

Nora Kuisma & Kirsi Piironen

**SAIRAAHOITAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YHTEISTYÖSSÄ TYÖELÄ-
MÄORGANISAATIOIDEN JA KORKEAKOULUJEN KANSSA**

SAIRAAHOITAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YHTEISTYÖSSÄ TYÖELÄ- MÄORGANISAATIOIDEN JA KORKEAKOULUJEN KANSSA

Nora Kuisma & Kirsi Piironen
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Kliinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelma,
laajavastuinen kliininen hoitotyö
Oulun ammattikorkeakoulu, YAMK

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kliinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelma, laajavastuinen kliininen hoitotyö

Tekijät: Nora Kuisma & Kirsi Piironen
Opinnäytetyön nimi: Sairaanhoidajien osaamisen kehittäminen yhteistyössä työelämäorganisaatioiden ja korkeakoulujen kanssa

Työn ohjaajat: TtT Annukka Tuomikoski & yliopettaja, TtT Kirsi Koivunen
Työn valmistusluku ja -vuosi: syksy 2022 Sivumäärä: 53 + 2 liitettä

Tutkimuksellisen kehittämistyömme lähtökohtana oli selvittää, miten sairaanhoidajien osaamista Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueella voidaan kehittää yhteistyössä työelämä- ja korkeakouluorganisaatioiden kanssa. Opinnäytetyön tavoite oli edistää organisaatorajat ylittävää osaamisen kehittämistoimintaa ja löytää toimintaan soveltuvia osaamisen kehittämismenetelmiä.

Opinnäytetyömme tehtiin yhteistyössä OSMU-, eli ”Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet”, hankkeen kanssa. OSMU-hankkeen tarkoituksena on luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli perusterveydenhuollon, koulutusorganisaatioiden ja erikoissairaanhoidon käyttöön. Tutkimusvaiheessa selvitettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen sairaanhoidajien kokemuksia ja näkemyksiä osaamisen kehittämismenetelmistä. Kehittämisvaiheessa järjestettiin työpaja, jossa tutkimusvaiheen tulosten pohjalta ideoitiin osaamisen kehittämistä organisaatorajat ylittävänä toimintana.

Käytetyimpiä ja parhaaksi koettuja osaamisen kehittämismenetelmiä olivat koulutukset, työkierto, mentorointi ja työpajat. Kaikilla menetelmillä koettiin olevan mahdollisuuksia toteutua eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Koulutusten ja työpajojen koettiin soveltuvan työelämän ja koulutusorganisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Osaamista eri organisaatioiden toimijoiden välillä voisi jakaa erityisesti työpajojen avulla.

Kehittämisvaiheessa ideoitiin organisaatorajojen ylittävän osaamisen kehittämisprosessin etenemistä ja vaiheita. Kaikkien osaamisen kehittämismenetelmien toteutuksen ajateltiin vaativan suunnitelmallisuutta, selkeää työnjakoa, kirjallista sopimusta, riittäviä resursseja, esihenkilöiden tukea, kaikkien osapuolten sitoutumista kehittämistoimintaan sekä jatkuvaa seuranta- ja arviointia.

Organisaatorajat ylittävällä osaamisen kehittämisellä koettiin olevan paljon mahdollisuuksia. Tällä hetkellä haasteita organisaatorajat ylittävälle toiminnalle tuo etenkin hoitotyöntekijöiden väsyminen, jonka vuoksi eri menetelmien jalkauttaminen yksiköihin voi olla haasteellista. Lisäksi organisaatioissa tarvitaan toiminnan muutosta kohti arvostavaa ja osaamista vahvistavaa kulttuuria. Toiminnan muutosta voi estää joidenkin työyksiköiden hierarkkinen toimintamalli, eikä osaamiskulttuurin johtaminen toteudu vielä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintakulttuurin muutos vaatii aikaa ja yhteisesti sovittuja toimintamalleja.

Asiasanat: koulutus, mentorointi, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, sairaanhoidajat, työkierto, työpajat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Advanced Practice Nurse

Authors: Nora Kuisma & Kirsi Piironen

Title of thesis: Developing nurses' professional competence in cooperation with working life organisations and educational organisations

Supervisors: Annukka Tuomikoski & Kirsi Koivunen

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2022

Number of pages: 53 + 2 appendices

The purpose of this thesis was to find out how the competence of nurses can be developed in cooperation with work life organizations and educational organisations. The aim of this thesis was to advance the development activity of nurses competence between organizations and to find suitable methods for development.

In the research phase, nurses' experiences and views on competence development methods were studied using a qualitative research method. In the development phase, ideas for competence development as a cross-organisational activity were given based on the results of the research phase.

The most used and preferred competence development methods were training, job rotation, mentoring and workshops. All of those methods were felt to have the potential in cooperation between different organisations. The trainings and workshops were felt to be suitable for cooperation between working life and educational organisations. Expertise between organisations could be shared especially through workshops.

The progress and phases of the development process between organisations were innovated at the development phase where we organized a workshop. Based on the results of our thesis, all of the methods needs systematic approaching, clear division of tasks, written contracts, adequate resources, support from the managers, commitment from all of the participants and also continuous observation and evaluation.

At the moment, challenges for competence development across organisational boundaries can be the fatigue of nurses, which can make it challenging to implement different methods in health care units. Organizations require a change in working principles towards a culture that values and strengthens professional competence. The change in working principles can be prevented by the hierarchical operating model of the work units. The competence management isn't yet carried out in the best possible way. Changing the culture requires time and mutually agreed operating models.

Keywords: competence management, continuing professional development, job rotation, mentoring, nurses, training, workshops

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	SAIRAAHOITAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Sairaanhoitajien osaaminen	9
2.2	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	11
2.3	Osaamisen kehittämismenetelmät	13
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	16
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	17
4.1	Tutkimusvaihe	17
4.1.1	Aineiston keruu	17
4.1.2	Aineiston analysointi	18
4.2	Kehittämisvaihe	19
4.2.1	Aineiston keruu	20
4.2.2	Aineiston analysointi	22
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	23
5.1	Tutkimuksellisen osuuden tulokset.....	23
5.1.1	Omaan työhön liittyvät ajankohtaiset ja käytännönläheiset täydennyskoulutukset	23
5.1.2	Laaja-alaista osaamista kehittävä työkierto.....	23
5.1.3	Tavoitteellinen ja organisoitu mentorointi	25
5.1.4	Osaamisen kehittämisen tukirakenteet	26
5.1.5	Yhteistoiminta työyksikössä	27
5.1.6	Verkostomainen yhteistyö	28
5.1.7	Työntekijälähtöisyyden huomioiminen.....	29
5.1.8	Osaamisen kehittämisen mahdollistava johtaminen.....	29
5.2	Kehittämisosuuden tulokset.....	32
5.2.1	Osaamisen kehittämismenetelmät organisaatorajat ylittävässä toiminnassa.....	32
5.2.2	Organisaatorajat ylittävän kehittämisen toteuttaminen	36
6	POHDINTA	39
6.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu	39
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus	43

6.3	Opinnäytetyön eettisyys	44
6.4	Opinnäytetyön prosessin arviointi.....	44
6.5	Oman oppimisen arviointi.....	46
6.6	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset.....	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan kehittyminen lisäävät erikoisosaamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeita (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 28). Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019b, 39) suosittelee, että työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyötä osaamisen kehittämiseksi lisätään ja jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia korkeakouluissa parannetaan. Koulutukset osaamisen kehittämiseksi tulisi suunnitella yhteistyössä yksilön, työpaikan ja koulutusten toteuttajan kanssa (Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019a, 56–57). Organisaatioiden välisen yhteistyön lisäyksen myötä opettajat saavat kliinisen työn ajantasaisen tiedon ja pystyvät järjestämään opetussisällön näyttöön perustuvan ja ajantasaisen tiedon pohjalle (Jarva ym. 2021).

Sairaanhoitajien osaamisen kehittämistä on tärkeää tukea, koska osaamisen kehittäminen lisää ajantasaista osaamista ja tukee työssä selviytymistä (Sotetie-hanke 2021b), lisää hoitajien tyytyväisyyttä ja sen myötä alalla pysymistä (STM 2009, 67; Vázquez-Calatayud ym. 2021). Jatkovaa ammatillista kehittymistä pidetään tärkeänä taitojen syventämisessä tai uudelleen opettelussa sekä tietojen ja taitojen ylläpidossa (Mlambo, Silén & McGrath 2021). Terveystieteiden ammattilaisten osaamisen ja asiantuntijuuden yhdistäminen lisää hoidon vaikuttavuutta ja palveluiden monipuolisuutta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 28) jolloin potilasturvallisuus ja asiakastyytyväisyys lisääntyvät. Asiakaslähtöinen toiminta vaatii moniammatillista yhteistyötä ja monialaista yhteistoimintaa, joka tarkoittaa, että tarvitaan organisaatorajat ylittävää yhteistyötä sekä osaamisen tunnistamista ja jakamista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b, 27, 39).

Ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tulisi olla saatavilla jatkuvasti, mutta osaamisen kehittäminen ei yksistään riitä. On luotava sellaiset olosuhteet, jolloin yksittäisten työntekijöiden osaaminen muuttuu koko työyksikön tai jopa koko organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 278; Vázquez-Calatayud, Errasti-Ibarrondo & Choperena 2021.) Sosiaali- ja terveysalan jatkuvan oppimisen mahdollistaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin työelämän sekä koulutusorganisaatioiden toimijoiden yhteinen toimintaympäristö (STM 2020, 17).

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka tehdään yhteistyössä OSMU-, eli ”Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet”, hankkeen kanssa. OSMU-hankkeen tarkoituksena on luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli perusterveydenhuollon, koulutusorganisaati-

tioiden ja erikoissairaanhoidon käyttöön. Hanke lisää eri organisaatioiden välistä tiedonvaihtoa, jolloin yhteydet koulutuksen, tutkimuksen, potilastyön ja elinkeinoelämän välillä vahvistuvat. Hankkeessa ovat mukana Oulun ammattikorkeakoulu (OAMK), Oulun yliopisto ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP) sekä toiminnallisina kumppaneina mukana ovat Oulunkaaren kuntayhtymä ja Oulun Kaupunki. (Oulun ammattikorkeakoulu.) Opinnäytetyömme kohdentuu hankkeen neljänteen työpakettiin, jossa luodaan osaamisen kehittämisen toimintamalli.

Opinnäytetyömme tarkoitus on selvittää, miten sairaanhoitajien osaamista Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueella voidaan kehittää yhteistyössä työelämä- ja korkeakouluorganisaatioiden kanssa. Opinnäytetyön tavoite on edistää organisaatorajat ylittävää osaamisen kehittämistoimintaa ja löytää toimintaan soveltuvia osaamisen kehittämismenetelmiä. Tutkimuksia ja opinnäytetöitä ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmistä hoitotyössä yli organisaatorajojen ei ole tehty, joten aihe on ajankohtainen. Tutkimusvaiheessa selvitettiin haastatteluilla sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä osaamisen kehittämismenetelmistä. Kehittämisvaiheessa järjestettiin työpaja, jossa pohdittiin eri kehittämismenetelmien soveltuvuuksia sairaanhoitajien osaamisen kehittämisessä sekä ideoitiin, miten kehittämismenetelmiä voidaan toteuttaa organisaatorajat ylittävässä toiminnassa.

2 SAIRAAHOITAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 Sairaanhoitajien osaaminen

Sairaanhoitajat ovat terveydenhuollon laillistettuja ammattihenkilöitä (Valvira 2015). Sairaanhoitajien osaamista voidaan tarkastella työn vaatimusten näkökulmasta, jolloin puhutaan kvalifikaatiosta, eli siitä, millaista osaamista työntekijältä edellytetään työn suorittamiseksi. Osaamista voidaan tarkastella myös yksilön osaamisen näkökulmasta, jolloin puhutaan kompetenssista. Sairaanhoitajien kompetenssi tarkoittaa sellaisia kykyjä, ominaisuuksia, tietoja ja taitoja, joita yksilö tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseen. (Mäkipää & Korhonen 2011, 17.)

Sairaanhoitajien osaamisvaatimuksia ovat muun muassa kliininen hoitotyö, näyttöön perustuva toiminta, tutkimustiedon hyödyntäminen ja päätöksenteko (Korhonen & Silen-Lipponen 2020). Sairaanhoitajilta edellytetään hoitotieteen, lääketieteen, farmakologian, yhteiskuntatieteiden ja käytäytymistieteiden tutkimustiedon hallintaa sekä tietoa terveyden edistämisestä, sairauksista, sairauksien ennaltaehkäisystä, hoidoista ja hoitomenetelmistä. Sairaanhoitajilla tulee olla osaamista näyttöön perustuvista hoitotyön menetelmistä, tarkkailuvälineiden ja teknisten laitteiden hallinnasta, apuvälineiden käytöstä sekä lääkehoidon prosessista ja merkityksestä. Sairaanhoitajilla on laajaa hoitotyön erityisosaamista ja kykyä kokonaisvaltaiseen ihmisen hoitamiseen. (Mäkipää & Korhonen 2011, 20.)

Sairaanhoitajien geneerinen osaaminen tarkoittaa kaikkea sairaanhoitajia koskevaa ammatillista osaamista, joka sisältää asiakastyöosaamisen, palveluiden ja työn kehittämisosaamisen sekä työntekijyyden ja yhteistoiminnan muutososaamisen. Asiakastyöosaamisen perustana on ammattialakohtainen substanssiosaaminen, joka rakentuu asiakaslähtöisestä kohtaamisesta, ohjaus- ja neuvontaosaamisesta sekä lainsäädännön, eettisen tietopohjan ja palvelujärjestelmän tuntemisesta. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on geneerinen kehittämisosaaminen, joka sisältää näyttöön perustuvan toiminnan osaamisen ja hyvin käytänteiden tuntemisen sekä niiden käyttämisen ammatillisessa toiminnassa. Myös mm. kustannusvaikuttavuus- ja laatutietoisuusosaaminen, oman työn ja työyksikön kehittäminen sekä digitalisaation ja robotiikan soveltaminen ovat osa geneeristä kehittämisosaamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b, 26-27; Sotetie-hanke 2021c.) Asiakaslähtöinen toiminta vaatii moniammatillista yhteistyötä ja monialaista yhteistoimintaa, joka tarkoittaa, että

tarvitaan organisaatorajat ylittävää yhteistyötä sekä osaamisen tunnistamista ja jakamista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b, 27, 39).

Terveydenhuollon ammattilaisten ammattitaitoon liittyy oleellisesti se, perustuuko hoitoon liittyvät päätökset luotettavaan tietoon vai mielipiteisiin, yksittäisen työntekijän kokemuksiin tai jo vanhentuneeseen tietoon. Potilaiden täytyy voida luottaa terveydenhuollon ammattilaisten toiminnan olevan ajantasaiseen tietoon perustuvaa ja kansallisten hoitosuosituksen mukaista. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 28.) Sairaanhoidajien ammattiosaamisen ollessa näyttöön perustuvaa, toiminta perustuu parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon eli tutkimusnäyttöön, tai sen puuttuessa mahdollisimman vahvaan muuhun olemassa olevaan näyttöön (Korhonen & Holopainen 2018, 10, 31). Myös laki velvoittaa, että terveydenhuollon toiminnan tulee olla näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytänteisiin perustuvaa sekä toteutettava turvallisesti, laadukkaasti ja asianmukaisesti (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 1:8 §). Vanhentuneiden käytänteiden ja erilaisten toimintatapojen käyttö hoitotyössä asettaa potilaat epätasa-arvoiseen asemaan, joten niiden tunnistaminen on ensimmäinen askel näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseksi. Näyttöön perustuva toiminta sosiaali- ja terveysalalla ei toteudu toivotulla tavalla, jos hoitohenkilökunta on epävarma omasta osaamisestaan ja osaamiseen kohdistuvista vaatimuksista. (Korhonen ym. 2018, 47, 77.)

Terveydenhuollon ammattihenkilöillä on velvollisuus ammatillisten tietojen ja taitojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 599/1994, 3:18 §) ja kunnan tai sairaanhoitopiirin kuntayhtymän velvollisuutena on huolehtia terveydenhuollon ammattihenkilöiden riittävästä täydennyskoulutuksesta (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 1:5 §). Suomen sairaanhoitajaliiton suositus on, että sairaanhoitajien osaamisen kehittävää tai ylläpitävää täydennyskoulutusta olisi yhden vuoden kuluessa kuusi koulutuspäivää. Täydennyskoulutuksen tarkoitus on ammattitaidon ylläpitäminen, kehittäminen ja syventäminen. (Suomen sairaanhoitajaliitto ry.) Sosiaali- ja terveysalan kehittyminen lisäävät osaamisen kehittämisen ja erikoisosaamisen tarpeita. Ammattilaisten osaamisen ja asiantuntijuuden yhdistäminen lisää hoidon vaikuttavuutta ja palveluiden monipuolisuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 28.)

