen taso osaamiskartoitusmittaristolla, joka oli laadittu ISLABille tätä tutkimusta varten sekä laatia osastonhoitajien osaamisen kehittämissuunnitelma. ISLAB ei ole aikaisemmin hyödyntänyt osaamiskartoituksia. ISLABin osastonhoitajille räätälöidyn osaamiskartoitusmittariston avulla ISLAB voi paremmin kehittää osastonhoitajien osaamista.

Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen kehityskeskusteluissa auttaa osastonhoitajia ja välillisesti koko työyhteisöä työssä kehittymisessä ja jaksamisessa.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämistoiminnassa luotettavuutta mitataan tuotettavan työn hyödyllisyytenä. Pelkkä oikean tiedon tuottaminen ei riitä vaan, tiedon tulee olla myös käyttökelpoista. Kehittämistoiminnan luotettavuutta voidaan myös peilata samojen näkökulmien kautta kuin kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kun kehittämistoiminnasta löytyy selviä tutkimuksellisia asetelmia. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Voidaankin sanoa, että tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrattavissa siinä käytetyn mittarin luotettavuuteen (Metsämuuronen 2009, 74).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla käsitteenä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä mitata oikeaa ja haluttua asiaa. Käsite reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 122–123; Metsämuuronen 2009, 74.) Tutkimuksen validiteetista puhuttaessa voidaan puhua ulkoisesta ja sisäisestä validiteetista. Ulkoisella validiteetilla käsitetään tutkimustulosten mahdollista yleistämistä ja kohderyhmää. Huomioitavaa on tutkimusasetelma sekä otanta. Sisäisellä validiteetilla käsitetään tutkimuksen omaa luotettavuutta, johon liittyvät käsitteiden ja teorian valinta, mittarin laadinta ja sen haluttavien asioiden mittaavuus sekä mittaustilanteen vaikutus luotettavuuteen. (Metsämuuronen 2009, 65.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan vakuuttavuuden käsitteestä, joka pitää sisällään kvalitatiivisen tutkimuksen läpinäkyvyyden ja avoimuuden (Toikko & Rantanen 2009, 122–123).

Oman kehittämistyöni aiheena oli osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelman laadinta, joka oli toimeksianto ISLABilta. Heillä oli selkeä tarve saada osastonhoitajien osaamiskartoitusmittaristo, jota he voivat hyödyntää osastonhoitajien osaamisen kehittämisen apuvälineenä. Kohderyhmä oli pieni, vain 13, joten tuloksia ei voi yleistää koskemaan suurempaa joukkoa, mutta vastausprosentin ollessa 92 tulokset antavat hyvän kokonaiskuvan ISLABin osastonhoitajien itsearvioidusta osaamisen tasosta.

Osaamisen arviointi tapahtui itsearviointina strukturoidulla kyselylomakkeella eli osaamiskartoitusmittaristolla. Kyselylomake täytti kvantitatiivisen tutkimuksen piirteet. Selvitin osaamiskartoitusmittariston avulla osastonhoitajien tämänhetkisen osaamisen tason itsearviointina, eikä uusi kartoitus anna samaa tulosta. Reliabiliteetin kannalta työtäni on vaikea arvioida koska tulokset eivät ole toistettavia. Kehittämistyöni validiteettia voidaan tarkastella kyselylomakkeen kannalta, antaako se haluamaani tietoa ja onko väärinymmärtämisen riski poistettu. Kyselylomake tehtiin teorian ja aikaisempia tutkimuksia hyödyntäen (liite 3) tiiviissä yhteistyössä ISLABin kanssa. Osaamiskartoituslomaketta muokattiin ISLABin osastonhoitajien sekä työnantajien edustajan kanssa. Osaamisalueet pyrittiin määrittelemään selvästi ja tarkasti.

Tutkimustyössä on pyrittävä käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, koska tutkimustieto voi muuttua nopeasti ja oletetaan, että vanhempi tutkimustieto kumuloituu tuoreempaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 109). Käytin työssäni kahta yli kymmenen vuotta vanhaa tutkimusta. Olen kuitenkin ottanut tutkimusten iän huomioon ja käyttänyt niitä tuoreempien tutkimusten rinnalla.

Esitestauksessa selvitetään ohjeistuksen ja kysymysten ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä, toimiiko vastausvaihtoehdot sisällöltään, kyselylomakkeen vastaamisen raskautta sekä siihen kuluva aika (Heikkilä 2004, 61). Osaamiskartoituslomaketta esitesti-
sivat ISLABin ulkopuolella työskentelevät osastonhoitajat (4 kpl) sekä ISLABissa työskentelevät apulaisosastonhoitajat (2 kpl). Muokkasin osaamiskartoitusmittaristoa esitestauksen pohjalta ja näin osaamisalueiden osa-alueet täsmentyivät ja esitestauksessa varmentui ohjeistuksen ja osaamisalueiden osa-alueiden ymmärrettävyys.

Osaamiskartoituslomakkeessa oli viimeisenä kohtana avoin kysymys ”Kuinka mielestäsi tätä osaamiskartoitusmittaria tulisi kehittää?”, joka osaltaan vastaa kysymykseen osaamiskartoituksen kyvystä mitata oikeaa ja haluttua asiaa. Yhdessä lomakkeessa oli kommentoitu osaamisalueiden osa-alueiden väittämiä ja niiden vaikeaselkoisuutta. Tiedostin ongelman osaamiskartoitusmittarin muokausvaiheessa. Tuntui, että joitain väittämiä oli mahdotonta muokata suoraan muotoon, jossa vastaus osaan/hallitsen olisi ollut mahdollinen niin, että väittämän asia olisi säilynyt samana. Esitestauksessa asia ei tullut esille. Lisäksi lomakkeen viimeisessä kohdassa kommentoitiin saatekirjeessä esitettyä arvioitua 15 minuutin vastausaikaa, mikä herätti epäluottamusta koko kartoitusta koh-

taan. Esitestauksen pohjalta vastausaika arvioitiin 15 minuutiksi, koska enemmistö ilmoitti sen vastausajakseen. Keskiarvona esitestauksen ilmoitetuista vastausajoista tuli noin 20 minuuttia, joka olisi ollut ehkä totuudenmukaisempi.

9.2 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellisen toiminnan keskeinen käsite on eettisyys. Tutkimusetiikka voidaan jakaa kahteen näkökulmaan, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä etiikan avulla selvitetään koko tutkimusprosessin luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta. Lähtökohtana on, ettei tutkimusaineistoa keksitä itse, plagioida tai väärennetä. Ulkoisella etiikalla tarkoitetaan sitä, kuinka tieteenalan ulkopuoliset asiat vaikuttavat tutkimusaiheen valintaan ja tapaan, jolla sitä tutkitaan. Tutkimusetiikkaa pyritään parantamaan laatimalla erilaisia säännöksiä ja ohjeita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 172–173.)

Avoimuus ja rehellisyys tulee säilyttää koko tutkimusprosessin ajan (Kauranen ym. 2011, 26). Osaamiskartoitusmittaristoa laadittaessa osastonhoitajat saivat jo tietoa tulevasta osaamiskartoituksesta. Heillä oli mahdollisuus osallistua osaamiskartoitusmittariston muokkaukseen, ja muokkausvaiheessa lähetetystä saatekirjeessä (liite 4) oli myös hieman teoriatietoa osaamiskartoituksesta. Osastonhoitajilla oli myös mahdollisuus ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä tutkimuksen tekijään, jos kysyttävää ilmeni. Osaamiskartoituksen tulokset esitettiin muuntelematta ja pyrittiin selkeään ja ymmärrettävään esitystapaan. Opinnäytetyössäni noudatettiin avoimuuden ja rehellisyyden linjaa.

Kehittämistyössä on hyvä tiedostaa, että tulokset eivät välttämättä ole samansuuntaisia toimeksiantajan asenteiden, käytäntöjen ja arvojen kanssa. Tulokset on pystyttävä esittämään rehellisesti myös siinä tilanteessa. (Ojasalo ym. 2009, 49.) Työskentelen toimeksiantajan alaisuudessa ja osaamiskartoitukseen osallistuvista löytyy myös oma lähiesimieheni. Tilanne tuo oman haasteensa kehittämistyön tekemiseen, koska voidaan kysyä, kuinka kykenevä olen laatimaan mittariston, jolla arvioidaan oman esimieheni osaamista hänen työssään. Kehittämistyön tekijän roolissa minulla oli tukena teoriapohja, aiemmat tutkimukset ja osastonhoitajien esimiesten edustajan tuki sekä osastonhoitajien oma arvionsa osaamiskartoitusmittaristosta sen tekovaiheessa. Pyrin esittämään tulokset totuudenmukaisesti asemastani huolimatta.