2.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisella tarkoitetaan koko organisaation osaamista, joka koostuu ryhmien ja yksilöiden osaamisesta sekä verkoston, yksilön tai ryhmän ammattitaidosta. Jos organisaatiokulttuuri tarjoaa lähtökohdat yhteistyölle, ryhmät voivat luoda uutta tietoa ja ratkaisuja jakamalla täsmällistä ja hiljaista tietoa erilaisten työskentelyvaiheiden avulla. (Helsilä & Salojärvi 2013, 146–147.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio osaa ennakoida tulevaisuuden suuntaa ja muuttua sen mukaisesti. Osaamisen johtamisella viitataan yleisesti kaikkiin toimenpiteisiin, joilla organisaatio pyrkii kehittämään, hankkimaan ja sitouttamaan osaamistaan. Tällöin osaamisen johtaminen tarkoittaa usein kyvykkyyksien johtamista, rekrytointia ja osaamisen kehittämistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 148-150.) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on nykytilan kartoitus jolloin arvioidaan organisaation nykyistä toimintaa, luodaan selkeät tavoitteet mihin pyritään ja miten tulevaisuudessa tavoiteltavaan päämäärään päästään. Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on osaamisen tason parantaminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen. (Viitala 2005, 14–16.)

Osaamisen kehittäminen voi olla organisaation, henkilökunnan, johdon, avainhenkilöiden tai kaikkien näiden kehittämistä (Helsilä & Salojärvi 2013, 153). Sen pohjana on sekä yrityksen strategiat, visiot, perustehtävä ja osaamistarpeet (Viitala 2005, 255) että yhteisön ja yksilön kehittämistarpeet (Viitala 2005, 255; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b 28). Osaamisen kehittämisen suunnittelussa tärkeänä työvälineenä toimivat säännöllisesti tehtävät osaamiskartoitukset (STM 2009, 64) ja niiden pohjalta laaditut kehityssuunnitelmat, jotka laaditaan organisaatio-, yksilö- tai työyhteisöperustaisesti (Eklund 2021, 108). Osaamisen nykytilan ja keskeisimpien haasteiden kartoitus helpottaa osaamisen kehittämisen tavoitteiden laatimista ja käytäntöjen suunnittelua. Nykytilan kartoituksessa selvitetään työntekijän työskentelytapa, mihin työntekijän aika kuluu sekä mitä hän itse ajattelee osaamisen kehittämisestä. Nykytilaa voidaan kartoittaa esimerkiksi henkilöstökyselyillä tai haastatteluilla. (Eklund 2021, 103–104.) Kun on saatu määriteltyä tulevaisuuden osaamistarpeet ja kartoitettua nykyosaamisen tila, saadaan selville osaamisen kehittämistarpeet. Tämän tiedon pohjalta voidaan suunnitella, miten osaamista kehitetään. Osaamisen kehittämissuunnitelma vaatii arviointia, käyttöön vakiinnuttamista, vaikutusten arviointia ja päivitystä tarpeen mukaan. (Viitala 2005, 255; Korhonen ym. 2018, 71.)

Jatkuvaa ammatillista kehittymistä pidetään tärkeänä taitojen syventämisessä tai uudelleen opettelussa sekä tietojen ja taitojen ylläpitämisessä (Mlambo, Silén & McGrath 2021). Ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tulisi olla saatavilla jatkuvasti, mutta osaamisen kehittäminen ei yksistään riitä. On myös luotava sellaiset olosuhteet, jossa yksittäisten työntekijöiden osaaminen muuttuu koko työyksikön tai jopa organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 278; Vázquez-Calatayud, Errasti-Ibarrondo & Choperena 2021.) Osaamisen kehittäminen lisää ajantasaista osaamista ja tukee työssä selviytymistä (Sotetie-hanke 2021b), lisää hoitajien tyytyväisyyttä ja sen myötä alalla pysymistä (STM 2009, 67; Vázquez-Calatayud ym. 2021). Osaamisen kehittämisen mahdollistavia tekijöitä ovat yksilön motivaatio, merkitys käytännön kannalta, mahdollisuus työpaikalla oppimiseen, vahva mahdollistava johtajuus sekä työpaikan positiivinen kulttuuri (King ym. 2021, 3). Osaamisen kehittäminen olisi hyvä ottaa osaksi perustyötä, jolloin osaamisen kehittämisen huomioidaan työn koordinoinnissa ja henkilöstömitoituksessa siten, että kehittämiselle jää aikaa ja resursseja. Jos kehittämistä pidetään työstä irrallisena asiana, ei kehittämiselle välttämättä jää aikaa tai käytännön mahdollisuuksia. Tällöin työt voivat kasaantua tai häiritä työn tekemistä, kun kehittämiseen käytetty aika yritetään sovittaa perustyön rytmiin. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 7.)

Henkilöstöjohtoon kyky tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakointiin on välttämätöntä (STM 2009, 64). Hoitotyön esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa sairaanhoitajien ammatillisen kasvun mahdollistamisessa ja siihen motivoimisessa joten osaamisen johtamiseen olisi tärkeää panostaa. Puutteelliset johtamistaidot voivat jopa toimia työntekijöiden ammatillisen kasvun esteenä. (Karsikas ym. 2022, 1184.)

Kivisen (2008, 183) tutkimuksessa suurin osa sekä työntekijöistä että johtajista oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus työaikana kehittää osaamistaan mutta heillä ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Toivasen (2012, 19) tutkimuksen mukaan hoitajat toivoivat osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta ja tulevaisuuteen suuntaamista. Osaamisen kehittämisen tavoitteena ei tarvitse olla täydellisyyteen pyrkimistä vaan sillä voidaan tavoitella toiminnan parantamista. Uusien työntekijöiden osaamisen kehittämistä toiminnan vaatimuksen mukaisesti voidaan vahvistaa alan oppilaitosten kanssa tehtävällä yhteistyöllä. (STM 2009, 64.)

2.3 Osaamisen kehittämismenetelmät

Organisaatiossa, jossa kaikkien työntekijöiden työnkuva ja osaaminen ei ole täysin yhtenäistä, ei voida käyttää vain yhtä osaamisen kehittämisen mallia. Tärkeää olisi löytää perustyöhön soveltuvia osaamisen kehittämisen tapoja, jotka ovat rakenteeltaan johdonmukaisia ja keskenään samankaltaisia. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 19.) Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019a, 56–57) suosittelee raportissaan, että koulutukset osaamisen kehittämiseksi olisivat joustavia, tehokkaita, työelämän tarpeisiin vastaavia ja mieluiten työn ohessa toteutettavia kokonaisuuksia, jotka suunnitellaan yhteistyössä yksilön, työpaikan ja koulutusten toteuttajan kanssa.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on olemassa useita (Käsittekartta 1). Työssä oppimista voi syventää oman toiminnan suunnittelulla ja reflektoinnilla. Koulutuksilla työntekijä voi laajentaa osaamistaan, saada vertaistukea ja varmuutta omaan työhön. Valmennuksia ja koulutuksia voi olla organisaatiokohtaisia tai avoimia. Avoimen koulutuksen osallistujat tulevat eri organisaatioista ja usein osallistujia kiinnostaa kuulla muiden kokemuksia valitusta teemasta (Eklund 2021, 159–161.)

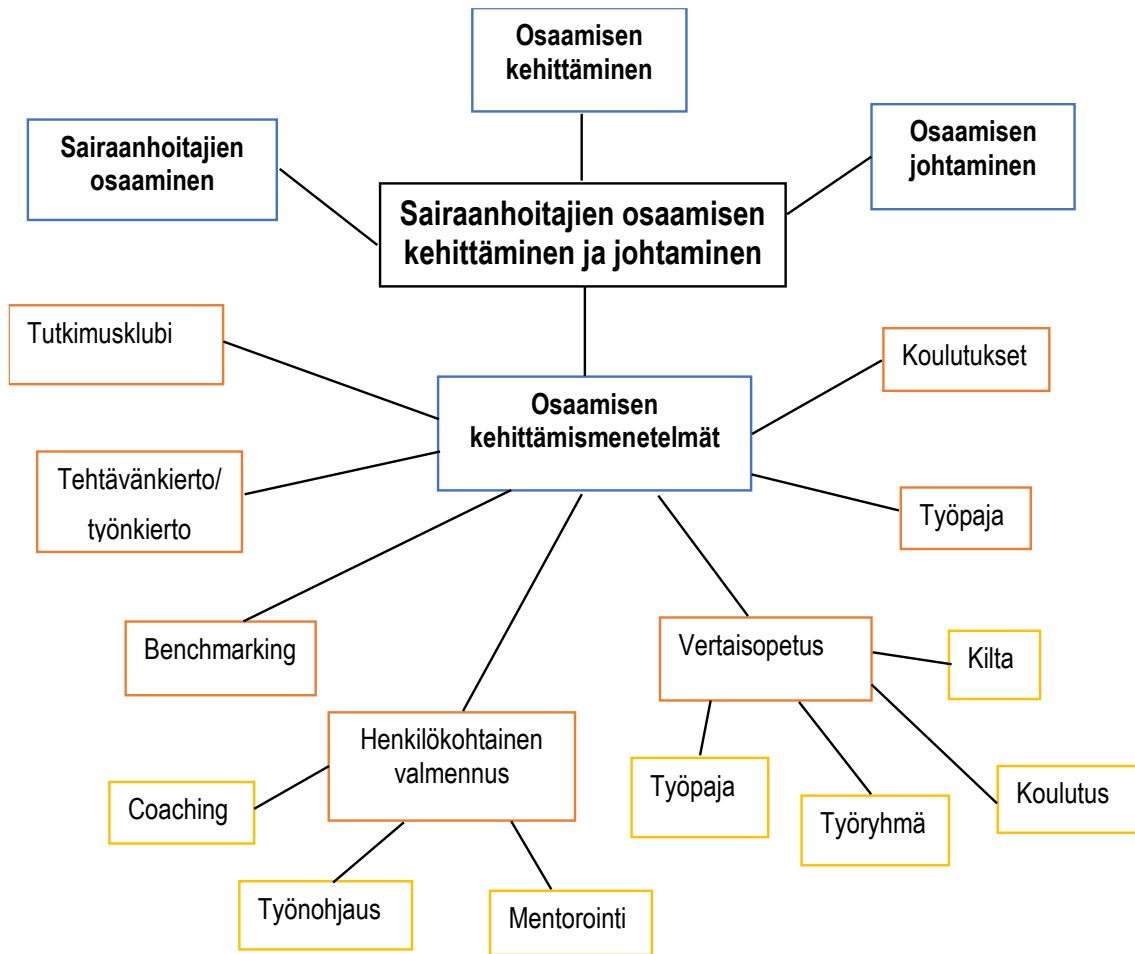
Osaamista voidaan kehittää henkilökohtaisen valmennuksen avulla. Näitä ovat esimerkiksi coaching, mentorointi ja työnohjaus. Coaching auttaa työntekijää nostamaan tieto- ja taitotasojaan (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 83) saavuttamaan tavoitteita, löytämään ratkaisuja ja viemään niitä työhön. (Eklund 2021, 163–164.) Coachingin avulla voidaan hyödyntää ja kehittää organisaation yhteistä osaamista (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 83). Työnohjauksella tarkoitetaan oman työn tarkastelua ja kehittämistä yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa (Eklund 2021, 165). Työnohjauksen tarkoituksena on tunnistaa työn rajat, lisätä voimia ja luovuutta työhön. Työnohjaukseen voi osallistua koko työyhteisö, yksittäinen työntekijä tai tietty ryhmä. (Puolakka 2020, 241.)

Mentorointi tarkoittaa kokemuksesta oppimista, eli kokemusten jakamista kokeneemman mentorin ja kokemattoman aktorin välillä. Mentori antaa aktorille suoria neuvoja hyödyntäen omaa osaamistaan. Mentorointi voi olla myös käänteistä, jolloin uusi työntekijä opastaa kokeneempaa hoitajaa. (Eklund 2021, 166–167.) Mentorointi on toimiva osaamisen kehittämisen muoto, kun halutaan varmistua ns. hiljaisen tiedon, eli kokemuksella kartutetun tiedon ja osaamisen siirtymisestä kokeneemmilta työntekijöiltä uusille työntekijöille (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94).

Vertaisopetuksessa työntekijät opettavat toinen toisiaan. Tarkoituksena on tiedon jakaminen työyhteisön kesken, jolloin jaettu tieto ei poistu yksittäisen henkilön poistuttua työyhteisöstä. Työntekijät voivat kouluttaa toisia niillä osa-alueilla, mistä heillä on vahva osaaminen. Vertaisopetuksen toteuttamisen keinoja ovat esimerkiksi perehdytys, esitys, koulutus, työpaja, työryhmät ja killat. Killat ovat tapaamisia, joihin kootaan samasta aiheesta kiinnostuneita ihmisiä keskustelemaan ja saamaan vertaistukea (Eklund 2021, 172–174.) Työpaja on tapaaminen tai tapahtuma, jossa vaihdetaan mielipiteitä, tietoja, ajatuksia, ideoita ja näkemyksiä. Työpajassa toimitaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ja siinä usein tuotetaan yhteenveto käsiteltävänä olevista asioista. (Salonen ym. 2017, 84.) Fasilisointi tarkoittaa ratkaisuun pyrkivää ja helppoa kehittämistä ryhmässä (Eklund 2021, 171). Fasilitaattori toimii ryhmätyöskentelyssä puolueettomana toimijana, joka auttaa ryhmää ongelmaratkaisussa ja työskentelyn etenemisessä. Fasilitaattorin tehtävä on saada ryhmässä työskentelystä helpompaa ja edistää ryhmän luovuutta. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

Työkierro osaamisen kehittämisessä tarkoittaa työtehtävän vaihtumista. Tehtävänkierron tarkoituksena on työntekijän osaamisen kehittyminen, osaamisen jakaminen ja muiden työtehtävien ymmärtäminen. Tehtävänkierto lisää työntekijän motivaatiota omaan työhön. Yli organisaatorajojen tapahtuva tehtävänkierto on moninaista ja kattavaa. (Eklund 2021, 174–175). Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan kehittämistä vertailemalla sitä toisten toimintaan ja keräämällä parhaita mahdollisia toimintatapoja. Sen tarkoituksena on oppia uutta toisilta, kyseenalaistaa omaa toimintaa ja tuoda uusi paras mahdollinen tietotaito esimerkiksi toisesta yrityksestä omaa yritykseen. (Viitala 2005, 372; Salonen ym. 2017, 84.)

Tutkimusklubi on terveydenhuollon ammattilaisten säännöllinen ja tavoitteellinen tunnin mittainen tapahtuma, jossa tarkastellaan käytännön hoitotyötä kehittäviä tieteellisiä tutkimusartikkeleita. Tutkimusklubiin voivat osallistua oman organisaatio tai se voidaan järjestää useamman organisaation välisenä tapahtumana. Tutkimusklubi lisää tutkimuksen kriittisen arvioinnin kykyä, osallistujien ammattitaitoa ja kiinnostusta hoitotyön kehittämiseen. (Näyttövinkki 2019.)



Käsitekartta 1: Osaamisen kehittämismenetelmiä

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyömme tarkoitus oli selvittää, miten sairaanhoitajien osaamista Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueella voidaan kehittää yhteistyössä työelämä- ja korkeakouluorganisaatioiden kanssa. Opinnäytetyön tavoite oli edistää organisaatorajat ylittävää osaamisen kehittämistoimintaa ja löytää toimintaan soveltuvia osaamisen kehittämismenetelmiä.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoitus oli selvittää sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä sairaanhoitajien osaamisen kehittämisestä. Tutkimusvaiheen tavoite oli saada tietoa eri kehittämismenetelmien soveltuvuudesta ja osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä?

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia sairaanhoitajilla on osaamisen kehittämismenetelmistä?
2. Millaisia näkemyksiä sairaanhoitajilla on erilaisten kehittämismenetelmien toteuttamisesta?
3. Millaisia näkemyksiä sairaanhoitajilla on osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä?

Opinnäytetyön kehittämisosuuden tarkoitus oli ideoida kehittämismenetelmien toteuttamista työelämä- ja korkeakouluorganisaatorajat ylittävässä osaamisen kehittämistoiminnassa Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueella. Kehittämisosuuden tavoite oli edistää sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen suunnittelua ja toteutusta eri organisaatioiden välisenä yhteistyönä.

Kehittämisvaiheen tehtävät:

1. Ideoida osaamisen kehittämismenetelmien toteuttamista organisaatorajat ylittävänä toimintana.
2. Edistää osaamisen kehittämisen toimintamallin suunnittelua sairaanhoitajien osaamisen kehittämiseen.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö, joten siinä yhdistyvät tutkimuksella saatu tieto ja toiminnan kehittäminen. Tutkimustoimintaan verrattuna tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuvat kehittämistoiminnalla saadun tiedon käytännönläheisyys ja hyödyllisyys (Salonen ym. 2017, 38).

4.1 Tutkimusvaihe

4.1.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusosio on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Käytimme aineiston keruumenetelmänä puolistrukturoituja ryhmä- ja yksilöhaastatteluja, koska haastattelulla saimme kerättyä tutkittavien näkökulmia, tulkintoja ja ajatuksia, jotka ovat laadullisessa tutkimuksessa olennaisia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72; Puusa & Juuti 2020, 85). Puolistrukturoidun valitsimme siksi, että voimme tarkemmin ohjata keskustelua valitsemiemme teemojen suuntaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa yhdistyvät puoliavoimet kysymykset avointen kysymysten kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77). Ryhmäkeskustelun etu tutkimusaineiston keruussa on siinä, että se saa keskusteluun osallistujat puhumaan usein niistä itsestäänselvyyksistä, joista muuten ei keskustelussa puhuttaisi. Ryhmäkeskustelussa voi paremmin tarkastella tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. (Alasuutari 2011, 153, 155.)