Tuloksia julkaistaessa tulee huolehtia, että yksittäistä vastaajaa ei pystytä vastauksista identifioimaan, etenkin pienessä ryhmäkoossa (Heikkilä 2004, 31; Kauranen ym. 2011, 26). Korostin saatekirjeessä, että valmiista työstä ei voi identifioida ketään vastaajista. En merkinnyt vastauskuoria tai lomakkeita millään tavalla, joten minäkään en tiennyt vastaajien henkilöllisyyttä. Koska itse työskentelen ISLABilla, en halunnut enkä kokenut tarpeelliseksi tietää vastaajien henkilöllisyyttä. Pyrin osaamiskartoituksen taustatieto-osiota tehdessä rajaamaan kysymykset niin, ettei niistä helposti pystyisi erottamaan vastaajia. Yhdessä vastauskuoressa oli pyyntö, että vastaajien henkilöllisyys jäisi minun tietooni. Hämäännystä on saattanut aiheuttaa kuoressa ollut ykkösluokan postia tarkoittanut ykkösnumero, jota on voitu luulla kuorinumeroinniksi. Olen pyrkinyt esittämään osaamiskartoituksen tulokset niin, ettei yksittäistä vastaajaa pysty identifioimaan. Tästä syystä en ole ristiintaulukoinut osaamistasoja taustatietojen kanssa.

Kehittämistyössä yleensä oletetaan, että henkilöstö osallistuu organisaation kehittämiseen, eikä erillisiä suostumuksia kysytä (Ojasalo ym. 2009, 49). Kehittämistyöni osaamisen itsearvioinnin antavat osastonhoitajat ovat voineet kokea kartoituksen negatiivisena asiana ja uhkana työnantajataholta. Näin ollen kartoituksen vastausten paikkansa pitävyyttä voidaan epäillä, koska niitä saatetaan kaunistella tai aliarvioida. Kuitenkin korkea vastausprosentti (92 %) kertoo positiivisesta suhtautumisesta kartoitukseen, ja osaamistasojen keskiarvo 2,7 on luultavasti melko realistinen tai hieman aliarvioitu kuva osastonhoitajien osaamisen tasosta. Rinnakkaisarvioinnit (esimies- ja alaisarvioinnit) toisivat laajempaa näkökulmaa asiaan.

9.3 Osaamiskartoituksen tulosten tarkastelu

Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset antavat hyvän kuvan ISLABin osastonhoitajien osaamisen tasosta (N=13, n=12), vastausprosentin ollessa 92. Kuitenkin otoskoko on niin pieni, ettei tuloksia voida yleistää maanlaajuisesti.

Vastaajien taustatietoja tarkasteltaessa yhdeksällä oli vuonna 1994 lakkautettu erikoistutkimus, jonka Narinen (2000, 3) totesi jo kaksitoista vuotta sitten tutkimukseensa riittämättömäksi. Kuitenkin koulutuksen tasolla ei näyttäisi olevan merkitystä arvioidessa koulutuksen vastaavuutta nykyisiin osastonhoitajan tehtäviin (taulukko 4). Tässä ei kuitenkaan oteta huomioon työuran aikana kertyneitä täydennyskoulutuksia. Jo-

kainen vastaajahan oli osallistunut viimeisen kahden vuoden aikana täydennyskoulutukseen. Mahdollista vaillinaista koulutusta on paikattu täydennyskoulutuksilla sekä työkokemuksen kartuttamisella. Kahdeksalla vastaajista työkokemus osastonhoitajana oli yli 30 vuotta. Kahdeksalla vastaajista oli työkokemusta osastonhoitajana ISLABilla viisi vuotta, joka on enimmäismäärä ISLABin perustamisvuoden ollessa 2008. Täydennyskoulutusten riittävyttä arvioitaessa on nähtävissä, että mitä useamman eri aihealueen täydennyskoulutukseen osastonhoitaja oli osallistunut, sitä paremmaksi hän arvioi täydennyskoulutuksen riittävyden (taulukko 5).

ISLABilla on hyvin erikokoisia yksiköitä osastonhoitajien johdettavana, pienimmän alais määrän ollessa 18 ja suurimman 70. Suuri alais määrä asettaa erilaiset haasteet lähijohtamiseen. Kuitenkin vertailtaessa alaisten määrää ja osastonhoitajan työn jakautumista ei voida sanoa, että lähijohtamiseen liittyvien tehtävien määrä lisääntyisi alaisten lukumäärän kasvaessa (taulukko 6). ISLABin osastonhoitajat tekevät kliinistä laboratorio työtä keskimäärin vain yhdeksän prosenttia työajasta, joka on samankaltainen Antinahan (2007, 43) tutkimuksen kanssa, jossa kliinisen työn osuus oli 12 prosenttia. Narisen (2000, 104) tutkimuksessa taas ilmeni erilainen jaottelu, jossa kliinisen työn osuus oli hiukan alle puolet työajasta, jota voi selittää tutkimuksen iäkkäisyys. Narinen (2000, 104) kuitenkin havaitsi, että toimenpide- ja palveluyksiköissä (esimerkiksi laboratorio) osastonhoitajat arvioivat kliinisen työn vähemmäksi muihin työyksiköihin verrattaessa. Narinen (2000, 105) ja Antinaho (2007, 58) havaitsivat myös, että alaisten määrän kasvu vaikuttaa kliinisen työn määrään vähenemiseen. Tutkimuksessani pienin alais määrä oli 18, ja keskimäärin alaisia oli 42 henkeä eli puhutaan melko suurista yksiköistä, mikä selittää kliinisen työn vähyyttä. Voidaan kuitenkin esittää kysymys, kuinka kliinisen laboratoriotyön osaaminen säilyy vain vähän tai ei laisinkaan kliinistä laboratoriotyötä tekevillä osastonhoitajilla. Surakka (2008b) painottaa kliinisen työn asiantuntijuuden säilyttämistä esimiestehtävissä olevilla.

Kun varsinaisen osaamiskartoituksen tuloksia tarkastellaan, voidaan todeta, että osastonhoitajat arvioivat oman osaamisen lähemmäksi hyvää kuin kohtalaista. Yleisesti matalimmat osaamisen tasot olivat osa-alueilla, joihin yli puolet vastanneista oli vastannut, ettei osa-alue kuulu heidän työtehtäviinsä, esimerkkinä sosiaalisen median hyödyntäminen ja autonominen työvuorosunnittelu. Tämä viittaa siihen, ettei osa-alue ole mikään jokapäiväiseen työhön kuuluva työtehtävä, ja näin osaamisen taso on heikohko niillä,

joille se kuuluu työtehtäviin. Osa-alueita, jotka eivät kuuluneet yli puolen vastanneiden työtehtäviin, ei haluttu myöskään kehittää, joten kyseisiä osa-alueita ei nähty tärkeiksi työn kannalta. Osaamisalueiden osa-alueilla, joita yli puolet vastaajista halusi kehittää, oli osaamisen taso arvioitu kohtalaisen ja hyvän välille. Tuloksista voidaan päätellä, että osastonhoitajat haluavat kehittyä asioissa, joita jo osaavat melko hyvin. Poikkeuksena edelliseen on kommunikointi vierailta kielillä, jonka osaaminen arvioitiin kohtalaista huonommaksi, ja kuitenkin viisi vastanneista halusi kehittää osaamistaan sillä osa-alueella.

Osaamiskartoituksen osaamisalueista henkilöstöjohtaminen nousi vahvimaksi osaamisalueeksi osaamisen tason ollessa hyvin lähellä hyvää osaamiskartoitusmittariston asteikolla. Asioiden johtamisen osaamisen taso arvioitiin vain hieman matalammaksi. Nämä heijastavat osastonhoitajien tärkeimpiä työtehtäviä, jotka Antinahon (2007, 54) sekä Grönroosin ja Perälän (2004, 14) tutkimuksetkin vahvistavat. Henkilöstöjohtamisen osaamisalueen osa-alueiden osaamista haluttiin myös eniten kehittää eli ne koettiin tärkeiksi työn suorittamisen kannalta.

Lähes kaikki pitivät alaisilleen kehityskeskusteluja, mikä auttaa osastonhoitajia tutustumaan alaisiinsa ja heille muodostuu parempi kokonaiskuva yksikkönsä henkilöstöstä sekä heidän kehittämistarpeistaan. Tuloksissa yllätti se, ettei kahdeksan (n=11) vastanneista käynyt säännöllisesti itse kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa palautteen anto ja saaminen sekä yhteisten päämäärien täsmentäminen ovat tärkeitä aiheita. Nämä keskustelut voidaan käydä muissakin yhteyksissä, mutta pitämällä kehityskeskustelu varmistetaan asioiden läpikäynti ja samalla tuetaan osastonhoitajan työtä. Narisen (2000, 117) tutkimuksessa 45 prosenttia osastonhoitajista kävi säännöllisesti kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Narinen (2000, 117–118) havaitsi myös, että jos esimiehenä oli joku muu kuin ylihoitaja, kehityskeskustelun pitäminen ei ollut säännöllistä. ISLABissa ei ole ylihoitajia, vaan yksikön ylilääkäri toimii yleensä osastonhoitajan esimiehenä.