Järjestimme kolme haastattelutilannetta huhtikuussa 2022, joihin osallistui yhteensä 5 sairaanhoitajaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiristä ja Oulun Kaupungilta. Valitsimme haastateltavat työkokemuksen ja vapaaehtoisuuden perusteella. Haastatteluun valittavien henkilöiden valintakriteereinä olivat 1) toimii sairaanhoitajana, 2) työkokemusta on vähintään 3 vuotta ja 3) omaa kokemusta osaamisen kehittämismenetelmien käytöstä. Haastattelu on keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemansa. Haastattelijalla pitää haastattelua yllä ja usein joutuu motivoimaan haastateltavaa. Haastateltavan on luotettava siihen, että haastateltuja tietoja käsitellään luotamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2014, 86.) Haastattelumme oli teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään ennalta valittujen teemojen mukaan ja esitetään teemoihin liitty-

viä syventäviä kysymyksiä. Haastattelun teemat ja kysymykset (Liite 1) pohjautuivat opinnäytetyömme viitekehukseen, ja niillä pyrimme löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelussa tiedonantajalle esitetään kysymykset suullisesti ja ne kirjataan muistiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Koska aineistonkeruu halutaan dokumentoida mahdollisimman tarkasti, on haastattelutilanteessa paras menetelmä haastattelun nauhoitus (Alasuutari 2011, 84–85; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Haastattelut toteutettiin videotapaamisena Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelut tallennettiin Teamsin kautta ja lisäksi äänitettiin puhelimella varmistaaksemme, että aineisto saadaan talteen. Haastattelun etuna on joustavuus ja sen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastatteluun osallistuville lähetettiin henkilöille haastattelun teemat ja tarkempaa tietoa opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista etukäteen tutustuttavaksi. On eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajalle haastattelun aihe. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

4.1.2 Aineiston analysointi

Aineisto voidaan luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Helpoin menetelmä aineiston järjestämiseen on luokittelu, jossa aineiston voi sijoittaa taulukkoon. Tämän opinnäytetyön analysoinnissa käytettiin luokittelua (Liite 2). Teemoittamisessa painotetaan sitä, mitä teemoista on kerrottu, mutta on muuten luokittelun tapainen. Aineisto ryhmitellään ja pilkotaan erilaisten aihepiirien mukaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään teemojen sisältä löydettyjen yhteisten ominaisuuksien mukaan. Saman teeman näkemyksistä tiivistetään yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.) Laadullisen aineiston perinteinen analysointimenetelmä on sisällönanalyysi, jossa aineisto järjestetään tiivistetyyn, selkään muotoon. Aineiston tuottama tieto täytyy kuitenkin säilyttää ja analysoinnin tavoitteena onkin informaatioarvon lisääminen. Aineiston selkeyttämisen avulla sen tulkinta ja luotettavien johtopäätösten teko helpottuu. Loogisen päättelyn ja tulkintojen kautta aineisto pilkotaan osiin, luodaan osille käsitteet ja kasataan jälleen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Jotta nauhoitettu aineisto saadaan helpommin käsiteltävään muotoon, on se tarpeen litteroida, eli kirjoittaa tekstimuotoon tai koodata eli jäsenellä aineiston sisältö. Litteroinnissa lauseita ei saa täydentää mutta tilannekohtaisesti voi murre sanoja muuttaa kirjakieleen ja änkytyksiä tai taukoja

jättää kirjaamatta. Litterointi tulisi kuitenkin tehdä mahdollisimman tarkasti. (Alasuutari 2011, 84–85; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tallennetut haastattelut litteroitiin kirjoittamalla sen sanatarkasti tekstimuotoon ja analysoimme sen aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimustehtävän ja -tarkoituksen mukaisia ilmaisuja, jotka muutettiin pelkistettyyn muotoon ja ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella eri kategorioihin eli alaluokkiin. Alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla tavalla. Alaluokat ryhmiteltiin samankaltaisuuksiensa perusteella yläluokkiin, jotka nimettiin niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Lopuksi yläluokat koottiin yhdeksi kaikkia yläluokkia kuvaavaksi pääluokaksi (Taulukko 1). Opinnäytetyömme raportin esittelemme yläluokkien mukaisesti.

Yläluokat	Pääluokka
Omaan työhön liittyvät ajankohtaiset käytännönläheiset koulutukset	Sairaanhoitajien osaamisen kehittämistä edistävät tekijät organisaatiossa
Laaja-alaista osaamista kehittävä työkierto	
Tavoitteellinen ja organisoitu mentorointi	
Osaamisen kehittämisen tukirakenteet	
Yhteistoiminta työyksikössä	
Verkostomainen yhteistyö	
Työntekijälähtöisyyden huomioiminen	
Osaamisen kehittämisen mahdollistava johtaminen	

Taulukko1. Aineiston analysointia luokittelulla

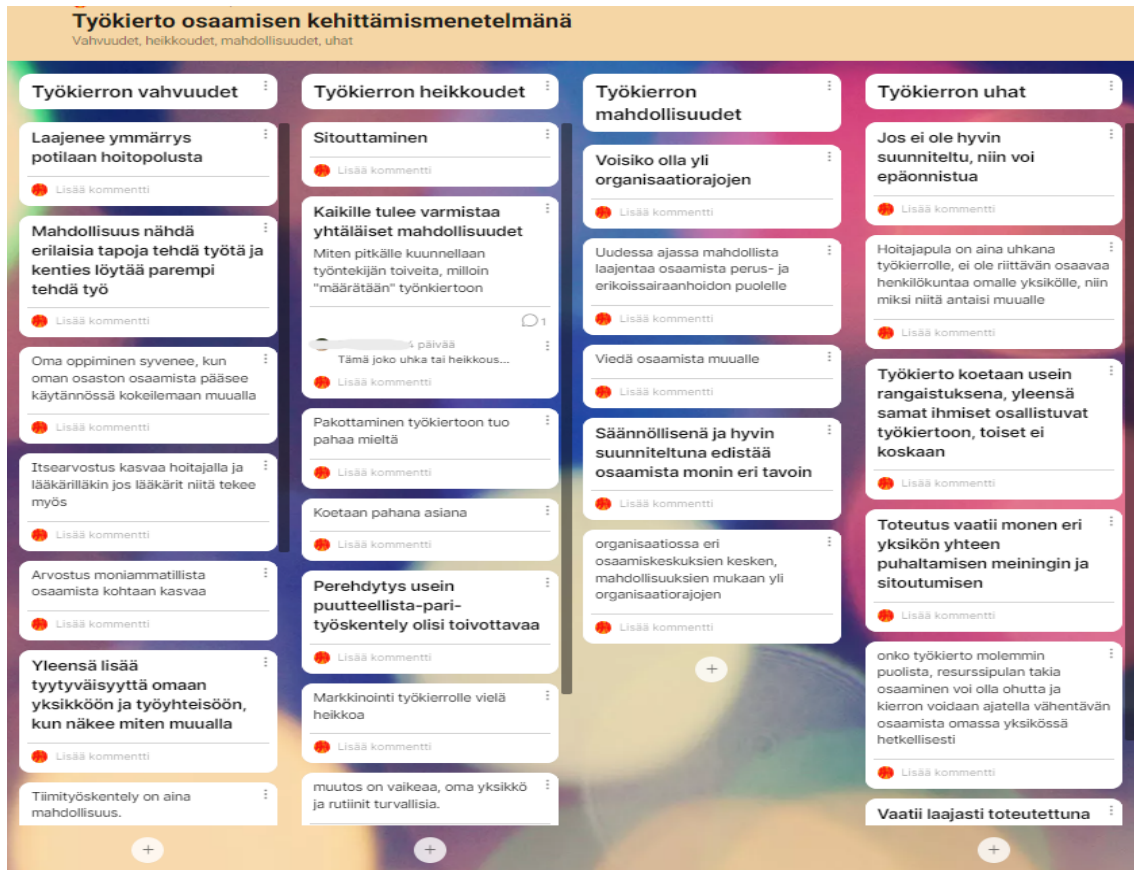
4.2 Kehittämisvaihe

Kehittämistoimintaan osallistuvien osapuolten sitoutumista toimintaan voidaan edistää yhteiskehittämisellä. Se tapahtuu usein työpajatyöskentelyllä. (Tuulaniemi 2011, 117–118.) Yhteiskehittäminen on toimintatapa, jossa palvelujen käyttäjät ovat mukana palveluiden ja toimintojen suunnittelussa (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2018). Kehittämissuudessa järjestimme tutkimustulosten pohjalta työpajan Microsoft Teams -sovelluksella, jossa OSMU-hankkeen työryhmään kuuluvia henkilöitä, Oulun ammattikorkeakoulun opettajia sekä hoitotyön kliininen asiantuntija ja kliinisen hoitotieteen asiantuntija PPSHP:stä kokoontuivat suunnittelemaan, miten opinnäytetyön tutkimusvaiheessa nousseita osaamisen kehittämismenetelmiä voidaan hyödyntää organisaatorajat ylittävässä osaamisen kehittämistoiminnassa.

4.2.1 Aineiston keruu

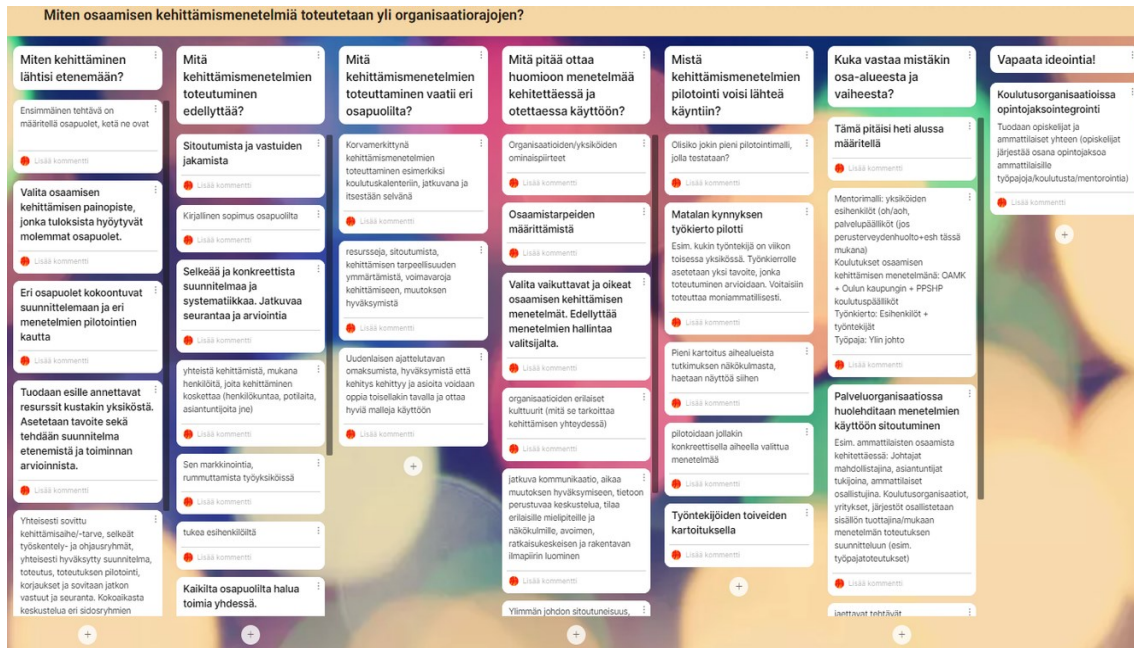
Kehittämisvaiheen työpaja toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksen kautta 2.5.2022. Työpajamenetelmänä käytettiin Innopajaa, jossa keskeistä ei ole käytettävät menetelmät vaan se, että työpajassa työskennellään yhteisen kohteen eteen, pajaan osallistuvat keskeiset toimijat ja jokaisen työpajaan osallistuvan näkökulma on yhtä tärkeä. Innopajassa työskentely on keskustelua, jonka avulla osallistujien käsitykset kehitettävästä aiheesta voivat aiheen jäsentelyn avulla muuttua ja tieto kehitettävästä aiheesta lisääntyä. Innopajassa työskentelylle on tavoite ja työskentelyssä voi vaihdellen käyttää erilaisia tapoja, kuten ohjattua keskustelua tai toiminallisia menetelmiä. (Peränen, 2013.) Järjestämämme työpajan tavoite oli edistää sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen suunnittelua ja toteutusta yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa. Työpajaan oli varattu aikaa kaksi tuntia. Työpajaan rekrytoitiin sähköpostitse OSMU-hankkeen työryhmän jäseniä, Oulun ammattikorkeakoulun opettajia ja klinisiä asiantuntijoita PPSHP:stä. Työpajaan osallistui OSMU-hankkeen työryhmästä viisi henkilöä, joista osa toimii myös Oulun ammattikorkeakoulussa opettajana. Lisäksi työpajaan osallistui PPSHP:ltä yksi klininen asiantuntija sekä klinisen hoitotieteen asiantuntija, joka oli työpajassa mukana ensimmäisen tunnin ajan. Työpaja nauhoitettiin Teams-sovelluksen kautta.

Työpajan alussa esittelimme opinnäytetyömme tutkimusvaiheen alustavia tuloksia PowerPoint-esityksen avulla. Työpajan ensimmäisessä vaiheessa pohdimme SWOT-analyysia apuna käyttäen tutkimusvaiheessa esille tulleiden kehittämismenetelmien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Kuva 1). Työpajan osallistujat saivat kirjata ajatuksiaan itsenäisesti Padlet-alustalla. Teimme kirjatusta ajatuksista lyhyet yhteenvedot suullisesti.



Kuva 1. Kuvakaappaus kehittämismenetelmien SWOT-analyysista

Työpajan toisessa vaiheessa pohdittiin, miten kehittämismenetelmiä voidaan toteuttaa yli organisaatorajojen (Kuva 2). Esitimme osallistujille ohjaavia kysymyksiä, joihin vastaamalla osallistujat saivat kirjata ajatuksiaan kehittämismenetelmien toteuttamisen vaiheista ja etenemisestä Padlet-alustalle. Ohjaavat kysymykset olivat “Miten kehittäminen lähtisi etenemään?”, “Mitä kehittämismenetelmien toteutuminen edellyttää?”, “Mitä kehittämismenetelmien toteuttaminen vaatii eri osapuolilta?”, “Mitä pitää ottaa huomioon menetelmää kehitettäessä ja otettaessa käyttöön?”, “Mistä kehittämismenetelmien pilotointi voisi lähteä käyntiin?” sekä “Kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja vaiheesta?”. Alustalla oli myös kohta vapaalle ideoinnille. Kävimme Padlet-alustalle kirjatut ideat, ehdotukset ja ajatukset läpi yhdessä ja kävimme aiheesta yhteistä keskustelua.



Kuva 2. Kuvakaappaus kehittämismenetelmien toteuttamisen ideoinnista.

4.2.2 Aineiston analysointi

Työpajan ensimmäisen vaiheen tulokset analysoitiin kehittämismenetelmä kerrallaan. Kokosimme Paldet-alustalle kirjatut ideat menetelmittäin taulukoihin Word-tiedostoon. Samankaltaiset ilmaisut koottiin yhteen, jotta aineiston läpikäyminen olisi sujuvampaa. Aineisto käytiin läpi kehittämismenetelmä kerrallaan ja tulokset kirjoitettiin kokonaisiksi lauseiksi.

Työpajan toisessa vaiheessa Padlet:lle kirjatut ideat kerättiin Word-tiedostoon aineiston käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi. Aineisto analysoitiin deduktiivista analysointitapaa soveltaen. Kuuntelimme työpajatallenteen, ja kokosimme tallenteesta kehittämistehtävään vastaavia ilmaisuja Word-tiedostoon. Yhdistimme sekä Padlet:lle kerätyt, että työpajatallenteesta nousseet ilmaisut yhteen.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tutkimusosuuden tulosten mukaan sairaanhoitajilla oli kokemusta koulutuksista, mentoroinnista, työkierrosta, työpajoista ja tutkimuskluubeista. Tärkeänä osaamisen kehittämisen menetelmänä koettiin myös tiimityö ja kollegoiden kanssa keskustelu. Työntekijälähtöisyyden huomioimisella ja osaamisen kehittämisen mahdollistavalla johtamisella koettiin olevan yhteys osaamisen kehittämisen toteutumiseen ja onnistumiseen. Kehittämisosuuden työpajassa yhteinen näkemys oli, että organisaatorajat ylittävällä sairaanhoitajien osaamisen kehittämistoiminnalla on paljon mahdollisuuksia. Kehittämistoiminnan toteuttaminen vaatii resursseja, suunnitelmallisuutta, riittävää osaamista toteuttamiselle ja selkeää työnjakoa. Toiminta vaatii myös sitoutumista kaikilta osapuolilta sekä tukea työelämäorganisaatioiden johdolta.

5.1 Tutkimuksellisen osuuden tulokset

5.1.1 Omaan työhön liittyvät ajankohtaiset ja käytännönläheiset täydennyskoulutukset

Haastateltavat olivat kokeneet koulutukset hyödyllisiksi ja niistä saatu oppi herättää ajattelemaan asioita käytännön hoitotyössä. Haastateltavien mukaan koulutuksista on hyötyä koko organisaation osaamisen kehittämisessä. Koulutusten aihepiirien tulisi olla uusia ja ne tulisi perustua näyttöön. Käytännönläheisten koulutusten koettiin myös kehittävän osaamista. Koulutuksia valittaessa tulisi huomioida koulutusten yhteys yksilön osaamiseen. Etenkin omaan työhön, erikoisosaamiseen ja vastuualueeseen liittyvien koulutusten koettiin kehittävät osaamista.

“Kun sää meet tähän koulutukseen niin mitä se auttaa niinku sinua siinä, elikkä saatko vaikka johonki, sulla on joku vastuualue, niin saatko siihen jotakin lisää juttua ja näin, että hoksattas ne yhtäläisyyet siihen niinku ommaan ossaamisseen.”

5.1.2 Laaja-alaista osaamista kehittävä työkierto

Työkierron koettiin lisäävät ymmärrystä muiden yksiköiden toiminnasta, toimintatavoista ja osaamisvaatimuksista. Kun näkee, miten asioita tehdään muualla, on mahdollisuus sen pohjalta kehittää omaa työyksikköä.

”...ja näkkee niin että se saa ne silmät auki että hitsi täällähän sitä vasta tarviiki sitä osaamista ja samalla oppii.”

Työkierron koettiin kehittävän oman erikoisalan ulkopuolista osaamista. Haastateltavien mukaan työkierto oman organisaation ulkopuolelle voisi mahdollisesti toteutua sote-uudistuksen myötä.

”Minun mielestä auttas äärimmäisen paljon, että ei olla vaan siellä yhdellä erikoisalalla vaan käytäs kattoon myös muualla.”

Työkierrolla koettiin olevan merkitystä osaamisen kehittymisessä. Työkierto koettiin hyödyllisenä ja opettavaisena osaamisen kehittämismenetelmänä ja sen koettiin syventävän ohjausosaamista. Työkierron aikana on oppinut kokonaisvaltaista hoitoa. Haastateltavat kokivat, että työntekijän osaamisen kehittymisen lisäksi myös organisaatio hyötyy työkierrosta.

”Kävin kääntymässä tuolla työterveyshuollon puolella ja sitten tulin takasin, niin kyllä sieltä siis sai niin paljon, sieltä jäi myös käteen itelle sitä sellasta että näin mun pitää vaikka ohjata, näin mä pystyn motivoimaan tätä mun potilasta niinkun elämään paremmin. Ja osas ehkä myös sitten siinä niinkun oman työn lomassa antaa sitä ohjausta.”

Haastateltavat kokivat, että työkierron avulla saa uutta näkökulmaa omaan työhön. Työkierto auttaa näkemään oman yksikön toiminnan eri valossa ja sen avulla voi saada kipinän vanhaan työhön. Työkierron avulla voi myös löytää uuden kiinnostuksen kohteen tai saada kehittämideoita omaan työyksikköön. Työkiertojen koettiin olevan usein liian pitkiä. Työntekijä ei kuormittuisi lyhyemmässä työkierrossa niin paljon, jos paikka johon työntekijä menee työkiertoon, ei olekaan mieluinen. Haastateltavat kokivat, että lyhyemmillä työkierroilla saataisiin pidettyä asiantuntevaa osaamista omassa organisaatiossa tai työyksikössä.

”Jos halutaan pitää myös sitä asiantuntevaa osaamista sillä omalla organisaatiolla myös tai omassa yksikössä, niin työkiertooki voisi omasta mielestä kehittää myös sillä, että niitä työkiertoja olis silleen, ne ois lyhyempiä, jollon se ei myöskään kuormittas sitä työntekijää sitten jos se ei vaikka oookkaan semmonen paikka missä tykkää olla. Niin sit se ois semmonen niinkun, paljon lyhempikin, miksei voisi olla vaikka kaks listaa jossain, kyllähän siinäkin oppii jo aika hyvin siitä niin kuin jotakin uutta ja saa uusia ideoita.”

5.1.3 Tavoitteellinen ja organisoitu mentorointi

Mentoroinnin koettiin olevan oppimista ja osaamisen kehittymistä tukeva menetelmä. Aina mentorointi ei ole ollut suunnitelmallista toimintaa, vaan on tullut enemmän työn ohessa. Kokeneen kollegan asiantuntemusta on voinut hyödyntää hänen kanssaan keskustelemalla ja näistä keskusteluista on oppinut paljon.

”Mutta siinä on kyllä oppinu eniten, että on saanu olla kokeneemman sairaanhoitajan niinku työparina ja siinä käy läpi niitä asioita, että se on ollu ehkä semmoinen isoin juttu mulle silloin kun mä aloitin.”

Mentorointia voi toteuttaa myös havainnoimalla kokeneemman kollegan työntekoa. Mentoroinnin avulla saa jaettua syväosaamista eikä tiedon jakaminen kollegoiden kesken vie paljoa aikaa.

”...ja ehkä vähiten niinku aikaa vievä juttu koska siinä sää saat sitä sitä tietoa niinku spesifisti juuri siitä mistä sinä haluat.”

Haastatteluissa tuli esille, että mentorit tarvitsevat tukea tehtävänsä. He voivat tarvita vertaistukea toisilta mentoreilta ja mentorit voisivat tehdä yhteistyötä kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Mentorin olisi myös hyvä tietää miten mentoroitavaa voi herätellä omaan ammattilaisuuteen ja tässä apuna voisi olla jonkinlainen koulutus mentorina toimimiseen. Koulutuksen myötä mentoroinnista voisi tulla suunnitelmallisempaa toimintaa. Haastatteluissa tuli esille, että mentoroinnin olisi hyvä olla käytössä kaikilla riippumatta sen tarpeesta ja kaikilla tulisi olla mentorointiin samanlainen oikeus.

”Vois tehdä siitä niinku säännöllisempää joka ei lähde siitä että onko sillä työntekijällä koettua tarvetta siihen. Voi olla työntekijöitä jotka on ujompia tai arempia, ne ei välttämättä uskalla tuoda esille sitä tarvetta siihen että on osaamisen vajetta.”

Mentorina toimimisen on koettu edistävän myös mentoroijan omaa oppimista, koska mentoroidessa voi reflektoida omaa osaamista mentoroitavan tietotaitoon. Jokainen työntekijä voi oman osaamisen kehittymisen myötä toimia mentorina muille. Mentoroinnin avulla yksilön osaamista saadaan jaettua koko työyhteisön käyttöön. Mentorointi osaamisen kehittämismenetelmänä on koettu hyväksi ja sitä tarvitaan paljon, mutta mentorointiin toivotaan suunnitelmallisuutta ja selkeää rakennetta.

5.1.4 Osaamisen kehittämisen tukirakenteet

Tutkimusklubit koettiin hyödylliseksi osaamisen kehittämismenetelmäksi. Ne ovat hyvä keino saada tietoa ja ne lisäävät hoitajien tiedonetsintätaitoja. Haastateltavat kokivat, että matalankynnyksen rentoja keskustelutilaisuuksia tutkimustuloksista kaivataan. Tutkimusklubien uudelleen niittäminen voisi madaltaa kynnystä osallistua niihin.

”...Se tutkimusklubi kuulostaa hirveen pelottavalta sanalta monelle, ja semmoselta että no en mä nyt tommosia halua lähtee joku tutkimus, ehän mä tiedä tutkimuksista mitään. Että jos nekin vaan saisi brändättyä jotenkin paljon paremmin ja semmoseksi että ne näyttäs siltä että sinne on helppo mennä. Niinkun joku semmonen joku kehittämisilta- tai joku tämmöinen, ihan niinku normaali nimikin niin se jotenkin sen että ihmiset uskaltas mennä niihin ja niinkun käydä kuuntelee et mitä siel on sanottavvaa.”

Työpajat koettiin hyväksi osaamisen kehittämismenetelmäksi ja niiden koettiin tukeneen oppimista parhaiten. Työpajassa kaikkien ääni saadaan kuuluviin. Haastateltavat kokivat, että työpajan tulisi olla selkeärakenteinen ja aihe mielenkiintoinen. Työpajoissa voisi jakaa koulutuksissa saatuja oppeja. Myös mentorointia voitaisiin toteuttaa työpajatyypisenä, jossa keskusteltaisi hyväksi havaituista hoitomenetelmistä.

”Se vois olla tämmöistä työpajatyypistä esimerkiksi...voitas niinku keskustella ja siitä miten kukanenki hoitaa ja mitä on kokenut niinku hyväksi menetelmiksi ja mitä on noussu tutkimuksista, miten kannattas ehkä hoitaa ja mitä ohjausmenetelmiä me käytetään, onko ne yhtenäisiä vai eikö ne ole yhtenäisiä.”

Haastateltavien mukaan eri terveydenhuollon organisaatioiden välistä yhteistyötä voisi lisätä työpajatoiminnan avulla. Työpajaan voisi tulla kertomaan osaamisesta toiselta erikoisalalta tai työpajoissa voitaisiin jakaa osaamista eri organisaatioiden välillä oppien toisten toimintatavoista.

”Joku sen tyyppinen toiminta ois varmaan hyvä että ku meillä on erikoissairaanhoidossa ja sitten niinku perusterveydenhuollossa on, hoijetaan kuitenkin samoja sairauksia vähän eri vaiheissa, niin joskus olen ajatellut, että semmonen tiedon jakaminen ja niinku työpajat sitte toisen organisaation kanssa, jotka hoitaa tavallaan samoja sairauksia...”

5.1.5 Yhteistoiminta työyksikössä

Haastateltavat kokivat tiedon jakamisen tukevan osaamisen kehittymistä työyhteisössä. Lyhyet tietoiskut osaamisen yhtenäistämiseksi kehittävät osaamista. Koulutuksissa käsiteltyjen asioiden ja uuden tiedon olisi tärkeää tavoittaa myös ne, jotka eivät pääse osallistumaan koulutukseen. Koulutusten jälkeistä tiedonjakoa voisi toteuttaa keskustelun, sähköpostin tai osastokokouksen välityksellä. Tiedon jakaminen kehittää koko työyhteisön osaamista. Koulutusten jälkeinen tiedonjako voi lisätä työntekijän halua etsiä lisää tietoa. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi, että työyhteisössä on joku, joka jakaa tärkeää tutkittua tietoa.

”Olis se hyvä että työyhteisössä olisi joku tai joitakin, jotka sitä oleellista meille tärkeätä tietoa vois tuoda sinne ja jakaa muiden kanssa, koska kaikkien aika ei siihen varmasti riitä.”

Haastateltavien mukaan työyhteisön osaamista voitaisi kehittää yhteistoiminnallisesti, esimerkiksi kokeneemmat työntekijät voisivat kouluttaa muita. Myös kollegoiden kanssa keskustelu koettiin tärkeänä osaamisen kehittymisessä. Kollegoiden kanssa voi keskustella hyväksi havaituista toimintatavoista, työtavoista sekä peilata omaa osaamista toisen osaamiseen ja tunnistaa omia kehittämistarpeita. Kokeneemman kollegan kanssa keskustelu antaa itselle syvällisempää näkemystä siitä, miten eri tilanteissa kannattaa toimia. Kollegoiden kanssa keskustellen voi jakaa osaamista puolin ja toisin, jolloin oppiminen on vastavuoroista.

”...mutta sitten näin niinku, ku on jo kokemusta ja tavallaan ois se peili mihin peilata sitä osaamista ja nähä ite ne kehittämiskohteet että mitä vielä niinku kaipaa siihe ommaan työhön ja semmoista. Et sitä sokeutuu sille vähän sille omalle osaamiselle ja sille kehittämistarpeilleenki, et se ois mahtavaa että ois se toinen ihminen tavallaan että pystyis niinku keskustelleen.”

”Ku siinä oppii niin paljon kun kerkee jutella sen niinkö sen toisen kanssa siitä että miten sää tekisit, ja jos mä teen näin niin sitte onks se näin ja näin.”

Myös toisen yksikön työntekijöiden kanssa keskustellessa oppii, kun keskustellen voidaan vertailla, millaisia toimintatapoja eri paikoissa on. Hoitotyöhön liittyviä keskusteluja olisi tärkeää mahdollistaa työpaikalla. Myös tiimityöskentelyn koettiin kehittävän osaamista.

”Tiimityöskentely se on varmaan yhtenä mikä täytyy niinku nostaa esille, että sehä on aina ku tehään tiimissä töitä ni siinä osaaminen kehitty. Ja siihehä sitä pyritään ettei oo vaan yks joka tekkee sitä hommaa.”

5.1.6 Verkostomainen yhteistyö

Organisaatioiden välisen yhteistyön koettiin lisäävän ymmärrystä potilaan hoitoprosessista. Haastateltavat kokivat, että toisen organisaation työntekijöiden työnkuvan tietäminen auttaisi omassa työssä. Haastateltavat kertoivat, että olisi tärkeää tietää mitä potilaan hoitopolulla tapahtuu. Organisaatioiden välinen yhteistyö ja työkierron avulla saatu käsitys potilaan hoitoprosessista lisää kokonaisuuksien hallintaa. Haastateltavien mukaan tulevaisuuden osaamistarve on laaja-alaisempaa. Osaamistarve tulee laajenemaan eri erikoisaloille potilasmäärien noustessa.

”...et se ois semmoista monipuolista se oppiminen eikä vaan jäähä silleen niinku siihen samaan sumppuun, koska nykypäivän ja tulevaisuuden hoitotyössä ei enää voida ehkä olla, jäähä niin niihin erikoisaloihin kiinni.”

Haastateltavat kokivat organisaatorajat ylittävän toiminnan lisäävän osaamisen kehittämismahdollisuuksia. Organisaatorajat ylittävästä kehittämistoiminnasta työntekijät voisivat saada uutta intoa, uusia ideoita ja yhteistyökuvioita. Sen koettiin parantavat työnantajakuvaa ja sitouttavat paremmin työntekijöitä omaan työyksikköön, kun saa käydä kokeilemassa työntekoa myös oman organisaation ulkopuolella. Yhteistyö toisten organisaatioiden kanssa lisää mahdollisuuksia luoda yhteisiä toimintamalleja. Organisaatorajat ylittävästä kehittämistoiminnasta ajateltiin olevan kiinnostuneita työntekijöitä.

” Et ois sellasta yhteistyötä myös sinne niinkun ympäryskuntiin tai toisiin sairaaloihin tai tässä niinkun lähistöllä ainakin, että myöskin auttas semmosten yhteisten toimintamallienki luomisessa.”

Oppilaitosten kautta tehtävä yhteistyö koulutusten kautta kehittää osaamista. Opiskelijaohjauksen koettiin kehittävän työntekijän osaamista. Opiskelijaa ohjatessa joutuu itse päivittämään tietotaitojaan, mikä lisää ohjaajan osaamista. Opiskelijoilta on mahdollisuus saada tuoreinta tietoa työyksiköön.

“Niin siinä se ku jouvut päivittämään ommaa tietotaitoa sen, että saat sille opiskelijalle sanottua ja kerrottua, näytettyä niitä asioita, niinni sehän on parasta oppimista myös itelle.”

5.1.7 Työntekijälähtöisyyden huomioiminen

Haastattelussa nousi esiin työntekijätarpeista nouseva osaamisen kehittämisen tärkeys. Osaamisen kehittämisen tulisi perustua tarpeeseen ja koulutuksia valittaessa tulisi huomioida yksilön koulutustarpeet ja erityisosaaminen. Resursseja ei haastateltavien mukaan tulisi käyttää koulutuksiin, jotka eivät tue työntekijän osaamisen kehittymistä. Myös työkierrossa tulisi huomioida yksilön tarve. Osaamisen kehittymistä ei välttämättä tue työkierto, joka ulottaa ihan eri potilasryhmiin, joita hoitaa.

“No varmasti tärkeää on se, että se nimenomaan kohdistuu siihen tarpeeseen, että se on hyödyllistä sille hoitajalle, joka sitä työtä tekee. Että se on niinkö hänen tarpeistaan lähtevää.”

Motivaatiolla on suuri merkitys oman osaamisen kehittymiseen. Haastateltavat kokivat, että koulutusten ja työnkierron tulisi perustua työntekijän omaan kiinnostukseen. Osaamisen kehittäminen on hankalaa, jos siihen pakotetaan. Osaamisen kehittymisen myötä työntekijä voi kehittää omaa työtään. Haastateltavien mukaan on tulevaisuutta, että työtä voisi muokata oman kiinnostuksen mukaan. Nykyään työntekijät haluavat nähdä ja kokeilla erilaisia työhön liittyviä asioita.

”...et ne on sitten niinkö vähän tympeitä tai ehkä niinkö, hankalampi lähtä oppii jos se on semmoinen pakotettu, sinne versus että se on semmonen että oikeesti ite lähtee sillai että hei että tätä mää, tästä mä haluaisin tietää enemmän.”