Asioiden johtaminen jakaantui talousjohtamisen, tietohallinnon ja toiminnan johtamisen osaamisalueisiin, jotka olen esittänyt omina osaamisalueina kuvioissa ja tekstissä tutkimusten tuloksia esittäessä. Talousjohtamisen alueella osaamistaso arvioitiin korkeaksi toteutuspuolella, kuten laskujen hyväksyminen, budjetin toteutuksen seuranta ja budje-

tin laadintaan osallistuminen. Kehittämisasiheeksi nousi kustannustehokkuuden kehittäminen, jossa osaaminen arvioitiin kohtalaiseksi. Voidaan olettaa, että kustannustehokkuuteen pyrkiminen on tänä päivänä välttämätöntä ja se voi luoda paineita osastonhoitajien työhön. Tietohallinnon johtamisen osaaminen arvioitiin hyvän tasolle, jos ei oteta huomioon sosiaalisen median hyödyntämistä. Yli puolet vastanneista ei sisällyttänyt sosiaalisen median hyödyntämistä työtehtäviinsä, mikä oli odotettavissa. Tämä osa-alue kuuluu enemmän tulevaisuuden osaamistarpeisiin, jonka mahdollisuuksia tulisi kartoittaa. Toiminnan johtamisen osaaminen oli hyvä, lukuun ottamatta liiketoiminnansuunnitelman toteutusta. Kohdissa ”Tiedän ja osaan osastonhoitajan työhöni kuuluvat tehtävät” osaaminen arvioitiin mittariston asteikolla hyvän ja erinomaisen väliin, mikä kertoo oman työn sujuvasta hoidosta. Kliinisen laboratoriotyön osaamiseen liittyvien osa-alueiden osaaminen arvioitiin hieman hyvän alapuolella, mikä kuitenkin kertoo vankasta kliinisen laboratoriotyön osaamisesta.

Strategisen johtamisen osaaminen arvioitiin kohtalaisen ja hyvän välille. ISLABin strategisten ydintehtävien tunnistaminen arvioitiin lähemmäksi kohtalaista, ja sen kehittämishalukkuuskin oli vähäistä. Voisi kuitenkin olettaa, että strategisten ydintehtävien tunteminen tulisi olla tärkeimpiä asioita yksikkötasonkin toiminnassa. Osastonhoitajahan juuri tuo strategiset linjaukset käytännön tasolle (Laaksonen ym. 2005, 3).

Kehittämistyön osaaminen arvioitiin alhaisimmaksi. Kehittämishalukkuuskin oli alhainen. Kuitenkin voisi olettaa, että yksikön kehittäminen on tärkeä osastonhoitajan osaamisalue. Voidaankin pohtia, ovatko osaamisalueen osa-alueet oikeita ja kuvaavatko ne sitä kehittämistyötä ja osaamista, jota osastonhoitajan työssä tarvitaan ja tehdään. Osa-alueet painottuvat ehkä liikaa tutkimustyöhön, jota Narisen (2000, 97) tutkimuksessa osastonhoitajat arvioivat vähiten työhön kuuluvaksi.

Yhteistyön osaaminen arvioitiin kohtalaisen ja hyvän välille. Asiakaspalvelutilanteissa toimiminen arvioitiin hyvän paremmalle puolelle, mikä viittaa hyviin vuorovaikutustaitoihin. Vieraille kielillä kommunikointi arvioitiin kohtalaista alhaisemmaksi, ja se nousikin kehittämisasiheeksi. Tutkimuksestani ei käy ilmi vieraiden kielien tarpeen yleisyys tai eri kielten määrän tarve osastonhoitajan työssä, joten todellista tarvetta on vaikea arvioida.

Osaamisalueiden osaamistasojen yhteinen keskiarvo oli puolivälissä arviointiasteikkoa (1-4) kohtalaisen ja hyvän osaamisen välissä. Kuitenkin puolella vastaajista oli yli kymmenen vuoden työkokemus, jonka voisi olettaa kartuttavan osaamista hyvän ja jopa erinomaisen tasolle. Tässä olisi hyvä toteuttaa myös esimies- ja alaisarviointi, että nähtäisiin, mitä odotuksia muilla on osastonhoitajan osaamisesta ja ovatko arvioidut osaamistasot samankaltaisia.

Kehittämissuunnitelmaan nousseet kehittämistarpeet nousivat osaamiskartoitusmittariston tuloksista ja osastonhoitajien kehittämishalukkuudesta sekä ISLABin henkilöstöstrategiasta. Osa osaamisalueiden osa-alueista, joita osastonhoitajat halusivat kehittää, oli samoja kuin mihin ISLABin henkilöstöstrategiassa painotetaan. Kehittämissuunnitelma on tehty yleisellä tasolla, eikä kerro jokaisen ISLABin osastonhoitajan henkilökohtaisia kehittämisasihteita. Henkilöstöjohtamisen osaamisalueelta nousi kehittämissuunnitelmaan eniten kehittämisasihteita. Osaamisen tavoitetasot on tarkoituksella jätetty tästä osaamiskartoituksesta pois, koska tämä oli ensimmäinen osastonhoitajien osaamiskartoitus ISLABilla. Tavoitteena on, että kehityskeskustelun yhteydessä jokaiselle osastonhoitajalle laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, johon osaamisen tavoitetasot voidaan asettaa osastonhoitajan esimiehen toimesta.

Osaamiskartoitusmittariston avulla saatiin selville osastonhoitajien senhetkinen osaamisen taso heidän itsensä arvioimana ja samalla osaamiskartoituksen tuloksista voidaan havaita osastonhoitajien nykyhetken työnkuvaa. Osaamiskartoituksen korkea vastausprosentti kertoo positiivisesta suhtautumisesta sekä halukkuudesta kehittää omaa osaamistaan. Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta nousseet kehittämisasihteet ja laadittu kehittämissuunnitelma auttavat parantamaan osastonhoitajien osaamista. Jo osaamiskartoitusmittariston osaamisalueiden läpikäyminen ja oman osaamisen pohtiminen voivat saada aikaan muutosta ja auttavat hahmottamaan oman työn sisältöä ja mahdollisia kehittämisasihteita.

9.4 Päätelmät, tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

ISLABille tehty osastonhoitajien osaamiskartoitus antaa mielestäni hyvän yleiskuvan ISLABin osastonhoitajien arvioimasta osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista. Kaikkien osaamisalueiden osaamisen tason keskiarvo osastonhoitajien itse arvioimana oli koh-

talaista (2,6, asteikolla 1-4). Osaamisalueista vahvimaksi arvioitiin henkilöstöjohtaminen ja heikoimmaksi kehittäminen. Kehittämissuunnitelma kertoo kehittämisaiheista yleisellä tasolla ja edustaa enemmistön kehittämistarpeita. Osastonhoitajien halu kehittää omaa osaamistaan oli korkein henkilöstöjohtamisen osaamisalueella ja matalin kehittämisen osaamisalueella.

ISLAB voi ottaa osaamiskartoituksen mukaan osastonhoitajien kehityskeskusteluihin sekä laatia osastonhoitajille henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Osaamiskartoitusmittaristoa voi jatkossa käyttää myös uuden osastonhoitajan rekrytointiin sekä perehdyttämisen apuna, ja osastonhoitajien esimiehet voivat käyttää sitä kehityskeskustelujen tukena. Osaamiskartoitusmittaristoa tulisi kehittää ja osaamisalueita täsmentää ennen sen uudelleen käyttöä.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla toimintatutkimuksen loppuun vienti eli kehittämissuunnitelman toteutus, seuranta ja arviointi sekä uusi osastonhoitajien osaamiskartoitus. Osastonhoitajan osaamista voisi arvioida myös osastonhoitajien esimiehillä sekä alaisilla ja laatia osaamisen tavoitetasot. Osaamiskartoitusmittaristoa voisi muokata myös apulaisosastonhoitajille sopivaksi sekä toteuttaa osaamiskartoitus myös heille.