5.1.8 Osaamisen kehittämisen mahdollistava johtaminen

Koulutuksiin osallistumisen mahdollisuuksien ja koulutustapojen tulisi olla joustavia. Joustavuuden koettiin lisäävän mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin. Haastateltavien mukaan koulutuksiin tulisi

olla mahdollisuus osallistua myös vapaapäivänä. Myös työympäristöllä on yhteys osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Osaamisen kehittäminen voi kärsiä huonon työilmapiirin tai kolmivuorotyön vuoksi.

”Se on kyllä muuten totta, että se olis tosi hyvä, että niihin pystyis tosiaan niinku jotenkin osallistuun niinku vaikka sitten sieltä vapaapäivältä.”

”...että jos siellä työyhteisössä ei oo hyvä olla, niin sillon myös se omaan osaamisen kehittäminen juuri siihen työhön, niin se kyllä kärsii tosi paljon.”

Osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen voi vaikuttaa tiedonkulun esteet, jotka voivat johtua kolmivuorotyöstä. Mentoroinnissa siihen osallistuvien kemiat tulisi kohdata, jotta mentorointisuhteessa on mahdollista käydä syvällisiä keskusteluja. Haastateltavat kokivat, että yli organisaatorajojen tapahtuva osaamisen kehittäminen ei näy työntekijätasolla.

Resursseilla koettiin olevan yhteys osaamisen kehittämismahdollisuuksiin. Koulutuksiin osallistumisen tulisi olla tasapuolista riippumatta työkokemuksesta. Haastateltavat kokivat, etteivät kokeneet hoitajat aina pääse osallistumaan koulutuksiin. Resurssipulan vuoksi kaikki halukkaat eivät pääse osallistumaan osaamisen kehittämistapahtumiin. Mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ei ole niin paljon kuin olisi halukkuutta. Koulutuksille koettiin olevan liian vähän aikaa.

”Sille myös pitää antaa ehkä mahdollisuuksia sille että pääset kouluttautumaan ja pääset osallistumaan asioihin ja kaikki tietää mitä mahdollisuuksia on tehdä, että siinä on monesti sitten se ongelma, että vaikka kuinka haluaisit ehkä kehittää omaa osaamista, mutta sit siinä tulee koulutusmäärärahat vastaan tai ei oo aikaa, ei oo resursseja, ei voija antaa niinkun palkallisia koulutuspäiviä vaikka tai muuta.”

Työntekijöiden vastuualueosaamisen tulisi olla kohtuullinen, jotta omaa osaamista on mahdollista kehittää ja omaa erikoisosaamista on mahdollista jakaa työyhteisössä. Myös mentorointitoiminnalle tulisi varata riittävästi resursseja, koska mentorina toimimiseen tarvitaan aikaa. Haastateltavat kokivat, ettei kollegoiden kanssa työnteosta keskustelulle usein ole riittävästi aikaa.

”Ku on se kiire ja et jos sitä on paljon sitä kiirettä ja se tulee se uus työntekijä niin sillä ei niinku, se ei kerkee ku sillä menee koko päivä et se kerkee tehdä ne omat hommat ja sitte

jos muillaki on yhtä kiire niin tosiaan et se ei kerkee niinku keskustella, et se niinkö vois pohtii niitä et miksi tehään näin.”

Osaamisen kehittäminen tulisi olla suunnitelmallista, säännöllistä ja kehittämiselle tulisi olla tavoite. Ennen kuin työntekijöitä laitetaan koulutuksiin, tulisi koulutusten sisällöstä tietää enemmän. Haastateltavat kokivat, että koulutuksista tulisi olla päättämässä hoitotyöntekijät, jotka osallistuvat koulutuksiin. Siten organisaation resurssit kohdentuisivat oikein. Koulutukset, joiden hyötyä ei ole mielekäs, koettiin turhina organisaation osaamisen kehittämisen kannalta.

Esihenkilöiden kannustava ja rohkaiseva suhtautuminen osaamisen kehittämiseen koettiin tärkeäksi. Sillä on yhteys myös osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen. Sitoutumista voi vähentää henkilön määräyksestä koulutukseen joutuminen.

”...et onko se myöskin niinkun siellä esihenkilötasolla semmoinen välttämätön paha että no, nyt mejän on pakko pitää tällainen elvytyskoulutus vai et onko se oikeesti sellasta, että hei että nyt lähetään elvyttään ja tässä on tämmönen konsepti ja tehään niinku koko porukalla sitä hommaa.”

Kehityskeskustelut koettiin tärkeänä osana osaamisen kehittämistarpeiden- ja tavoitteiden suunnittelua. Omien kehittämistarpeiden tunnistaminen voi lisätä kehittymishalua. Esihenkilöiden aktiivisen viestinnän koettiin edistävän osaamisen kehittymistä. Aktiivinen viestintä voi auttaa sitoutumaan osaamisen kehittämiseen. Esihenkilöiden tulisi viestiä kehittämismahdollisuuksista ja viestinnän tulisi tavoittaa kaikki työntekijät. Esihenkilöiden olisi tärkeää perustella koulutusten hyödyt työntekijälle ja koko työyhteisölle.

”Jos huomaa että hei tätä mä en ossaa tai tän mä haluaisin osata paremmin niin sitten sitä niinkö lähtee itekkin tavallaan hakemaan sitä lisätietoa tai oppii.”

”Ja siihen ei ehkä myöskään riitä vaikka sellaset, että laitetaan ilmoitustaululle semmonen, että tämmösiä koulutuksia on, haluatteko mennä vaan, että niistä oikeasti viestittäis.”

Haastateltavat kokivat, että esihenkilötyötä tulisi kehittää. Esihenkilötyön tulisi olla pitkäjänteistä ja tulevaisuuteen suuntaavaa ja sen tulisi olla osaamisen kehittämisen mahdollistavaa. Autoritääri-

sestä johtamisesta tulisi päästä pois, jotta osaamista voidaan kehittää. Esihenkilöiden koettiin tarvitsevan myös oman osaamisen kehittämistä. Työpaikan johtamistyyllillä on yhteys työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen.

“Ja ylipäättänsä se esimiestyö, että että se ois niinku pitkäjänteistä. Se ei oo sillai, että eletään tätä päivää ja katsotaan mitä huomina tuo tullessaan vaan täytys niinku kattoo jo vähän tulevaisuuteen.”

“Ja sellasta niinku mahdollistavaa, eikä semmosta niinkun rajoja asettavaa, enemmänkin niin kuin mietitään ja mahdollistetaan ja annetaan tilaa kuin, että ollaan silleen ei kun nyt tehdään näin, koska näin on aina tehty.”

5.2 Kehittämisosuuden tulokset

5.2.1 Osaamisen kehittämismenetelmät organisaatorajat ylittävässä toiminnassa

Kehittämisosuuden työpajassa osallistujat kuvasivat koulutusten vahvuuksia olevan niiden helppo toteutettavuus, muunneltavuus, monipuolisuus sekä mahdollisuudet toteuttaa myös etänä. Koulutuksia on yleensä mahdollista järjestää mistä vain aiheesta. Koulutusten aiheet ovat yleensä näyttöön perustuvia ja työelämälähtöisiä, joten niihin yleensä osallistutaan helposti. Koulutusten mahdollisuutena pidettiin sitä, että niitä voidaan järjestää kestoaltaan lyhyinä tai pitkinä. Osallistujien mukaan koulutuksissa on mahdollista käyttää osallistavia menetelmiä, joka lisää myös kouluttajan mielenkiintoa, kunhan sisällöt ovat huolellisesti suunniteltuja. Koulutuksissa saatua yksilöiden osaamista voitaisiin jakaa koko henkilöstölle yhteisen reflektoinnin kautta esimerkiksi työpajoissa.

Osallistujat kokivat, että koulutuksissa oppiminen voi jäädä yksipuoliseksi ja tiedonsiirto yksiköihin voi jäädä puutteelliseksi. Jos osallistuminen koetaan pakollisena, voi oma oppiminen jäädä passiivisen osallistumisen myötä heikoksi. Myös koulutusten markkinoinnin epäonnistumista pidettiin uhkana koulutusten onnistumiselle eikä koulutuksilla ole pysyvyyttä, mikäli koulutukset liittyvät johonkin projektiin. Koulutusten uhkina pidettiin myös resurssipulan, lakkojen ja erilaisten kriisitilanteiden, kuten pandemioiden, vaikutuksia. Osallistujien mukaan koulutusten verkostomaisuus voidaan

toteuttaa, jos koulutukset suunnitellaan yhteistyössä korkeakoulujen ja työelämän kanssa. Organisaatioiden välinen yhteinen tahtotila luo koulutuksiin pysyvyyttä. Onnistuneiden koulutusten järjestäminen vaatii pedagogista osaamista.

Työkierron vahvuuksina pidettiin oman oppimisen, ymmärryksen ja näkökulmien syvenemistä ja laajenemista. Työkierto auttaa myös ymmärtämään toisten yksiköiden työkulttuuria. Myös kokonaisuuden hahmottaminen lisääntyy työkierron myötä. Työkierrossa on mahdollisuus nähdä erilaisia tapoja tehdä työtä ja yleensä tyytyväisyys omaan työhön lisääntyy, kun näkee, miten muualla toimitaan. Ymmärrys potilaan hoitopolusta laajenee, arvostus moniammatillista osaamista kohtaan kasvaa ja osaamisen laajenemisen myötä henkilökuntaa on helpompi hyödyntää siellä missä on tarvetta. Tiimityön koettiin olevan aina mahdollisuus.

Työkierron heikkouksina pidettiin siihen sitouttamisen haasteita, sen kokemista huonona asiana ja pakottamisen aiheuttamia negatiivisia tunteita. Työkierron tuoma muutos voi olla vaikeaa, jos oma yksikkö ja rutiinit koetaan turvallisina. Työkierron toteutumisen koettiin olevan usein yksikkökohtaista ja uhkana koettiin olevan resurssien puute. Yksikön työpanosta ei välttämättä haluta antaa työkiertoon, mikäli sitä ei riitä omaankaan tarpeeseen. Työkierron voidaan ajatella heikentävän oman yksikön osaamista ainakin hetkellisesti. Työkierrolla koettiin olevan mahdollisuuksia yli organisaatorajojen tapahtuvassa osaamisen kehittämisessä. Myös organisaation sisällä työkierto on mahdollista toteuttaa osaamiskeskusrajojen yli. Toteutuessaan säännöllisenä ja hyvin suunniteltuna, työkierto edistää osaamista monin eri tavoin ja toisaalta voi epäonnistua, mikäli suunnitelmallisuutta ei ole. Työkierron toteutumisen koettiin vaativan yhteen puhaltamisen meininkiä ja sitoutumista. Työkierrossa parityöskentely olisi toivottavaa perehtymisen kannalta. Osallistujat kokivat, että työkierto vaatii onnistuakseen resursseja, osaamismyönteistä kulttuuria ja johtamista koko organisaatiossa ja kaikille tulisi varmistaa yhtäläiset mahdollisuudet työkierrolle. Laajasti toteutettuna työkierto vaatii kannustavaa ja tukevaa osaamisen johtamisosaaamista.

Osallistujat ideoivat myös matalan kynnyksen työkiertopilottia, jossa työntekijät olisivat esimerkiksi viikon toisessa yksikössä. Työkierrolle asetettaisiin tavoite, jonka toteutumista arvioidaan. Työkiertoa voitaisiin toteuttaa myös moniammatillisesti. Työkierto voisi myös olla velvoite jokaiselle työntekijälle esimerkiksi kolmen vuoden välein tapahtuvaksi. Myös esihenkilöiden työnkierto nähtiin mahdollisuutena ja se antaisi samalla myös esimerkkiä työntekijöille työkierron tärkeydestä. Esihenkilöiden työkierron haasteiksi voi nousta henkilövastuu ja käytännön toteutus. Esihenkilötyö-

kierto vaatisi tarkkaa suunnittelua ja työhön perehtymistä ja työkierron tulisi olla pidempi, esimerkiksi kuusi kuukautta. Vaihtoehtona työkierrolle osallistujat ehdottivat esihenkilöiden työpajoja, mentorointia ja benchmarkingia.

Mentoroinnin mainittiin olevan hyvä menetelmä myös pidempään alalla olleiden osaamisen kehittämisessä. Mentorointi mahdollistaa syvällisen osaamisen kehittämisen ja on hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämisessä. Myös mentoroinnin vuorovaikutteisuutta ja monipuolisuutta pidettiin sen vahvuuksina. Mentorointia voi käyttää joko vastavuoroisena tai yksisuuntaisena, ja sitä voidaan käyttää kokeneen ja kokemattoman välillä tai sukupolvien välisessä osaamisen jakamisessa. Vastavuoroisessa mentoroinnissa siitä hyötyvät sekä mentoroitava että mentori itse. Mentori on hyvä tuki uudelle työntekijälle ja sen avulla verkostoituminen koettiin mahdollisuutena. Mentoroinnissa on mahdollisuus tuoda jokaisen osaaminen esiin ja mentoroinnin sisältöä on mahdollista määritellä tarpeen mukaan. Onnistuessaan mentorointi lisää myös muuta yhteistyötä, sitouttaa työntekijöitä perehtymisen alussa eikä se vie paljoa resursseja.

Mentoroinnin uhkina pidettiin sen huonoa tunnettavuutta yksiköissä, suunnittelemattomuutta, sitoutumattomuutta ja puutteellisia ohjeita. Mentorin kanssa yhteistyön sujuminen voi olla myös haaste. Osallistujat toivat esille, että organisaatorajat ylittävänä osaamisen kehittämismenetelmänä mentorointi voisi onnistua ilman tarkempia sopimuksia. Mentoroinnin toteuttaminen vaatii vastuiden, roolien ja ohjeistusten selkeyttä sekä sitoutumista, toimintamallin toteutumisen jatkuvuuden takaamista ja mentorointiin osallistuvien onnistunutta vuorovaikutusta. Mentoroinnin onnistuminen vaatii myös toimivaa suunnitelmamallia, riittäviä resursseja, vahvaa tukea esihenkilöiltä ja johdon sitoutumista osaamisen kehittämiseen. Osallistujat ehdottivat, että opiskelijoille voisi nimetä työelämästä mentorin jo ennen valmistumista. Jo pidempään alalla olleiden hoitajien osaamisen mittaaminen ja kehittämisen on haastavaa. Tähän ratkaisuksi osallistujat ehdottivat mentorointia, jolloin kokeneetkin hoitajat pystyisivät päivittämään tietoaan uusilta hoitajilta. Osallistujat ehdottivat esihenkilöiden välille mentorointimallia, jossa esihenkilöt voisivat keskustella esimerkiksi kunkin yksikön toimintatavoista sekä henkilöstöstrategian ja resursointisuunnitelman tekemisestä. Tällaista mentorointia voisi toteuttaa työpajatyöskentelynä, jossa olisi mukana korkeakoulu- ja palveluorganisaatiot.

Työpajat koettiin hyvänä menetelmänä kliinisten taitojen opettelussa ja niillä koettiin olevan paljon mahdollisuuksia. Työpajojen vahvuuksina mainittiin käytännönläheisyys, keskusteleavuus, tietojen

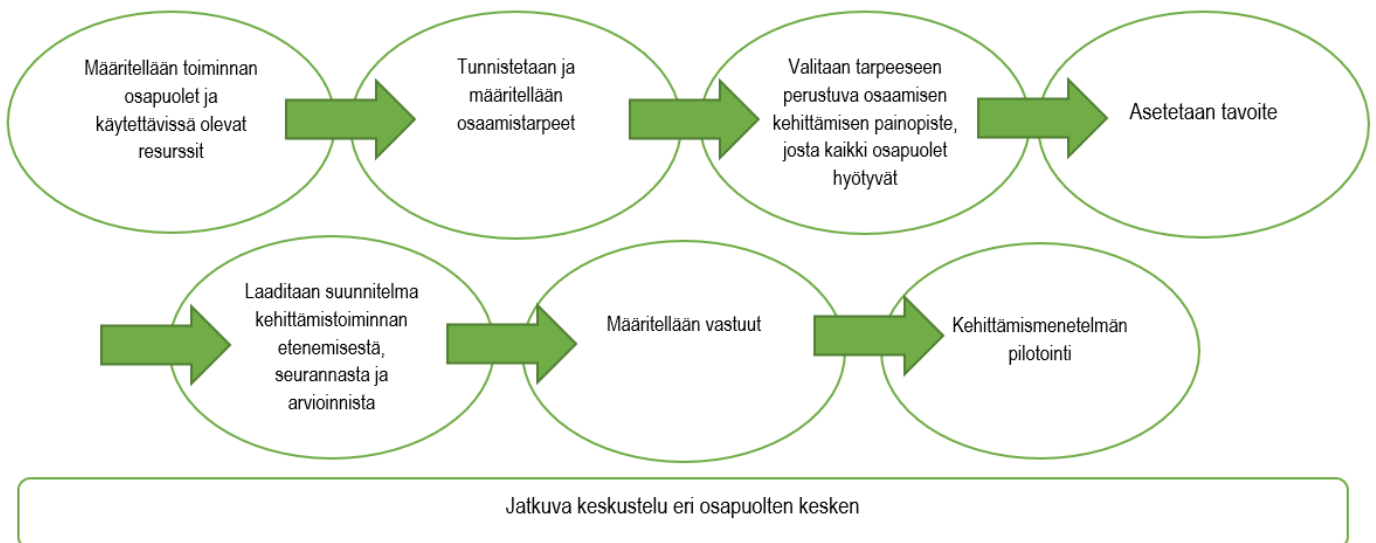
jakaminen ja verkostoitumisen mahdollisuus. Työpajojen vahvuutena pidettiin myös niiden mahdollisuutta järjestää etänä, jolloin osallistuminen on helpompaa. Työpajoihin voisi osallistua myös kotoa käsin, mikäli työnantaja sallii. Yhdessä tekeminen, osaamisen jakaminen ja reflektointi mahdollistavat syväoppimisen. Erilaisia pedagogisia menetelmiä hyödyntämällä voi herättää osallistujia ajattelemaan uudella tavalla. Työpajoissa voi käyttää monenlaisia menetelmiä, haastaa tekemään asioita tulevaisuudessa toisin tai pakottaa ajattelemaan uudella tavalla.