LÄHTEET

- Antinaho, T. 2007. Osastonhoitajan työn sisältö ja työajan jakautuminen erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Bowling, A. 2009. Research methods in Health. Maidenhead, Englanti: Open University Press.
- Bryman, A. 2008. Social research methods. New York, USA: Oxford University Press Inc.
- Eklund, R., Tyyskä, U. & Ropo, R. 2007. Kehitä osaamista! –työkirja: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2007:1. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.
http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01/kehita_osaamista.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01. 31.1.2013.
- Ervomaa, K. 2003. Informaatiotekniikka osastonhoitajan työssä. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteenlaitos. Pro gradu -tutkielma.
- Grönroos, E. & Perälä, M.-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Stakes.
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1>. 31.1.2013.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot –Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi –Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holmlund, L. 2005. Osastonhoitajan osaaminen ja tulokortti. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Opinnäytetutkielma.
- Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä. 2008. Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymän 1.1.2008 voimaan tuleva johtosääntö.
- Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä. 2012. Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä (ISLAB).
<http://www.islab.fi/index.asp?tz=-3>. 31.1.2013.
- Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä. 2013. Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymän (ISLAB) liiketoimintasuunnitelma 2013.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

- Kammonen, J. 2008. Osastonhoitajan johtamistyössä tarvitsema osaaminen, esimiehen ja yhteistyökumppanin näkökulma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laiton. Pro gradu -tutkielma.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2010. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro OY.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard business school.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Keurulainen, H. 2006. Osaaminen ja arviointi. Teoksessa Niskanen, A., Lepänjuuri, A. & Rautio, T. (toim.) Tunnistatko taiturin? Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen korkea-asteella. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 22–36.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja –talouden laitos. Väitöskirja.
- Kumar, R. 2005. Research methodology: A step-by-step guide for beginner. Englanti, Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Laakso-Manninen, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia, 29–44.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development: A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations. Helsinki: HAAGA-HELIA University on Applied Sciences.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laitinen, M. 2012. Osaamisaluekuvaus: Toimintajärjestelmäosaamisalue, OA:TOIMJH.
- Lintula, H. 2001. Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Manninen, P. 2013. Itä-Suomen laboratoriokeusliikelaitoskuntayhtymän henkilöstöstrategia vuosille 2013–2016. Kuopio: Itä-Suomen laboratoriokeuksen liikelaitoskuntayhtymä.
- McCallin, A. & Frankson, C. 2010. The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. *Journal of Nursing Management* 18(3), 319-325. <http://web.ebscohost.com.tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07b15a6c-3c66-4360-9f48-9af67be78e5c%40sessionmgr110&vid=2&hid=122>. 31.1.2013.
- Mertanen, P. 2012. Asiantuntijuuden osaamisen mittaaminen Itä-Suomen Lääkärikeskus Oy:ssä –Osaamiskartoitusmittaristo osaamisen kehittämisen työvälineenä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Oy.

- Murto, K. 2009. Esimerkkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arkea. Jyväskylä: PS-kustannus, 62–64.
- Narinen, A. 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Väitöskirja.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/22506/terveyde.pdf?sequence=2>. 31.1.2013.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ovaskainen, P. 2009. Terveydenhuollon tieto-ohjaus ja tietojohdaminen. Teoksessa Honkalampi, T. Johtaminen avainasemassa muutoksessa Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveystalouden johtamisesta. Tehyn julkaisusarja 2/2009. <http://www.tehy.fi/@Bin/45463/Johtaminen+avainasemassa.pdf>. 31.1.2013.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä, lähijohtajuus sosiaali- ja terveystaloudella. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanomaa.
- Saranpää, M. 2007. Ohjaajan hätävara: Osaamisen tunnistamisen ja työstä oppimisen ohjaamisen työkaluja ammattikorkeakoulututkintojen tekijöille. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Sosiaali- ja terveystalouden johtamiskoulutustyöryhmä. 2004. Sosiaali- ja terveystalouden johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30.
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2004/sosiaali-_ja_terveystalouden_johtamiskoulutustyoryhman_muistio?lang=fi. 31.1.2013.
- Surakka, T. 2008a. Terveydenhuollon johtaminen. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 28–52.
- Surakka, T. 2008b. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 53–67.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S. 2005. Hoitotyön johtamisosaamisen vaatimukset ja johtamisosaamisen taso. Kysely erikoissairaanhoidon psykiatrisen vuodeosastojen osastonhoitajille. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitospäätö. Pro gradu -tutkielma.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Työterveyslaitos. 2010. Työpaikan osaamiskartoitus.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx. 31.1.2013.
- Vataja, K. 2009. Arvioiva työote -kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arkea. Jyväskylä: PS-kustannus, 51–61.
- Viitala, R. 2003a. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2003b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Toimeksiantaja	
Organisaation nimi:	Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä
Toimeksiantajan edustaja:	Pirjo Manninen
Osoite:	Hallintokeskus, PL 1700, 70211 Kuopio
Puhelinnumero:	017 178 711 (vaihe)
Sähköposti:	

Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot	
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opiskelijanumero(t) ja nimi(et):	0901696 Asta Laurila
Puhelinnumero:	050 300 4096
Sähköposti:	alaurila@netti.fi

Toimeksiantajan sitoumukset	
Osaamiskartoitusmittari on tarkoitettu Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymän sisäiseen käyttöön ja kyseisellä organisaatiolla on oikeus tarvittaessa muokata osaamiskartoitusmittaria.	

Opiskelijan sitoumukset	
Opiskelija luovuttaa opinnäytetyön tulokset kokonaisuudessaan Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymälle käyttöön.	

Opinnäytetyön ohjaus PKAMK:ssa	
Ohjaaja(t):	Elina Lyytikäinen

Opinnäytetyön julkisuus	
Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa.	

Allekirjoitukset	
Päiväys	Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvennys
Päiväys	Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys

29.9.2012

Pirjo Manninen
Pirjo Manninen
Yhteistyöasiantuntija
Itä-Suomen laboratorikeskuksen
liikelaitoskuntayhtymä

Opinnäytetyön tutkimuslupahakemus


 ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN
 LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

 HOITOTIETEEN JA MUIDEN TERVEYS-
 TIETEIDEN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Nro _____ / 20 _____

Hakemuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa "Hoitotieteen ja muiden terveystieteiden tutkimuksen ohjeet Kuopion yliopistollisessa sairaalassa". Hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma aineiston keruulomakkeineen ja saatteineen, rahoitussuunnitelma.

HAKIJA

Vastuullinen tutkija	Niputtajantie 18b, 80710 Lehmo
Asta Laurila	p. 050 300 4096
Nimi	alaurila@netti.fi
Muut tutkijat	Osoite, puh, s-posti

 Työ- tai opiskelupaikka ISLAB Joensuun aluelaboratorio kemian yksikkö

 Virka/toimi (ei koske opiskelijoita) laboratoriohoitaja

 Opiskelupaikka AMK mikä PKAMK yliopisto mikä _____ muu mikä _____

 Suoritettava tutkinto bioanalyttikko YAMK
TUTKIMUS
 Tutkimuksen nimi Itä-Suomen laboratorioliikelaitoksen osastonhoitajien osaamiskartoitus

Tutkimuksen lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisuunnielma (maksimissaan 300 sanaa)

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä ISLABin osastonhoitajien osaamiskartoitus. Ensin on tarkoitus selvittää osastonhoitajien osaamisalueet, luoda niiden avulla osaamiskartta ja mittaristo (kyselykaavake), jolla osaamiskartoitus voidaan suorittaa. Kyselykaavakkeen avulla kartoitetaan ISLABin osastonhoitajien osaamisen nykytilanne sekä havaitaan mahdolliset kehittämiskohteet organisaatio- ja yksilötasolle. Osaamiskartoitus toimii osaamisen johtamisen kehittämisen apuvälineenä.

Kehittämistehtävänä on

1. Laatia osaamiskartta ja osaamiskartoitusmittaristo Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän (ISLAB) osastonhoitajien osaamisen selvittämiseksi.
2. Osaamiskartoitusmittauksen tulosten perusteella laatia osastonhoitajien osaamisen kehittämissuunnitelma huomioiden ISLAB:n strategia ja tulevaisuuden visiot.
3. Arvioida osaamiskartoitusmittariston toimivuutta osaamisen mittaamisessa.

Opinnäytetyöni on kehittämistyö ja lähestymistapa toimintatutkimus. Osaamiskartoitus suoritetaan kvantitatiivisen strukturoidun kyselylomakkeen avulla osastonhoitajien itsearviointina.

Tutkimus on	<input type="checkbox"/> amk-tutkinto	<input checked="" type="checkbox"/> ylempi amk-tutkinto	<input type="checkbox"/> pro gradu	<input type="checkbox"/> lisensiaattityö
	<input type="checkbox"/> väitöskirja	<input type="checkbox"/> muu, mikä _____		

Monikeskustutkimus	<input checked="" type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä	<input type="checkbox"/> kansallinen	<input type="checkbox"/> kansainvälinen
--------------------	--	--------------------------------	--------------------------------------	---

Tutkimuksen kokonaisaikataulu	Aikataulu KYSissä/Islabissa
7.11.2011 - 30.7.2013	30.7.2012 - 31.5.2013

Kustannukset
 Arvio KYSille ja Islabille koituvista kustannuksista _____20_ €

Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä.