Osallistujat kokivat, että huonosti suunniteltuna työpaja voi olla tylsä. Resurssipulaa ja henkilökunnan väsymistä pidettiin uhkana työpajojen onnistumiselle. Etänä toteutetuissa työpajoissa osallistujien osallistaminen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen saattaa olla haasteellista. Myös vapaaehtoiisiin työpajoihin voi olla haasteellista saada osallistujia. Etätyöpajat vaativat osallistujilta riittävää digiosaamista. Työpajoissa olisi mahdollista hyödyntää myös kolmatta sektoria tai eri yrityksiä, jolloin organisaatorajat ylittävä toiminta mahdollistuisi. Osallistujat kokivat, että työpajoissa käytettävät menetelmät tulisi olla osallistujille tuttuja tai helposti opeteltavia. Työpajat vaativat suunnitelmallisuutta, järjestämistä ja resursseja, ja työpajojen vetäjillä tulisi olla riittävä osaaminen niiden järjestämiseen. Haasteena työpajojen järjestämisessä on löytää yhteiset ajat työpajaan järjestäjien kesken, vaikka se toteutuisikin vain oman organisaation sisällä.

Osallistujat kokivat, että yli organisaatorajojen tapahtuva työpajatoiminta olisi mahdollisuus, mutta siinä on vielä paljon kehitettävää, jotta se saataisiin toimimaan. Se vaatisi ylemmän johdon hyväksynnän toiminnalle sekä paljon enemmän resursseja, kuten tilat ja kouluttajat. Kaikki toiminta, mitä ei ole aiemmin kokeiltu, olisi tervetullutta, mutta onnistuakseen vaatisi paljon markkinointia työyksiköissä. Eri organisaatioiden välinen työpajatyöskentely vaatisi jokaiselta organisaatiolta omat roolit työpajan järjestämisessä. Työpajatoimintaa voitaisiin toteuttaa ryhmämentorointina, jossa työpajan teemat vaihtuisivat, ne olisi määritelty ennakoon ja perustuisivat tutkittuun tietoon. Työpajat yhteistyössä korkeakoulujen ja työelämän kanssa vaatisi yhteistä suunnittelua ja resursseja. Tällä hetkellä etenkin työelämän puolelta se vaatisi oivalluksia ryhtyä yhteistyöhön korkeakoulujen kanssa. Osallistujat olivat sitä mieltä, että korkeakoulut olisivat jo valmiimpia tähän yhteistyöhön. Mahdollisuuksia olisi, mutta organisaatioiden tulisi oivaltaa oppimiskulttuurin, yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeys, jotta siitä saataisiin voimavara, joka hyödyntää kaikkia organisaatioita. Yhteistyötä korkeakoulujen kanssa voitaisiin lisätä esimerkiksi tuomalla opiskelijat ja ammattilaiset yhteen. Opiskelijat voisivat järjestää osana opintojaksoa työpajoja, mentorointia tai koulutuksia. Esimerkiksi johtamispuolen opiskelijat voisivat järjestää työpajan hoitotyön esihenkilöille.

5.2.2 Organisaatorajat ylittävän kehittämisen toteuttaminen

Osallistujat toivat esille, että kehittämistoiminnan alussa täytyy määritellä toiminnan osapuolet. Toimintaan osallistuvat tahot voisivat kokoontua suunnittelemaan kehittämistoimintaa. Jokainen toisi esille kunkin tahon käytettävissä olevat resurssit. Organisaatioiden tai yksiköiden ominaispiirteet ja erilaiset kulttuurit, ja mitä ne tarkoittavat kehittämisen yhteydessä, tulisi huomioida. Kehittämistoiminnan alussa tulee myös tunnistaa ja määritellä osaamistarpeet. Tämän jälkeen valittaisiin tarpeeseen perustuva osaamisen kehittämisen painopiste, jonka tuloksista kaikki osapuolet hyötyvät. Kehittämislle asetettaisiin tavoite sekä laadittaisiin suunnitelma toiminnan etenemisestä ja arvioinnista. Ennen toteutusta tulee valita vaikuttava ja oikea kehittämismenetelmä. Osallistujat toivat esille, että menetelmän valinta edellyttää eri menetelmien hallintaa. Kehittämismenetelmä pilotoitaisiin yhdessä sovitulla tavalla. Alussa tulisi myös sopia vastuunjaosta sekä miten toteutusta seurataan. Työpajassa ideoitu yhteistyön eteneminen on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Organisaatioiden välisen yhteistyön eteneminen.

Osallistujat pohtivat, miten vastuuta jaettaisiin eri osapuolten kesken. Jaettavia tehtäviä olisivat päätöksenteko, kehittämismenetelmämallin varsinainen työstäminen, mallin vieminen käytäntöön sekä mallin ylläpitäminen, päivittäminen ja seuranta. Osallistujat ajattelivat, että esihenkilöt vastaisivat päätöksenteosta, valittu työskentelyryhmä mallin työstämisestä ja käytäntöön viemistä tehtäisiin yhdessä. Suunnitelma, toteutustapa, pilotointi ja tarvittavat korjaukset hyväksytään yhdessä. Ylläpitämisestä, päivittämisestä ja seurannasta sovittaisiin erikseen.

Mentorointimallissa yksiköiden esihenkilöiden ajateltiin olevan vastuussa mallin toteuttamisessa. Koulutuksissa vastuu jakautuisi Oulun ammattikorkeakoulun sekä Oulun Kaupungin ja PPSHP:n koulutuspäälliköiden kesken. Työkierrosta vastuussa olisivat esihenkilöt ja työntekijät. Työpajojen toteutumisesta vastaisi ylin johto. Menetelmien käyttöön sitoutumisesta huolehdittaisi palveluorganisaatioissa. Esimerkiksi ammattilaisten osaamista kehitettäessä johtajat toimivat mahdollistajina, asiantuntijat tukijoina ja ammattilaiset osallistujina. Koulutusorganisaatiot, yritykset ja järjestöt voitaisi ottaa mukaan esimerkiksi työpajatoteutusten suunnitteluun.

Kehittämismenetelmän pilotoinnin ideoitiin alkavan työntekijöiden toiveiden kartoituksella. Aluksi voisi olla jokin pienempi pilotointimalli, jolla kehittämismenetelmää testataan. Menetelmän pilotointiin valitaan jonkin konkreettinen aihe, jota lähdetään kehittämään. Kehittämismenetelmän toteuttamisen tueksi haettaisiin tutkimusnäyttöä. Matalan kynnyksen pilotointimalli, joka on lähellä käytäntöä, saattaisi vähentää muutosvastarintaa. Työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyöksi työpajan osallistujat ideoivat osaamisen kehittämisen integrointia johonkin opintojaksoon. Opiskelijat voisivat osana opintojaksoa järjestää ammattilaisille työpajoja, koulutusta tai mentorointia valitusta osaamisen kehittämisen osa-alueesta.

Osallistujien mukaan yli organisaatorajat tapahtuva osaamisen kehittäminen vaatii selkeää ja konkreettista suunnitelmaa ja järjestelmällisyyttä, kirjallisia sopimuksia, kaikkien osapuolten sitoutumista, halua toimia yhdessä, vastuiden jakamista sekä jatkuvaa seuranta ja arviointia. Kehittämismenetelmien suunnittelun tulisi olla yhteistä kehittämistä, johon osallistuu niitä henkilöitä, joita se koskettaa. Kehittämismenetelmien suunnittelun ja toteuttamisen ajateltiin edellyttävän myös ymmärrystä toisen organisaation toiminnasta ja eri organisaatioiden yhdistävistä tekijöistä, jotta yhteistyön potentiaali voidaan nähdä. Myös esihenkilöiden antamaa tukea, sitoutumista ja tietoisuutta kehittämisestä sekä markkinointia työyksikössä pidettiin kehittämismenetelmien toteutumisen edellytyksenä.

Organisaation johdolla tulisi olla yhteinen ymmärrys osaamisen kehittämisestä sekä mahdollistaa osaamisen kehittäminen riittäväillä resursseilla. Työpajassa ehdotettiin johto-ohjausryhmää, joka tietyn väliajoin sopisi osaamisen kehittämisen seurannasta ja arvioinnista. Tämän lisäksi tarvittaisiin jokaiseen organisaatioon työntekijä, joka koordinoisi toimintaa yhteistyössä. Osaamisen kehittämisen tarve voisi nousta esimerkiksi Orchidea-alustalta. Orchidea on Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan yhteiskehittämisen alusta ja kehittämis ehdotusten hallinnan järjestelmä (PPSHP 2021). Työpajassa ehdotettiin, että kehittämisalusta voisi toimia

myös organisaatorajojen yli. Kehittämisalustalle voitaisiin luoda oma kanava osaamisen kehittämiseksi, jonne jokainen organisaatio toisi omia kehittämistarpeitaan. Kaikissa organisaatioissa voisi olla oma yhdyshenkilö tai kehittämisryhmä, jotka hyödyntäisivät Orchidea-alustaa osaamisen kehittämisen väylänä. Yhdyshenkilöt tai kehittämisryhmät voisivat olla yhteistyössä keskenään.

Yhteistyötä voitaisiin lisätä myös moniammatillisen potilasturvallisuustiimin avulla. Tiimi ottaisi esille kehitettäviä asioita, jotka nousevat esimerkiksi HaiPro-raportointijärjestelmästä, kenttätyöstä tai vastuutehtävien myötä. Moniammatilliseen tiimityöryhmään voisi osallistua jokaisesta yksiköstä henkilökuntaa ja yhdyshenkilöitä, jotka voisivat kokoontua kehittämisryhmätapaamiseen.

Kehittämismenetelmien toteuttaminen vaatii työpajaan osallistuneiden mukaan myös resursseja ja voimavaroja, sitoutumista, kehittämisen tarpeellisuuden ymmärtämistä, muutosten hyväksymistä, uudenlaisen ajattelutavan omaksumista sekä järjestelmällisyyttä ja jatkuvuutta. Olisi tärkeää hyväksyä, että asiat kehittyvät, että asioita voidaan oppia monella tavalla ja että hyviä malleja voidaan ottaa käyttöön. Muutoksen hyväksyminen vaatii aikaa. Osallistujien mukaan kehittämismenetelmien käyttöönotto vaiheessa olisi tärkeää käydä tietoon perustuvaa keskustelua ja antaa tilaa erilaisille mielipiteille ja näkökulmille. Avoimen ratkaisukeskeisen ja rakentavan ilmapiirinen luomisen ajateltiin olevan tärkeää. Mallin eteenpäin vieminen ja käyttöönotto vaatii jatkuvaa keskustelua eri osapuolten välillä.

Tällä hetkellä haasteita yli organisaation rajojen tapahtuvalle osaamisen kehittämiseksi tuo hoitotyöntekijöiden väsyminen, jonka vuoksi eri menetelmien jalkauttaminen yksiköihin voi olla haasteellista. Vaaditaan organisaatioiden toiminnan muutosta kohti arvostavaa ja osaamista vahvistavaa kulttuuria. Työpajaan osallistujat kokivat, että toiminnan muutosta estää vielä melko hierarkkinen toimintamalli, eikä osaamiskulttuurin johtaminen toteudu vielä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintakulttuurin muutos vaatii aikaa ja yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Työelämän puolelta haasteena yli organisaatorajojen tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen on, ettei vielä tiedetä, kuka tai mikä toimija yhteistyötä lähtee rakentamaan.

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Opinnäytetyömme tarkoitus oli selvittää, miten sairaanhoitajien osaamista Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueella voidaan kehittää yhteistyössä työelämä- ja korkeakouluorganisaatioiden kanssa. Opinnäytetyön tavoite oli edistää organisaatorajat ylittävää osaamisen kehittämistoimintaa ja löytää toimintaan soveltuvia osaamisen kehittämismenetelmiä. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoitus oli selvittää sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä eri osaamisen kehittämismenetelmistä sairaanhoitajien osaamisen kehittämisessä. Tutkimusvaiheen tavoite oli saada tietoa eri kehittämismenetelmien soveltuvuudesta ja niiden käytössä huomioitavista asioista. Opinnäytetyön kehittämisosuuden tarkoitus oli löytää parhaat menetelmät sairaanhoitajien osaamisen kehittämiseen työelämän ja korkeakoulujen organisaatorajat ylittävässä osaamisen kehittämistoiminnassa Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueella. Kehittämisosuuden tavoite oli edistää sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen suunnittelua ja toteutusta yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusvaiheessa haastateltavien kokemusten mukaan käytetyimmät osaamisen kehittämismenetelmät olivat työkierto ja erilaiset koulutukset. Myös mentoroinnista oli kokemusta mutta mentorointi ei aina ollut suunnitelmallista toimintaa. Mentorointiin toivottiinkin suunnitelmallisuutta ja selkeää rakennetta. Mentorikoulutuksessa voisi opettaa, kuinka herätellä mentoroitavaa omaan ammatillisuuteen. Mentoroinnin koettiin tukevan kummankin osapuolen oppimista ja osaamisen kehittymistä. Sen koettiin olevan erityisen hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämisessä ja syväosaamisen jakamisessa. Todettiin myös, että mentorin ja mentoroitavan välinen suhde voi vaikuttaa mentoroinnin onnistumiseen. Toimivan suhteen tärkeys mentoroinnissa on todettu myös Yuanyuanin ym. (2015, 143) katsauksessa. Katsauksen mukaan mentorointiohjelmassa tulisi huomioida myös riittävä koulutus ja huomioida mahdolliset esteet kuten aikataulurajoitukset (Yuanyuan ym. 2016, 136). Opinnäytetyömme tulosten mukaan mentorointiin tulisi olla riittävästi aikaa. Usein pidempään alalla olleiden työntekijöiden osaamisen kehittäminen voi olla haastavaa, joten tähän mentoroinnin ajateltiin olevan ratkaisuna. Työpajassa ideoitiin, että opiskelijoille voisi nimetä työelämästä mentorin jo ennen valmistumista. Aiempien tutkimuksen mukaan mentorointiohjelmalla on positiivisia vaikutuksia mentoreihin, mentoroitaviin sekä koko organisaatioon (Yuanyuan ym. 2016, 136).

Koulutusten valinnassa olisi tärkeää ottaa huomioon osallistujien kehittämistarpeet ja oma mielenkiinto. Koulutukset, joista ei ole osallistujalle hyötyä, ajateltiin turhaan kuluttavan organisaation resursseja. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu yksilön motivaatiolla olevan merkitystä osaamisen kehittämisessä. Motivaatiota lisää mm. kehittämisen liittyminen omaan työhön (King ym. 2021, 3). Koulutuksia voisi toteuttaa yhteistyössä korkeakoulujen ja työelämän kanssa. Mahdollisuudet koulutusten toteuttamiseen ovat monipuolisia, kuten etäkoulutusten mahdollisuus.

Työkierron koettiin tukevan parhaiten laaja-alaista osaamisen kehittymistä. Työkierron avulla oppii ymmärtämään muiden yksiköiden toimintaa ja ymmärtämään potilaan hoitopolkua kokonaisvaltaisesti. Työkierro on hyödyllistä sekä työntekijälle että koko organisaatiolle. Työkierrolla voisi olla mahdollisuuksia organisaation rajat ylittävään toimintaan, mutta se vaatii suunnittelua, säännöllisyyttä, resursseja ja kannustavaa johtamista. Alfuqahan ym. (2021, 663) tutkimuksen mukaan työkierto paransi työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista.