 Ei aiheuta kustannuksia KYSille/Islabille

ISLAB 210-1.



Opinnäytetyön tutkimuslupahakemus

Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto	
<input type="checkbox"/> annettu	<input type="checkbox"/> käsitellyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu
Toimikunta _____	Lausunto nro _____ pvm _____
Johtajayliääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten	
<input type="checkbox"/> annettu	<input type="checkbox"/> käsitellyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu
	pvm _____
STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten	
<input type="checkbox"/> annettu	<input type="checkbox"/> käsitellyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu
	pvm _____
Henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten	
<input type="checkbox"/> annettu	<input type="checkbox"/> käsitellyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu
	pvm _____
Muu lupa (mikä)	
<input type="checkbox"/> annettu	<input type="checkbox"/> käsitellyssä
	pvm _____
ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS	
Allekirjoittaneet tutkijat sitoutuvat noudattamaan tulosyksikön esimiesten antamia ohjeita, sairaalan yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaitiovelvollisuutta ja lähettämään tutkimusraportin yksikköön jossa tutkimus on tehty sekä luvan myöntäjälle.	
29.5.2012	
	
Tutkijan allekirjoitus	Tutkijan allekirjoitus
Asta Laurila	
Nimen selvennys	Nimen selvennys
_____	_____
Tutkijan allekirjoitus	Tutkijan allekirjoitus
Nimen selvennys	Nimen selvennys
_____	_____
OPINNÄYTETYÖN OHJAAJAT	
	
Ohjaajan allekirjoitus	Ohjaajan allekirjoitus
Elina Lyytikäinen	
Nimen selvennys	Nimen selvennys
_____	_____
Osoite, puhelin, s-posti P-K:n AMK Tikkariinmäki 80200 Joensuu	Osoite, puhelin, s-posti elina.lyytikainen@pkamk.fi p. 050 3640342
PUOLTO Potilastutkimuksissa puolto tarvitaan joko tulosyksikön ylilääkäriltä (yksi tulosyksikkö) tai johtajayliääkäriltä (useita tulosyksiköitä).	
<input type="checkbox"/> Puollan hakemusta	
<input type="checkbox"/> En puolla, perustelut	
___/___/20___	
Allekirjoitus	

Nimen selvennys, virka-asema	

Opinnäytetyön tutkimuslupahakemus



ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN
LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

HOITOTIETEEN JA MUIDEN TERVEYS-
TIETEIDEN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

PÄÄTÖS	
<input checked="" type="checkbox"/>	Myönnän tutkimusluvan
<input type="checkbox"/>	Myönnän tutkimusluvan, mutta ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle tulee hakea tutkimuseettisen toimikunnan lausunto / johtajaylilääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten / STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten / KYS:n henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten / muu lupa, mikä
<input type="checkbox"/>	Tulosyksikön / -alueen ylihoitajan / hallintoylihoitajan päätös nro
<input checked="" type="checkbox"/>	Islabin aluelaboratorion johtajan päätös
	7.6.2012
	11/2012
Allekirjoitus	Karl Punnonen Toimitusjohtaja Itä-Suomen laboratoriokeskus Liikelaitoskuntayhtymä
	Nimen selvennyksiä
Yhteyshenkilö Islabissa/KYSissä (Tulosyksikön /-alueen ylihoitaja tai hallintoylihoitaja nimeää)	
Nimi	Työyksikkö
S-posti	Puhelin

LIITTEET

<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimussuunnitelma	40	sivua
<input type="checkbox"/> Rahoitussuunnitelma		sivua
<input checked="" type="checkbox"/> Muita liitteitä	1	sivua

Aiempiä tutkimuksia omaan opinnäytetyöhön liittyen

Tutkimuksen tekijä, julkaisuvuosi ja otsake	Tutkimusmenetelmä ja otoskoko	Tutkimuksen tavoite	Päätulokset
Antinaho, T. 2007 Osastonhoitajan työn sisältö ja työajan jakautuminen erikoissairaanhoidossa	toimintolaskentamenetelmä N=60 n=45	Kuvata erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien työn sisältöä ja työajan jakautumista heidän itsensä arvioimana.	Kirjallisuuden perusteella osastonhoitajan työ jakaantui henkilöstöhallintoon, taloushallintoon, toiminnan suunnitteluun ja arviointiin, kliiniseen hoitotyöhön, yhteistyöhön, koulutus/tutkimus- ja hoitotyön kehittämistoimintaan, henkilökohtaiseen aikaan ja muuhun työhön. Osastonhoitajien työstä 34% henkilöstöhallintoon.
Ervomaa, K. 2003 Informaatiotekniikka osastonhoitajan työssä	kysely N=129 n=85	Kuvata kuinka informaatiotekniikka toimii johtamisen apuvälineenä osastonhoitajan työssä	Melkein puolet vastaajista koki informaatiotekniikan (it) käytön helppona. Yli kolmasosa koki it:n nopeaksi ja helpoksi käyttää. Henkilöstöhallintoon käytettiin eniten aikaa it:hen käytetystä ajasta.
Holmlund, L. 2005 Osastonhoitajien osaaminen ja tuloskortti (Balanced scorecard)	kvantitatiivinen kyselytutkimus N=160 n=124	Selvittää erikoissairaanhoidon osastonhoitajien osaamista heidän itsensä arvioimana käyttäen Balanced Scorecardia sekä taustamuuttujien yhteyttä osaamiseen	Tuloskortin neljä osa-aluetta olivat prosessi-, asiakas-, talous- ja henkilöstönäkökulma. Osastonhoitajat arvioivat osaamisensa hyväksi kaikilla osa-alueilla.
Kammonen, J. 2008 Osastonhoitajan johtamistyössä tarvitsema osaaminen Esimiehen ja yhteistyökumppanin näkökulma	laadullinen teemahaastattelu N=20 n=18	Kuvata terveydenhuollon osastonhoitajan johtamistyön osaamistarpeita erikoissairaanhoidon vuodeosastolla esimiesten (ylihoitajat) ja yhteistyökumppanien (osastolääkärit) näkökulmasta.	Tutkimuksessa tarkasteltiin osastonhoitajan työssä tarvitsemaa osaamista talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esille sosiaalisen osaamisen tarve sekä kehittämisosaaminen.
Kivinen, T. 2008 Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa	kyselytutkimus johtajat N=1114 n=521 työntekijät N=2075 n=853	Avata knowledge management -käsitettä sekä kuvata osaamisen ja tiedon toteutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa	Tiedon ja osaamisen johtaminen keskittyy tiedon hallintaan ja sitä tukevien tietoteknisten ratkaisujen käyttöön. Osaamisen ja tiedon johtamista päämäärien mukaisesti vaikeuttaa vähäinen suuntautuneisuus ja sitoutuneisuus tavoitteisiin. Yksikkötasolla uuden tiedon omaksuminen toteutuu, mutta tiedon ja osaamisen vieni ja hyödyntäminen organisaatiotasolla on vajavaista.