Opinnäytetyömme tulosten mukaan erityisesti työpajat mahdollistavat monenlaista osaamisen kehittämistä. Työpajoja voitaisiin järjestää sekä eri työelämäorganisaatioiden välisessä yhteistyössä että työelämän ja koulutusorganisaatioiden välisessä yhteistyössä. Työpajoissa osaamista voitaisiin jakaa monella eri tavalla, esimerkiksi mentorointia ideoitiin toteutettavan työpajatyypisenä toimintana, jossa voitaisiin keskustella hoitotyöstä ja eri toimintatavoista. Myös koulutuksissa saatua yksilöiden osaamista voisi jakaa koko henkilöstölle yhteisen reflektoinnin kautta työpajoissa. Eri organisaatioiden työntekijät voisivat kokoontua työpajaan keskustelemaan ajankohtaisista aiheista ja jakamaan tietoa ja kokemuksia oman yksikön toimintatavoista. Näin voitaisiin matalalla kynnyksellä jakaa osaamista eri yksiköiden tai organisaatioiden välillä. Kingin (2021) katsauksessa todetaan työpajojen kaltaisten opintopiirien lisäävän ymmärrystä kollegoiden työtavoista. Työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteisissä työpajoissa opiskelijat voisivat jakaa tietoa työelämässä jo toimiville sairaanhoitajille tai hoitotyön esihenkilöille. Työpajoissa olisi mahdollista hyödyntää myös kolmannen sektorin toimijoita tai eri yrityksiä, jolloin organisaatorajat ylittävä toiminta mahdollistuisi. Onnistuakseen työpajojen tulisi olla selkeärakenteisia, vastuut tulisi olla määriteltyjä ja järjestäjillä tulisi olla osaamista työpajojen järjestämisestä.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tuloksissa korostuivat myös työntekijöiden välisen keskustelun tärkeys. Aikaa työstä keskustelulle olisi tärkeää varata myös työn ohessa, koska se on tärkeä vertais-tuen ja osaamisen jakamisen keino eikä se vie paljoa aikaa. Tiedon jakaminen ja lisätty tiimityö

parantavat tiedon soveltamisen taitoja (King ym. 2021, 12) ja erityisesti tiimityö on merkittävässä roolissa sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämisessä (DeGrande 2018, 69).

Työpajassa pohdittiin, että kehittämismenetelmän pilotointi voisi alkaa työntekijöiden toiveiden kartoituksella. Kehittämismenetelmää voitaisiin testata pienemmällä pilotointimallilla. Menetelmän pilotointiin valittaisiin jonkin konkreettinen aihe, jota lähdettäisiin kehittämään valittua menetelmää apuna käyttäen. Kehittämismenetelmän toteuttaminen perustuisi tutkimustietoon. Käytännönläheisen ja matalan kynnyksen pilotointimallin ajateltiin vähentävän muutosvastarintaa. Työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyöksi ideoitiin opiskelijoiden ammattilaisille järjestämää osaamisen kehittämistoimintaa, joka integroituisi johonkin opintojaksoon. Opiskelijat voisivat osana opintojaksoa järjestää ammattilaisille työpajoja, koulutusta tai mentorointia valitusta osaamisen kehittämisen osa-alueesta.

Sekä tutkimus- että kehittämisvaiheessa tuli esille, että riippumatta kehittämismenetelmästä, organisaatorajat ylittävässä kehittämistoiminnassa tarvitaan suunnitelmallisuutta ja selkeää rakennetta sekä osaamista menetelmien toteuttamisesta. Tarvitaan myös uudenlaisen ajattelutavan hyväksymistä, jatkuvuutta ja aikaa muutokseen sopeutumiseen. Olisi tärkeää ymmärtää, että asioita voidaan oppia monella tavalla ja että uusia toimintamalleja osaamisen kehittämiseksi voidaan ottaa käyttöön. Myös riittäviä resursseja tarvitaan, jotta osaamisen kehittäminen voi toteutua. Mlambon ym. (2021, 12) tutkimuksen mukaan suurimmat esteet sairaanhoitajien osaamisen kehittämiselle ovat usein organisaatorakenteesta johtuva resurssien puute. Tämän opinnäytetyön haastattelussa nousi esille, että haasteita yli organisaation rajojen tapahtuvalle osaamisen kehittämiselle voi tuoda työntekijöiden väsyminen, jonka vuoksi eri menetelmien jalkauttaminen yksiköihin voi olla haasteellista. Osaamisen kehittämiselle olisi organisaatiossa järjestettävä aikaa ja mahdollisuuksia. Myös tukea ja kannustusta esihenkilöiltä pidettiin oleellisena osaamisen kehittämisen onnistumiseksi ja olisi tärkeää saada eri osapuolet sitoutumaan osaamisen kehittämiseen. Esihenkilöt voivat omalla esimerkillään kannustaa osaamisen kehittämiseen (Karamitri, Talias & Bellali 2015). Esimerkiksi koulutusten tärkeydestä kertominen työntekijöille voisi lisätä osaamisen kehittämishalukkuutta. Opinnäytetyön tuloksissa tuli esille, että kehittämismenetelmien käyttöönottovaiheessa olisi tärkeää käydä tietoon perustuvaa keskustelua ja antaa tilaa jokaisen mielipiteille ja eri näkökulmille. Osaamisen kehittämismallin käyttöönotto ja eteenpäin vieminen vaatii avoimen ratkaisukeskeisen ja rakentavan ilmapiirin sekä jatkuvaa keskustelua eri osapuolten välillä.

Opinnäytetyön tulokset vastaavat opinnäytetyön tavoitteeseen. Löysimme useita kehittämismenetelmiä, jotka soveltuvat organisaatioiden rajat ylittävään kehittämistoimintaan kuten työpajat, työkierto, koulutukset ja mentorointi. Kehittämisvaiheessa kehittämismenetelmien soveltuvuutta organisaatorajat ylittävässä toiminnassa pohdittiin syvällisemmin. Kehittämisvaiheen työpajassa myös ideoitiin kehittämismenetelmien toteuttamisen prosessia ja saimme siten edistettyä kehittämismallin suunnittelua. Organisaatorajat ylittävällä kehittämistoiminnalla koettiin olevan paljon mahdollisuuksia.

Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan uusien käsitteiden luomista ja ilmiön tarkastelua uudesta näkökulmasta. Hoitotieteellisen tutkimuksen arviointikriteereihin kuuluu tarkastella, miten tuloksissa määritellyt käsitteet pystytään hyödyntämään käytännön työssä. (Nieminen 2006, 220.) Opinnäytetyössämme tarkastelimme sairaanhoitajien osaamisen kehittämistä organisaatorajat ylittävässä toiminnassa, joka on uusi näkökulma tutkittavaan aiheeseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen suunnittelussa erityisesti, kun kehittämistoiminta ylittää organisaatioiden rajat. Myös OSMU-hankkeen näkökulmasta opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa ja osaamisen johtamisen toimintamallien kehittämisessä. OSMU-hankkeen näkökulmasta tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden välisen osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentamisessa sekä tulevien organisaatorajat ylittävien osaamisen kehittämismenetelmien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön tuloksissa on tarkasteltu eri menetelmien ominaisuuksia ja soveltuvuutta organisaatorajat ylittävässä kehittämistoiminnassa. Tuloksissa selviää, mitä eri kehittämismenetelmien toteuttaminen vaatii ja miten ne soveltuvat sairaanhoitajien osaamisen kehittämiseen. Työpajassa saatiin konkreettisesti ideoitua kehittämismenetelmien toteuttamisen vaiheita sekä eri osapuolten rooleja. Organisaatioiden toimintaa tulisi ohjata kohti arvostavaa ja osaamista vahvistavaa kulttuuria. Esihenkilöiden tulisi kannustaa osaamisen jakamiseen ja tarjota mahdollisuuksia yhteistoiminnalle (Karamitri, Talias & Bellali 2015). Toimintakulttuurin muutos vaatii aikaa ja yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Tämä vaatii myös esihenkilötoiminnan kehittämistä, joka myös vaatii riittäviä resursseja (Karamitri, Talias & Bellali 2015) ja toimintaa tukevaa organisaatiokulttuuria (Ayatollahi & Zeraatkar 2019). Työpajassa ehdotettiin esihenkilöiden välille mentorointimallia, jossa esihenkilöt voisivat keskustella esimerkiksi kunkin yksikön toimintatavoista sekä henkilöstöstrategian ja resurssisuunnitelman tekemisestä. Tällaista mentorointia voisi toteuttaa organisaatorajat ylittävänä työpajatyöskentelynä, jossa olisi mukana korkeakoulu- ja palveluorganisaatiot.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteet uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys nivoutuvat toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voi objektiivisesti mitata vaan sen arviointi perustuu käytettyjen menetelmien arviointiin. Menetelmien tulee soveltua kohdeilmion tutkimiseen ja olla sopivat suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. (Aaltio & Puusa 2020, 178, 182.) Valitsimme aineiston keruumenetelmäksi haastattelun, koska siten saamme kerättyä tutkittavien näkökulmia, joka on laadullisessa tutkimuksessa olennaista (Puusa & Juuti 2020, 85). Valitsemamme tutkimusmenetelmä soveltui opinnäytetyömme aiheeseen.

Raportissa tulee mainita, millaisia haastatteluteemoja aineiston keruussa on käytetty. Haastattelututkimuksen luotettavuutta lisää se, että kysymykset ovat riittävän laajoja. Toisaalta liian laajojen haastatteluteemojen kautta materiaalia kertyy liikaa mutta jos tutkija laatii kysymykset liian suppeasta näkökulmasta, ei haastateltavien omat näkemykset tule riittävästi esille. (Nieminen 2006, 216–217.) Haastatteluissa alkoivat toistua samat ajatukset osaamisen kehittämisestä. Tulokset alkoivat osittain saturoitua, joka puoltaa sitä, että aineistoa on riittävästi. Myös kehittämisvaiheessa toistui samanlaisia ajatuksia osaamisen kehittämismenetelmien soveltuvuuksista, kun työpajassa pohdittiin menetelmien soveltuvuutta SWOT-analyysin avulla.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voi heikentää osallistujien vähäinen määrä. Osallistujien vähäinen määrä voi johtua hoitoalan tämänhetkisestä tilanteesta, johon vaikuttaa kahden vuoden mittainen koronapandemia sekä tällä hetkellä kesken olevat työehtosopimusneuvottelut. Haastatteluidemme aikana oli hoitajien lakko, joka voi vaikuttaa tämän opinnäytetyön luotettavuuteen, koska sen vuoksi klinisten asiantuntijoiden osallistuminen haastatteluun estyi. Myös hoitajien yleinen väsyminen voi heijastua halukkuuteen osallistua tutkimuksiin. Opinnäytetyön luotettavuutta olemme pyrkineet lisäämään aineiston keruuta havainnollistavilla taulukoilla, joista lukija voi seurata miten tutkimusaineiston analysointi on edennyt. Työpajan tulosten luotettavuutta lisää esitetyt kuvakaappaukset työpajan aineiston keruun vaiheista.

Opinnäytetyön raportin kirjoittamisessa olemme noudattaneet huolellisuutta ja arvioimme tulosten luotettavuutta. Tähän opinnäytetyöhön valikoiduille tutkimusartikkeleille olemme tehneet laadunarvioinnin JBI:n arviontikriteeristön mukaisesti. Olemme käyttäneet opinnäytetyössä lähteenä vain laadukkaita artikkeleja.

6.3 Opinnäytetyön eettisyys

Eettiset kysymykset tutkimustyössä ovat erityisen tärkeitä inhimillistä toimintaa tutkivissa tieteissä (Vehviläinen-Julkunen 2006, 26). Tutkimuseettiset ongelmat voivat liittyä tutkimuslupaun, tutkimusaineiston keruuseen, tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, tutkimuksen osallistumiseen ja tutkimuksen tiedottamiseen. (Eskola & Suoranta 2014, 52–53) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut ihmisiin kohdistuvien tutkimusten eettiset periaatteet. Suomessa noudatetaan kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa TENK:n laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimuseettiset periaatteet ihmisiä kohdistuvissa tutkimuksissa on laadittu ihmistä tutkivien tutkimusryhmien ja tutkijoiden tueksi, suojaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ihmistä. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate on tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen ja suostumuksen tulee täyttää tietosuojasetuksen vaatimukset. Tutkijan tulee dokumentoida tutkittavan osallistumissuostumus kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Ennen tutkimuksen aloittamista, anoin tutkimusluvan Oulun yliopistollisesta sairaalasta, Oulunkaaresta, Oulun kaupungilta ja Oulun ammattikorkeakoululta. Ennen tutkimusluvan anomista odotimme, että opinnäytetyön ohjaajamme on hyväksynyt tutkimussuunnitelman. Sitouduimme noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Haastatteluun osallistuville annoimme tiedoksi tietosuojaselosteen, josta ilmeni mitä henkilötietoja haastateltavista käytetään ja miten aineisto säilytetään sekä kysyimme haastateltavilta suullisen luvan haastatteluiden nauhoitukseen. Aineiston keruu- ja analysointivaiheissa saatu materiaali säilytetään ja hävitetään tietosuojalain mukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Tiedonhaussa olemme noudattaneet hyvää tieteellistä käytäntöä hyödyntämällä kirjaston informaatiikkaa sekä käyttämällä asianmukaisia tietolähteitä ja oman alan kirjallisuutta. Lähdeviittaukset on merkitty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimustulokset on analysoitu johdonmukaisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

6.4 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Valitsimme opinnäytetyömme aiheen OAMK:n tarjoamista yhteistyöehdotuksista, jolloin varmistimme, että aiheelle on olemassa oleva tarve. Olimme yhteydessä OSMU-hankkeen yhteyshen-

kilöön, jonka kanssa lähdimme ideoimaan tarkempaa opinnäytetyön aihetta. Muutaman yhteistyöpalaverin jälkeen aiheeksi valikoitui sairaanhoitajien osaamisen kehittämismenettelmät organisaatorajat ylittävässä yhteistyössä. Opinnäytetyön toteuttamiseksi valittiin tutkimusvaiheeseen sairaanhoitajien haastattelu ja kehittämissaiheeseen työpaja OSMU-hankkeen työryhmälle. Myöhemmässä vaiheessa työpajaan ajateltiin kutsuttavan myös klinisiä asiantuntijoita, sairaanhoitajia ja Oulun ammattikorkeakoulun opettajia.

Tarkoituksemme oli järjestää kaksi ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelun tavoitteena on ryhmäkeskustelu tutkijan valitsemasta teemasta tai ilmiöstä. Se on tehokas menetelmä, kun saadaan kerralla haastateltua useita ihmisiä. Yleensä sopiva haastateltavien määrä ryhmähaastattelussa on 4–8 henkeä. (Eskola & Suoranta 2014, 95, 97.) Halusimme saada haastattelussa esille näkemyksiä mahdollisimman laajasti ja toivoimme saavamme haastatteluun asiantuntijoita eri organisaatioista. Sen vuoksi ajattelimme, että 4-5 haastateltavaa olisi sopiva määrä yhdelle haastattelukerralle.

Lähetimme haastattelukutsut sähköpostitse hoitotyön esihenkilöille PPSHP:ssa, Oulun Kaupungilla sekä Oulunkaaren kuntayhtymältä ja pyysimme välittämään kutsua eteenpäin sairaanhoitajille. Lähetimme kutsuja sähköpostitse myös suoraan klinisille asiantuntijoille PPSHP:ssa sekä PPSHP:n arviointiylihoitajalle, joka lupautui välittämään kutsuja PPSHP:n klinisille asiantuntijoille. Saimme tätä kautta haastatteluun yhden klinisen asiantuntijan mutta emme yhtään sairaanhoitajaa. Lähes tyimme muutamia tuntemiamme sairaanhoitajia henkilökohtaisesti ja pyysimme osallistumaan haastatteluun, joten saimme lopulta haastateltua yhteensä viittä sairaanhoitajaa. Haastattelumme ajankohtana oli juuri meneillään sote-alan ammattiliittojen lakko, joten klinisen asiantuntijat eivät olleet työpaikalla eivätkä sen vuoksi saaneet sähköpostikutsua, joten emme saaneet sovittuihin haastatteluihin klinisiä asiantuntijoita paikalle. Aikatauluhaasteiden vuoksi, emme voineet siirtää haastatteluja enää lakon jälkeiselle ajalle, joten päätimme jättää haastatteluvaiheesta kokonaan kliniset asiantuntijat pois. Haastatteluaineistostamme jäi siten puuttumaan klinisten asiantuntijoiden kokemukset ja näkemykset osaamisen kehittämismenetelmistä. Jouduimme osallistujien tavoiteltua vähäisemmän määrän ja aikatauluhaasteiden vuoksi luopumaan ryhmähaastatteluista. Kaksi haastatteluista toteutui kahden sairaanhoitajan ryhmähaastatteluna ja yksi toteutettiin yksilöhaastatteluna. Vaikka emme saaneet tutkimusvaiheeseen tavoiteltua määrää osallistujia, saimme riittävästi aineistoa.

6.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön toteuttaminen tutkimuksellisenä kehittämistyönä sisälsi paljon uusia asioita, joista on oppinut paljon. Laadullisen tutkimuksen prosessi oli osittain tuttu, koska toinen meistä on tehnyt AMK:n opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena. Prosessiin perehtyminen oli tällä kertaa huomattavasti syvällisempää ja tällä kertaa osasimme ottaa asioita huomioon aivan eri tavalla. Opinnäytetyön toteuttaminen on opettanut tiedonhankintataitoja ja tutkimusartikkeleiden laadunarvioinnin osaaminen on lisääntynyt. Myös tieteelliseen kirjoittamiseen on täytynyt perehtyä.