Aiempiä tutkimuksia omaan opinnäytetyöhön liittyen

<p>Lintula, H. 2001 Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä</p>	<p>laadullinen sisällön analyysi N=18</p>	<p>Kuvata osastonhoitajien itsensä arvioimana ja kokeamana roolinsa, työnsä ja osaamisensa ja kuinka millaisia käsityksiä heillä on ylihoitajien työstä.</p>	<p>Osastonhoitajien keskeiset työtehtävät liittyvät asia- ja henkilöstöjohtamiseen sekä hoitotyöhön. Vahvoina osaamisina koettiin hallinnollinen osaaminen, ihmissuhdetaidot ja hoitotyö. Kehitystehtävissä osaaminen oli matalampaa. Ylihoitajan merkitys vastaajille oli suuri</p>
<p>McCallin A. ja Frankson, C. 2010 The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. Uusi-Seelanti</p>	<p>laadullinen teemahaastattelu N=12 n=12 descriptive exploratory study</p>	<p>Kuvata osastonhoitajien roolia</p>	<p>Esille nousi kolme teemaa: roolin monitulkinnallisuus, liiketoiminnan johtamisen vaje ja roolin ylikuormitus. Ilmeni, että osastonhoitajan virkaan valittiin kliinisen työn osaajia, joilta puuttuivat hallinnolliset taidot.</p>
<p>Mertanen, P. 2012 Asiantuntijuusosaamisen mittaaminen Itä-Suomen lääkärikeskus Oy:ssä – osaamiskartoitusmittaristo osaamisen kehittämisen työvälineenä</p>	<p>toimintatutkimus, kvantitatiivinen kysely N=33 n=28</p>	<p>Laatia osaamiskartoitusmittaristo, tehdä osaamiskartoitus ja sen tulosten pohjalta laatia osaamisen kehittämissuunnitelma Itä-Suomen lääkärikeskus Oy:lle</p>	<p>Osaamiskartoitusmittauksen avulla saaduista tuloksista näkyivät henkilökunnan osaamisen taso sekä kehittämisskohteet.</p>
<p>Narinen, A. 2000 Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa</p>	<p>Delfi-tutkimus strukturoidu kysely N=1812 n=1005</p>	<p>Saada tietoa osastonhoitajien tämänhetkisestä työn sisällöstä ja mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa osastonhoitajien ja ylihoitajien arvioimana.</p>	<p>Osastonhoitajien työ koostuu henkilöstö- ja taloushallinnosta, työnjohtotehtävistä, yhteistyö- ja kehittämistehtävistä sekä kliinisestä työstä. Kliinisen työn osuus on lähes puolet työajasta. Vastaajien mielestä tärkein työtehtävä oli työnjohtotehtävät, ja vähiten tärkein oli taloushallinto.</p>
<p>Surakka, T. 2006 Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla</p>	<p>päiväkirjäkysely ja ryhmähaastattelu päiväkirjäkysely 1990-l. N=160 n=111 ryhmähaastattelu 2000-l. N=140 n=31 päiväkirjäkysely 2000-l. N=140 n=44</p>	<p>Kuvata ja vertailla erikoissairaanhoidon osastonhoitajien työtä 1990-luvulla ja 2000-luvulla sekä sitä, miten eri toimintaympäristöt siihen vaikuttavat</p>	<p>Osastonhoitajan työ koostuu toimivallan ja vastuullisuuden alueista sekä substanssiosaamisesta (l. hoitotyö). Lisäksi kuvattiin omien lähtökohtien tunnistaminen ja eteenpäin suuntautuminen Tuloksena saatiin lähijohtajana työn kuvausmalli. Välitön hoitotyö on vähentynyt, ja eri johtamismallit oli integroitu sujuvasti työhön.</p>

Aiempiä tutkimuksia omaan opinnäytetyöhön liittyen

<p>Syvänen, S. 2005 Hoitotyön johtamisosaamisen vaatimukset ja johtamisosaamisen taso. Kysely erikoissairaanhoidon psykiatrisen vuodeosastojen osastonhoitajille.</p>	<p>kvantitatiivinen kyselytutkimus N=120 n=77</p>	<p>Kuvata osastonhoitajan johtamisosaamisen vaatimuksia ja johtamisosaamisen tasoa heidän itsensä arvioimana.</p>	<p>Tärkeimmiksi johtamisosaamiseen liittyviksi osa-alueiksi nousivat hallinnointi, tiedonkulku ja kommunikointi sekä koulutus ja kehittäminen. Vähiten tärkeiksi koettiin terveystieteiden muuttaminen, standardien asettaminen ja laadun parantaminen. Johtamisosaamisen taso arvioitiin parhaimmaksi juuri tärkeimmiksi arvioituilla osa-alueilla ja heikoimmaksi vähiten tärkeillä osa-alueilla.</p>
<p>Viitala, R. 2003 Osaamisen johtaminen esimiestyössä</p>	<p>kirjallisuusanalyysi ja empiirinen tutkimus n=1197 kyselytutkimus</p>	<p>Selvittää osaamisen johtamisen kannalta tärkeät elementit esimiehen työssä sekä kuvata mallintamalla osaamisen johtaminen esimiestyössä –ilmiötä.</p>	<p>Tärkeät elementit osaamisen johtamisessa esimiestyössä ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen.</p>

Saatekirje osastonhoitajille alustavan osaamiskartoitusmittariston arvioinnista

HYVÄ OSASTONHOITAJA

Opiskelen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Työskentelen ISLABin Joensuun aluelaboratoriossa kemian yksikössä ja olen tällä hetkellä opintovapaalla. Teen opintoihini liittyen opinnäytetyönä ISLABin osastonhoitajien osaamiskartoituksen.

Kun halutaan selvittää työntekijän tai tietyn yksikön osaamisen nykytila, puhutaan osaamisen kartoituksesta. Osaamiskartoituksessa nykytilaa verrataan asetettuun tavoitetasoon ja näin saadaan selville mahdolliset kehityskohteet ja erityistaidot. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54) Osaamiskartoituksesta saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi kehityskeskusteluissa, laadittaessa ja toteutettaessa kehitysuunnitelmia, rekrytointitilanteessa, suunniteltaessa ja toteutettaessa perehdytystä sekä henkilöstö voi tiedon avulla arvioida yhtämittaisesti omaa osaamistaan sekä työn hallintaa. (Murto 2009, 62-63)

Opinnäytetyöni keskeinen osa on osastonhoitajien osaamiskartoitusmittari (kyselylomake), jota olen lähtenyt teorian ja muutaman aiemman tutkimuksen pohjalta laatimaan. Lähetän teille nyt arvioitavaksi liitteenä osaamiskartoitusmittarin **alustavan version**. Minulle on **erittäin tärkeää** kuulla teidän mielipiteenne **itse mittarin sisällöstä, rakenteesta ja kysymysasettelusta osastonhoitajan työhösi nyt ja tulevaisuudessa verraten**, että pystyisin muokkaamaan mittarista mahdollisimman tarkan ja hyvän kokonaisuuden. Varsinaisen osaamiskartoituskyselyn postitan teille muokattuna myöhemmin syys-lokakuussa 2012.

Kerro minulle,

- jos mittarista puuttuu jokin työhösi liittyvä kohta/osa
- jos jokin mittarin kohta on puutteellinen/vaikeaselkoinen
- jos jokin mittarin kohta on suorastaan turha/asiaan kuulumaton
- mitä ATK-ohjelmia käytät työssäsi

ja kaikki muu mieleen tuleva asia mittariin ja osastonhoitajan työhön liittyen. Ehdotukset voi lähettää allekirjoittaneen sähköpostiin. Lähetäthän palautteesi viimeistään torstaina 6.9. mennessä.

Kiitän jo etukäteen kaikista palautteista/kommenteista !

Aurinkoisin terveisin ja vastaustanne odottaen

Asta Laurila

alaurila@netti.fi

Käytetyt lähteet:

- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development: A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations. Helsinki: HAAGA-HELIA University on Applied Sciences.
- Murto, K. 2009. Esimerkkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arkea. Jyväskylän: PS-kustannus.

Saatekirje osastonhoitajille

ARVOISA OSASTONHOITAJA

Työskentelen ISLABin Joensuun aluelaboratoriossa. Opiskelen työn ohessa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Parhaillaan olen tekemässä opintoihini liittyen opinnäytetyönä ISLABin osastonhoitajien osaamiskartoituksen ISLABin toimeksiannosta.

ISLAB on suhteellisen uusi organisaatio ja maantieteellisesti hajallaan ja näin ollen työskentelytavat luultavasti poikkeavat eri aluelaboratorioissa. Osastonhoitajien osaamiskartoituksella on tarkoitus kartoittaa osastonhoitajien tämän hetkinen osaaminen ja työnkuva. Kartoituksen avulla havaitaan mahdolliset kehittämiskohteet ja koulutustarpeet sekä pystytään yhtenäistämään osastonhoitajien työnkuvaa. Osaamiskartoituslomaketta tullaan jatkossa käyttämään kehityskeskustelujen pohjana sekä osaamisen johtamisen työkaluna. ISLAB haluaa kehittää henkilöstönsä osaamista ja osastonhoitajien osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys koko työyhteisön kehittämiseksi.

Osaamiskartoituslomake on laadittu yhteistyössä ISLABin henkilöstöpäällikön sekä Joensuun aluelaboratorion ylilääkärin ja osastonhoitajan kanssa ja siinä on huomioitu myös teiltä osastonhoitajilla saadut kommentit.

Tämä osaamiskartoitus lähetetään kaikille ISLABin 13 osastonhoitajalle. Osaamiskartoituslomake palautetaan nimettömänä suoraan tutkimuksen tekijälle, eikä valmiista opinnäytetyöstä pysty identifioimaan yksittäistä vastaajaa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii opettaja Elina Lyytikäinen PKAMK:sta.

Varaa vastaamiseen aikaa noin 15 minuuttia. Täytettyäsi osaamiskartoituslomakkeen, ota siitä itsellesi kopio tulevaa kehityskeskustelua varten ja laita alkuperäinen lomake kartoituksen mukana tullessi kirjekuoreen ja lähetä tutkimuksen tekijälle _____mennessä.

Vastaa mielelläni esille nousseisiin kysymyksiin.

Ystävällisin Terveisin ja Yhteistyöstä Kiittäen

Asta Laurila

YAMK-opiskelija

alaurila@netti.fi p.050 300 4096

Osaamiskartoitusmittari**OSAAMISKARTOITUSLOMAKE****TAUSTATIEDOT**

Vastaa ympäröimällä Sinulle sopiva vastausvaihtoehto(-ehdot) tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Koulutus:

1. Ammatillinen perustutkinto
2. Ammatillinen perustutkinto ja erikoistumistutkinto
3. Ammattikorkeakoulututkinto täydennettynä soveltuvilla johtamisen ja hallinnon opinnoilla
4. Alempi korkeakoulututkinto
5. Ylempi korkeakoulututkinto
6. Muu, mikä _____

2. Kuinka arvioit koulutuksesi vastaavan nykyisiä osastonhoitajan tehtäviä?

1. Ei lainkaan
2. Huonosti
3. Melko huonosti
4. Kohtalaisesti
5. Hyvin
6. Erittäin hyvin

3. Minkälaisiin täydennyskoulutuksiin olet osallistunut viimeisen kahden vuoden aikana (liittyen osastonhoitajan työhön)?

1. Laboratorioalaan liittyvä koulutus
2. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä koulutus
3. Taloushallintoon liittyvä koulutus
4. Tietohallintoon liittyvä koulutus
5. Strategiseen johtamiseen liittyvä koulutus
6. Yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvä koulutus
7. Muu koulutus, miltä alueelta _____

4. Onko täydennyskoulutus ollut mielestäsi riittävää omien työtehtäviesi kannalta?

1. Ei lainkaan
2. Huonosti
3. Melko huonosti
4. Kohtalaisesti
5. Hyvin
6. Erittäin hyvin

Osaamiskartoitusmittari

5. Millaista täydennyskoulutusta tarvitsisit?

1. Laboratorioalaan liittyvä koulutus
2. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä koulutus
3. Taloushallintoon liittyvä koulutus
4. Tietohallintoon liittyvä koulutus
5. Strategiseen johtamiseen liittyvä koulutus
6. Yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvä koulutus
7. Muu koulutus, miltä alueelta _____

8. Työkokemus vuosina:

1. Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla _____ vuotta
2. Työkokemus osastonhoitajana _____ vuotta
3. Työkokemus osastonhoitajana ISLABilla _____ vuotta

9. Omien alaistesi määrä ____ henkilöä

10. Työaikamuotosi

1. Päivätyö
2. Vuorotyö

11. Arvioi työsi jakautuminen lähijohtamiseen liittyviin tehtäviin ja kliiniseen laboratoriotyöhön

1. Lähijohtamiseen liittyvät tehtävät _____ prosenttia koko työajasta
2. Kliininen laboratoriotyö _____ prosenttia koko työajasta
3. Muu työ _____ prosenttia koko työajasta, mikä? _____

Osaamiskartoitusmittari**OSAAMISKARTOITUSMITTARISTO**

Ohjeet mittarin täyttämiseen

- Osaamisen arviointi tapahtuu itsearviointina asteikolla 0-4
- Pohdi mittariston jokaista osaamisalueen osaamista oman osaamisesi kannalta tällä hetkellä
- Ympäröi arviointiasteikolta yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa osaamistasi **tai**
- Ympäröi **0**, jos osaaminen ei kuulu työtehtäviisi
- Lisäksi ympäröi ✓, jos haluat kehittää osaamistasi kyseisellä osaamisalueella. Tämä tieto on tärkeä kehittämissuunnitelman ja jatkossa henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadinnassa ja toteuttamisessa.
- Kartoituslomakkeen kysymyksiin 32, 33, 54, 83 ja 84 on mahdollista vastata kirjallisesti taulukon sarakkeeseen.

Mittaristossa käytettävien osaamistasojen kuvaukset

Osaamistaso	Osaamista vastaava luku	Osaamistason määritelmä
Ei kuulu työtehtäviini	0	<ul style="list-style-type: none"> • osaamisalueen osaaminen ei kuulu työtehtäviini
Oma osaamiseni on vähäistä	1	<ul style="list-style-type: none"> • omaan perustiedot ja -taidot asiasta • tunnen alueen yleisellä tasolla • suoriudun yksinkertaisista tehtävistä opastuksella • olen perehtynyt
Oma osaamiseni on kohtalaista	2	<ul style="list-style-type: none"> • omaan kohtalaiset tiedot/taidot asiasta • tunnen ja osaan alueen useimmat rutiinit • suoriudun perustyötehtävistä ilman opastusta • ratkaisen ongelmia valmiin kaavan mukaisesti
Oma osaamiseni on hyvää	3	<ul style="list-style-type: none"> • omaan hyvät tiedot/taidot asiasta • tunnen alueen ja työskentelen itsenäisesti • osaan soveltaa osaamistani • käytän ongelmanratkaisussa siihen sopivinta menetelmää • osaan opastaa 1 ja 2 tason osaajia
Oma osaamiseni on erinomaista	4	<ul style="list-style-type: none"> • omaan erinomaiset tiedot/taidot asiasta • tunnen alueen hyvin ja ymmärrän toimenpiteiden vaikutuksen organisaatiossa • osaan soveltaa osaamistani usealla tavalla • kykenen kehittämään uusia toimintatapoja ja menetelmiä sekä omaan laajan kokemuspohjan • osaan opastaa tason 3 osaajia

Osaamiskartoitusmittari

Ympyröi seuraavissa väittämissä vain yksi vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvaa tämänhetkistä tilannetta ja osaamistasi osastonhoitajana. Lisäksi, jos haluat kehittää väittämän osoittamaa osaamista, ympyröi myös ✓-merkki.

OSAAMISALUE	Ei kuulu työtehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohtalaista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erinomaista	Haluan kehittää osaamistani
I Henkilöstöjohtaminen						
12. Hallitsen työläis-sääntöjen.	0	1	2	3	4	✓
13. Hallitsen työehtosopimuksen.	0	1	2	3	4	✓
14. Tunnen ISLABin henkilöstöstrategian.	0	1	2	3	4	✓
15. Johdan yksikköäni toiminnan tavoitteet huomioiden.	0	1	2	3	4	✓
16. Osallistun yksikköni henkilöstösuunnitteluun.	0	1	2	3	4	✓
17. Osallistun henkilöstön rekrytointiin.	0	1	2	3	4	✓
18. Palkkaan yksikköni sijaiset.	0	1	2	3	4	✓
19. Toteutan ergonomista työvuorosunnittelua yksikössäni.	0	1	2	3	4	✓
20. Toteutan autonomista työvuorosunnittelua yksikössäni.	0	1	2	3	4	✓
21. Osaan vuosilomakäytännöt.	0	1	2	3	4	✓
22. Osaan virka/työvapaa- sekä perhevapaakäytännöt.	0	1	2	3	4	✓
23. Osaan hyödyntää työtyytyväisyyskyselyn tuloksia henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä .	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

24. Kehitän yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.	0	1	2	3	4	✓
25. Osaan antaa kehittäväää palautetta henkilöstölle.	0	1	2	3	4	✓
26. Toteutan varhaisen havaitsemisen toimintamallia yksikössäni.	0	1	2	3	4	✓
27. Osaan selvittää yksikössäni syntyneitä ristiriitatilanteita.	0	1	2	3	4	✓
28. Osaan huolehtia omasta jaksamisestani.	0	1	2	3	4	✓
29. Osaan kehittää yksikköni tiedottamiskäytäntöjä.	0	1	2	3	4	✓
30. Teen esitykset henkilöstön palkitsemisesta.	0	1	2	3	4	✓
31. Osaan kehityskeskustelukäytännön.	0	1	2	3	4	✓
32. Pidän säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilökunnalle (valitse vaihtoehto a tai b). a. ei b. kyllä, mille ammattiryhmille?						
33. Käyn itse säännöllisesti kehityskeskustelussa (valitse vaihtoehto a tai b). a. ei b. kyllä, kuinka usein?						
34. Vastaan yksikköni perehdyttämisohjelmista.	0	1	2	3	4	✓
35. Osallistun henkilöstön koulutuksen suunnitteluun.	0	1	2	3	4	✓
36. Osaan seurata henkilöstön osaamisen tasoa.	0	1	2	3	4	✓
37. Osaan hyödyntää henkilöstön erityistaidot.	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

OSAAMISALUE						
II Asioiden johtaminen (talous, tietohallinto, toiminta)	Ei kuulu työ- tehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohta- laista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erin- omaista	Haluan kehittää osaamistani
Talous						
38. Osaan toteuttaa taloussuunnitelmaa yksikössä.	0	1	2	3	4	✓
39. Osallistun yksikön kustannustehokkuuden kehittämiseen.	0	1	2	3	4	✓
40. Osallistun yksikön taloussuunnitelman laadintaan.	0	1	2	3	4	✓
41. Osallistun yksiköni budjetin laadintaan.	0	1	2	3	4	✓
42. Osaan seurata budjetin toteutumista.	0	1	2	3	4	✓
43. Osallistun yksikön kustannuslaskentaan.	0	1	2	3	4	✓
44. Osaan sopeuttaa yksikköni toiminnan taloudellisten resursien puitteisiin.	0	1	2	3	4	✓
45. Osallistun yksikön hankintoihin.	0	1	2	3	4	✓
46. Hyväksyn yksiköni laskut sovittuun summaan asti.	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

Tietohallinto	Ei kuulu työtehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohtalaista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erinomaista	Haluan kehittää osaamistani
47. Osaan työni kannalta olennaiset tietotekniikan taidot.	0	1	2	3	4	✓
48. Osaan laatia työvuorolistoja sähköisesti.	0	1	2	3	4	✓
49. Osaan seurata budjettia sähköisesti.	0	1	2	3	4	✓
50. Osaan tehdä tavaratilaukset sähköisesti.	0	1	2	3	4	✓
51. Osaan käyttää sähköpostia tiedonvälityskanavana.	0	1	2	3	4	✓
52. Osaan hyödyntää sähköistä mediaa (esim. kuntarekry, jobsteb) työssäni.	0	1	2	3	4	✓
53. Osaan hyödyntää sosiaalista mediaa (esim. facebook, twitter) työssäni.	0	1	2	3	4	✓
54. Haluan lisätietoa/koulutusta tietoteknisistä ohjelmista (valitse vaihtoehto a tai b). a. ei b. kyllä, mistä?						

Osaamiskartoitusmittari

Toiminta	Ei kuulu työtehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohtalaista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erinomaista	Haluan kehittää osaamistani
55. Vastaan osaltani yksikön toiminnan suunnittelusta.	0	1	2	3	4	✓
56. Toteutan ISLABin liiketoimintasuunnitelmaa yksikössäni.	0	1	2	3	4	✓
57. Tiedän osastonhoitajan työhöni kuuluvat työtehtävät.	0	1	2	3	4	✓
58. Osaan osastonhoitajan työhöni kuuluvat työtehtävät.	0	1	2	3	4	✓
59. Osaan työyksikköni laboratoriotyön tietopu- rustan.	0	1	2	3	4	✓
60. Osaan työyksikköni laboratoriotyön perus- ja ydintaidot.	0	1	2	3	4	✓
61. Osaan riskienhallinnan.	0	1	2	3	4	✓
62. Osaan kokoustaidot.	0	1	2	3	4	✓
63. Osallistun asiakaspalautteiden käsittelyyn.	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

OSAAMISALUE	Ei kuulu työtehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohtalaista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erinomaista	Haluan kehittää osaamistani
III Strateginen johtaminen						
64. Tunnen ISLABin toimintakäsikirjan.	0	1	2	3	4	✓
65. Tunnistan ISLABin strategiset ydin-tehtävät.	0	1	2	3	4	✓
66. Tunnen ISLABin osaamisalue toiminnan.	0	1	2	3	4	✓
67. Osaan hyödyntää tunnuslukuja yksikön toiminnan suunnittelussa.	0	1	2	3	4	✓
68. Osallistun yksikön toimintaprosessin kehittämiseen.	0	1	2	3	4	✓
69. Osallistun yksikön pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun.	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

OSAAMISALUE	Ei kuulu työtehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohtalaista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erinomaista	Haluan kehittää osaamistani
IV Kehittäminen						
70. Osallistun teollisen tutkimuksen tekemiseen organisaatiossa.	0	1	2	3	4	✓
71. Osaan hyödyntää kansallisia tutkimusjulkaisuja kehittääkseni yksikön toimintaa.	0	1	2	3	4	✓
72. Osaan hyödyntää kansainvälisiä tutkimusjulkaisuja kehittääkseni yksikön toimintaa.	0	1	2	3	4	✓
73. Osaan käyttää hyödyksi näyttöön perustuvaa tietoa päivittäisessä työssäni.	0	1	2	3	4	✓
74. Osaan ohjata ja kouluttaa.	0	1	2	3	4	✓
75. Osallistun laadunhallinnan kehittämiseen yksikössäni.	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

OSAAMISALUE	Ei kuulu työtehtäviini	Osaamiseni on vähäistä	Osaamiseni on kohtalaista	Osaamiseni on hyvää	Osaamiseni on erinomaista	Haluan kehittää osaamistani
V Yhteistyö						
76. Kehitän yhteistyötä eri ammatti- ja asiantuntijaryhmien välillä yksikössäni.	0	1	2	3	4	✓
77. Kehitän yhteistyötä eri laboratorioden välillä ISLABissa.	0	1	2	3	4	✓
78. Kehitän yhteistyötä ISLABin ja yhteistyöorganisaatioiden välillä.	0	1	2	3	4	✓
79. Kehitän yhteistyötä yksikköni ja alan oppilaitosten välillä.	0	1	2	3	4	✓
80. Osaan toimia asiakaspalvelutilanteissa.	0	1	2	3	4	✓
81. Osaan kommunikoida vierailijakielillä kansainvälisissä kontakteissa.	0	1	2	3	4	✓
82. Osaan käyttää hyödyksi asiantuntijaverkostoja työssäni.	0	1	2	3	4	✓

Osaamiskartoitusmittari

83. Kuinka mielestäsi osastonhoitajan osaamista tulisi kehittää ISLABilla?

84. Kuinka mielestäsi tätä osaamiskartoitusmittaria tulisi kehittää?

Taulukko osastonhoitajien taustatiedoista**Taustatiedot**

Koulutus (n=12)	n
Ammatillinen perustutkinto	0
Ammatillinen perustutkinto ja erikoistumistutkinto	9
Ammattikorkeakoulututkinto täydennettynä soveltu- villa johtamisen ja hallinnon opinnoilla	0
Alempi korkeakoulututkinto	2
Ylempi korkeakoulututkinto	1
Muu	2

Koulutuksen vastaavuus nykyiseen tehtävään (n=12)	n
Ei lainkaan	0
Huonosti	0
Melko huonosti	1
Kohtalaisesti	7
Hyvin	4
Erittäin hyvin	0

Täydenniskoulutukset kahden viimeiden vuoden ajalta (n=12)	n
Laboratorioalaan liittyvä koulutus	7
Henkilöstöjohtamiseen liittyvä koulutus	12
Taloushallintoon liittyvä koulutus	4
Tietohallintoon liittyvä koulutus	3
Strategiseen johtamiseen liittyvä koulutus	2
Yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvä koulutus	6
Muu koulutus	2

Täydenniskoulutuksen riittävyden arviointi (n=12)	n
Ei lainkaan	0
Huonosti	0
Melko huonosti	0
Kohtalaisesti	7
Hyvin	3
Erittäin hyvin	2

Taulukko osastonhoitajien taustatiedoista

Täydennyskoulutuksen tarve (n=12)	n
Laboratorioalaan liittyvä koulutus	0
Henkilöstöjohtamiseen liittyvä koulutus	8
Taloushallintoon liittyvä koulutus	6
Tietohallintoon liittyvä koulutus	4
Strategiseen johtamiseen liittyvä koulutus	6
Yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvä koulutus	7
Muu koulutus	1
Työkokemus sosiaali- ja terveystalalla (n=12)	n
21-25 vuotta	2
26-30 vuotta	2
31-35 vuotta	4
36-40 vuotta	4
Työkokemus osastonhoitajana (n=12)	n
Alle 5 vuotta	2
5-10 vuotta	4
Yli 10 vuotta	6
Työkokemus osastonhoitajana ISLABilla (n=12)	n
Alle 1 vuotta	0
1-4 vuotta	4
5 vuotta	8
Omien alaisten määrä (n=12)	n
18-30	4
31-40	3
41-50	1
51-60	1
61-70	3

Taulukko osastonhoitajien taustatiedoista

Osastonhoitajan työn jakautuminen %...	
lähijohtamiseen liittyviin tehtäviin (n=12)	n
60-69 %	1
70-79 %	2
80-89 %	2
90-99 %	6
100 %	1
<hr/>	
klininen laboratoriotyöhön (n=12)	n
Alle 5 %	3
5-10 %	5
11-20 %	2
21-30%	1
<hr/>	
muuhun työhön (n=12)	n
0 %	7
Alle 10 %	3
10-20 %	1
21-30 %	0
31-40 %	1

Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma

Nimi _____

Aika ja paikka _____

Työntekijän allekirjoitus _____

Esimiehen allekirjoitus _____