Haastattelujen ja työpajan suunnittelu, järjestäminen ja osallistujien rekrytointi olivat opettavaisia kokemuksia. Suunnitelmat etenkin haastattelujen suhteen eivät menneet aivan kuin alussa ajatelimme, joten se vaati joustavuutta ja luovuutta miettiä, miten järjestämme haastattelut. Työpaja oli meille ensimmäinen, jonka olemme suunnitelleet alusta loppuun. Opimme mitä työpajan järjestämisessä tulee huomioida ja miten se toteutetaan etäyhteyksin. Onnistuimme siinä mielestämme hyvin. Opinnäytetyön prosessi on kokonaisuudessaan vaatinut paineensieto- ja mukautumiskykyä sekä itsensä johtamisen taitoja etenkin ajanhallinnan suunnittelun suhteen. Prosessin etenemisessä oli useita haasteita, kun tutkimuslupien venymisen vuoksi haastatteluaikaa jouduttiin siirtämään eteenpäin ja lopullisten haastatteluiden aikaan oli meneillään hoitotyöntekijöiden lakko. Oli haastavaa löytää osallistujia sekä haastatteluihin että työpajaan.

Omat tiedonhankintataidot karttuivat opinnäytetyö prosessin aikana valtavasti. Saimme kirjaston informaattikolta paljon arvokasta tietoa, jota voimme hyödyntää läpi työuramme. Opimme eri kehittämismenetelmistä valtavasti ja syvensimme tietojamme osaamisen kehittämisen prosessista. Huomasimme, kuinka paljon monipuolisia mahdollisuuksia eri kehittämismenetelmillä on sairaanhoitajien osaamisen kehittämisessä. Mielenkiinto ja innostus sairaanhoitajien osaamisen kehittämiseen on kasvanut todella paljon. Myös omaa ammattitaitoa ja osaamisen kehittämistä osaa ajatella eri näkökulmista ja kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen on kasvanut entisestään.

6.6 Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset

Sairaanhoitajien osaamisen kehittämiseen olisi tärkeää panostaa organisaation kaikilla tasoilla. Jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä terveydenhuollossa osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva ke-

hittäminen on tärkeää, jotta voimme tarjota laadukasta terveydenhuoltoa. Osaamisen kehittämisen avulla on myös todettu olevan yhteys työhyvinvointiin ja alalla pysymiseen (Vázquez-Calatayud ym. 2021). Vallitsevassa sairaanhoitajapulassa olisi tärkeää löytää mahdollisimman paljon keinoja lisätä työhyvinvointia ja saada sairaanhoitajat pysymään alalla. Osaamisen kehittäminen on yksi näistä keinoista. Vaatii todennäköisesti vielä työtä, että osaamisen kehittäminen otetaan osaksi päivittäistä työtä siten, että sille löytyy riittävästi resursseja. Osaamisen kehittämisessä voisi käyttää uusia ja luovia keinoja, joita tämänkin opinnäytetyön tuloksissa tuli esille. Erityisesti työpajatoiminnalla huomattiin olevan paljon mahdollisuuksia sekä organisaation sisäisessä että organisaation rajat ylittävässä kehittämistoiminnassa. Hierarkkisista johtamistyyleistä tulisi päästä eroon (King ym. 2021) jatkuvan oppimisen kehittämisen mahdollistamiseksi.

Eri osaamisen kehittämisen menetelmiä voi olla vaikea vertailla keskenään, koska eri menetelmät soveltuvat eri tavalla erilaisten osaamistarpeiden vaatimuksiin. Tässä opinnäytetyössä ei tarkasteltu mitään tiettyä osaamisen kehittämisen osa-aluetta, vaan aihetta tarkasteltiin hyvin yleisellä tasolla sairaanhoitajien osaamisen kehittämisessä. Jatkossa olisi mahdollista tutkia kehittämismenetelmäinterventioiden vaikuttavuutta valitulla osaamisalueella osaamisen kehittämisen tai työhyvinvoinnin näkökulmasta.

LÄHTEET

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 177–188.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino.

Alfuqaha, Othman A.; Al-Hairy B.Sc, Sakher S.; Al-Hemsi, Haifa A.; Sabbah, Afaf A.; Faraj, Khadeejah N. & Assaf, Eyad M. 2021. Job rotation approach in nursing profession. Scand J Caring Sci. 35, 659–667. Hakupäivä 4.9.2022. doi: 10.1111/scs.12947.

Ayatollahi, Haleh & Zeraatkar, Kimia 2015. Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review. Health Information and Libraries Journal 37 (2). Hakupäivä 12.9.2022. <https://doi.org/10.1111/hir.12285>.

DeGrande, Heather; Liu, Fuqin; Greene, Pamela & Stankus, Jo-Ann 2018. Developing professional competence among critical care nurses: An integrative review of literature. Intensive & Critical Care Nursing 49, 65-71. Hakupäivä 4.9.2022. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.008>.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Helsilä Martti & Salojärvi Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Innokylä, työpajat ja sparraukset. Hakupäivä 7.6.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyopajat-ja-sparraukset>

Jarva, Erika; Mikkola, Anna; Karsikas, Eevi; Oikarinen, Anne; Mikkonen, Kristina; Kääriäinen, Maria; Meriläinen, Merja; Koivunen, Kirsi; Jounila-Ilola-Päivi & Tuomikoski, Anna-Maria 2021. Osaaamista ja yhteistyötä vahvistettava aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla. Oamk Journal. Hakupäivä 19.11.2021. <https://oamk.fi/oamkjournal/2021/osaamisesta-ja-kehittamista-vahvistettava-aivoverenkiertohairioon-sairastuneen-hoitopolulla/>.

Karamitri, Ioanna; Talias, Michael A. & Bellali, Thalia 2015. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. The International Journal of Health Planning and Management 32 (1). Hakupäivä 12.9.2022. <https://doi-org.ezp.oamk.fi/2047/10.1002/hpm.2303>.

Karsikas, Eevi; Meriläinen, Merja; Tuomikoski, Anna-Maria; Koivunen, Kirsi; Jarva, Erika; Oikarinen, Anne; Kääriäinen, Maria; Jounila-Iloa, Päivi & Kanste, Outi 2022. Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. Journal of Nursing Management 30 (5), 1168-1187. Hakupäivä 27.7.2022. <https://doi.org/10.1111/jonm.13626>.

King, Rachel; Taylor, Bethany; Talpur, Ashfaque; Jackson, Carolyn; Manley, Kim; Ashby, Nichola; Tod, Angela; Ryan, Tony; Wood, Emily; Senek, Michaela & Robertson, Steve 2021. Factors that optimise the impact of continuing professional development in nursing: A rapid evidence review. Nurse Education Today 98 (104652). <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104652>.

Korhonen, Anne; Jylhä, Virpi; Korhonen, Teija & Holopainen, Arja 2018. Näyttöön perustuva toiminta: tarpeesta tuloksiin. Skhole Oy.

Korhonen, Teija & Silen-Lipponen Marja 2020. Tuloksena valtakunnallisesti yhtenäiset sairaanhoitajan (180op) osaamisvaatimukset, kliinisen ydinosaamisen kokeet ja valtakunnallinen ydinosaamisen koe. Savonia-ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 1.12.2021. <https://blogi.savonia.fi/ylesharvointi/2020/08/26/tuloksena-valtakunnallisesti-yhtenaiset-sairaanhoitajan-180op-osaamisvaatimukset-kliinisen-ydinosaamisen-kokeet-ja-valtakunnallinen-ydinosaamisen-koe/>.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994. Hakupäivä 16.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>.

Lankinen, Paavo; Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy.

Mlambo, Mandlenkosi; Silén, Charlotte & McGrath, Cormac 2021. Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of the literature. BMC Nursing 14.4.2021. Hakupäivä 7.11.2021. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-021-00579-2>.

Mäkinen, Olli 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkipää, Sanna & Korhonen, Teija 2011. Mistä asiantuntijuus muodostuu? Teoksessa Sairaanhoidaja asiantuntijana – Hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki: Fioca Oy.

Nieminen, Heli 2006. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1.–4. painos. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy. 215–221.

Näyttövinkki 2019. Mitä tutkimusklubin järjestämisessä tulee huomioida? Kirjoittajat: Ylimäki, Saija; Tuomikoski, Annukka; Juntunen, Jonna & Heikkilä Kristiina. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö. Hakupäivä 17.11.2021. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2021/03/nayttovinkki6-2019-2-2.pdf>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a. Jatkuvan oppimisen kehittäminen, työryhmän väliraportti. Hakupäivä 21.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-641-6>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b. Tutkintoon johtavan koulutuksen kehittäminen tukemaan sosiaali- ja terveystieteiden uudistamista. Hakupäivä 6.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-650-8>.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY.

Oulun ammattikorkeakoulu. OSMU – Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet. Hakupäivä 28.9.2021. <https://www.oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/teki-ja-hanketoiminta/osmu>.

Peränen, Niina 2013. Innopajaopas kehittäjälle. Innokylä. Hakupäivä 2.5.2022. <https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-02/Innopajaopas%20kehitt%C3%A4j%C3%A4lle%205%203%202013.pdf>.

Puolakka; Piia 2020. Työnohjaus- kysymisen taitoa. Finnanest 53 (3), 241-245. Hakupäivä 26.1.2022. http://www.finnanest.fi/files/puolakka_tyonohjaus.pdf.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 75–85.

PPSHP 2021. Tietosuojaseloste. Hakupäivä 5.6.2022. https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Ptksenteke%20sislittyppi/Tietosuojaseloste_alueellinen%20yhteiskehitt%C3%A4misalusta_k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4.pdf#search=orchidea.

Terveysthuoltolaki 1326/2010. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Salonen, Kari; Eloranta, Sini; Hautala, Tiina & Kinos Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku. Hakupäivä 28.9.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Sotetie-hanke 2021a. Jatkuvan oppimisen koulutuksen työelämälähtöinen suunnitteluprosessi. Hakupäivä 6.12.2021. https://sotetie.fi/jatkuva-oppiminen/jatkuvan-oppimisen-koulutuksen-tyoelamalahtoinen-suunnitteluprosessi/suunnitteluprosessin-lahtotilanteen-kartoitus/#lahtotilanne_osaa-mistavoitteet.

Sotetie-hanke 2021b. Toiveita ja tarpeita jatkuvan oppimisen kehittämiseen. Hakupäivä 6.12.2021. <https://sotetie.fi/jatkuva-oppiminen/keinoja-ja-palveluja-jatkuvaan-oppimiseen/toiveita-ja-tarpeita-jatkuvan-oppimisen-kehittamiseen/>.

Sotetie-hanke 2021c. Yhteiset osaamiset. Hakupäivä 6.12.2021. <https://sotetie.fi/yhteiset-osaamiset/>.

STM 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Hakupäivä 21.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7>.

STM 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen – Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Hakupäivä 21.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4145-8>.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Hakupäivä 5.6.2022. https://fingo.fi/wp-content/uploads/2020/10/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf.

Suomen Sairaanhoidajaliitto ry. Sairaanhoidajan täydennyskoulutus. Hakupäivä 18.11.2021.

Sydänmaalakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Yhteiskehittäminen. Hakupäivä 5.6.2022. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/yhteiskehittaminen>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarviointi Suomessa 2019. Hakupäivä 20.20.2021. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Toivanen, Minna; Leppänen, Anneli & Kovalainen, Anne 2012. Osaamisen kehittämien organisaatiossa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10 (1), 3-21. Hakupäivä 17.10.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Tuomi, Joni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Kustannusyhtiö Tammi.

Valvira 2015. Terveydenhuollon ammattioikeudet. Hakupäivä 18.11.2021. <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>.

Vázquez-Calatayud, Mónica; Errasti-Ibarrondo, Begoña & Choperena, Ana 2021. Nurses' continuing professional development: A systematic literature review. Nurse Education in Practice 50. Hakupäivä 7.11.2021. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102963>.

Vehviläinen-Julkunen, Katri 2006. Hoitotieteen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 26-34.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Viikka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yuanyuan Zhang; Yan Qian; Juemin Wu; Fule Wen & Yaqing Zhang 2016. The effectiveness and implementation of mentoring program for newly graduated nurses. A systematic review. Nurse education today. Hakupäivä 7.6.2022. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.11.027>.

LIITTEET

Teemahaastattelurunko liite 1

Tutkimusaineiston luokittelu liite 2

Sairaanhoitajien osaamisen kehittämismenetelmät yhteistyössä työelämän ja koulutusorganisaatioiden kanssa

OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Millaisia kokemuksia sinulla on osaamisen kehittämismenetelmistä urallasi?
- Mitkä osaamisen kehittämismenetelmät tukivat parhaiten oppimistasi ja miksi?
- Mitä asioita tulisi huomioida valittaessa osaamisen kehittämismenetelmää (esimerkiksi työkierto, mentorointi, työpaja, koulutus, tutkimusklubi)
- Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi osaamisen kehittämisessä?

TYÖYHTEISÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Mitä osaamisen kehittämisen menetelmiä työyksikössäsi on käytössä?
- Mitkä työyhteisön osaamisen kehittämismenetelmät olet kokenut hyödyllisiksi ja miksi?
- Mitkä työyhteisössä käytössä olevat osaamisen kehittämismenetelmät eivät mielestäsi tue osaamisen kehittämistäsi?

ORGANISAATION OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Mitä osaamisen kehittämismenetelmiä organisaatiossasi on käytössä?
- Mitkä näistä organisaation osaamisen kehittämismenetelmistä ovat hyödyllisiä ja miksi?
- Mistä organisaation osaamisen kehittämismenetelmästä et koe olevan hyötyä organisaation osaamisen kehittämisessä?

ORGANISAATORAJAT YLITTÄVÄ OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Onko organisaatiossasi käytössä organisaatiot ylittäviä osaamisen kehittämisen menetelmiä?
- Jos on niin, mitkä näistä osaamisen kehittämismenetelmistä koet hyödyllisimmiksi osaamisen kehittämisessä ja miksi?
- Jos ei niin, mitkä organisaation rajat ylittävät osaamisen kehittämismenetelmät mielestäsi tukisivat parhaiten osaamisen kehittämistäsi?

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Koulutuksista on aina hyötyä.	Koulutuksista on hyötyä käytännön hoitotyössä	Omaan työhön liittyvät ajankohtaiset ja käytännönläheiset täydennyskoulutukset
Koulutuksissa saatu oppi herättää ajattelemaan asioita käytännön työssä.		
Koulutuksissa saatuja oppeja voi muistella käytännössä.		
Koulutukset ovat hyödyllisiä organisaation osaamisen kehittämismenetelmiä.	Koulutukset uusista aiheista kehittävät osaamista	
Koulutusten tulisi olla näyttöön perustuvia ja uusista aihepiireistä, jotta ne tukisivat osaamisen kehittämistä.		
Koulutukset, jotka käsittelevät samoja vanhoja aiheita eivät anna uutta tietoa, ovat turhia.	Käytännönläheiset koulutukset kehittävät osaamista	
Käytännönläheiset koulutukset kehittävät osaamista parhaiten.		
Koulutukset, joissa opetellaan kliinisiä taitoja, tukevat parhaiten oppimista.		
Käytännönläheiset koulutukset lisäävät osaamista omassa työssä		
Käytännönläheiset koulutukset ovat hyödyllisiä osaamisen kehittämismenetelmiä	Omaan työhön liittyvät koulutukset kehittävät osaamista	
Koulutuksia valittaessa tulisi huomioida koulutuksen yhteys yksilön osaamiseen.		
Hyödyllisimpiä osaamisen kehittämismenetelmiä työyksikössä ovat koulutukset tai koulutuspäivät, jotka liittyvät omaan työhön.		
Työyksikön sisäistä koulutusta tarvitaan todella paljon.		
Omaan työhön liittyvät koulutukset ovat hyödyllisiä osaamisen kehittämismenetelmiä.		
Omaa osaamista on tukenut parhaiten sellaiset koulutukset, jotka liittyvät omaan erikoisosaamiseen tai vastualueeseen.		
Työkierrossa näkee, miten asioita tehdään muualla, ja sen pohjalta pystyy kehittämään omaa työyksikköä.		

Työkierto auttaa ymmärtämään mitä muissa työyksiköissä tehdään.	Työkierto lisää ymmärrystä muiden yksiköiden toiminnasta ja osaamisesta	Laaja-alaista osaamista kehittävä työkierto
Ymmärrys muiden osastojen toiminnoista auttaa ohjaamaan potilasta.		
Työkierron kautta oppii ymmärtämään toisen yksikön toimintatapoja.		
Työkierrossa oppii ymmärtämään toisen yksikön osaamisvaatimuksia.		
Muihin erikoisaloihin tutustuminen edistäisi osaamisen kehittymistä.	Työkierto kehittää oman erikoisalan ulkopuolista osaamista	
Oman erikoisalan ulkopuolinen työkierto on hyödyllinen osaamisen kehittämisessä.		
Työkierrolla voidaan lisätä osaamista eri erikoisaloilta.		
Laaja-alaista osaamisen kehittämistä tukee parhaiten työkierto.		
Sote-uudistuksen myötä työkierto oman organisaation ulkopuolelle voisi mahdollisesti toteutua.		
Työkierto on isossa merkityksessä osaamisen kehittämisessä.	Työkierto kehittää kokonaisvaltaista osaamista	
Työkierto opetti tosi paljon ja oli avartava kokemus.		
Työkierrossa oppii kokonaisvaltaista hoitoa.		
Organisaatio hyöttyy eniten työnkierrosta.		
Työkierrossa työntekijän osaaminen kehittyy.		
Työkierto voi syventää ohjausosaamista.		
Työkierto opetti ja oli hyvä kokemus.		
Työkierto on toimiva osaamisen kehittämismenetelmä organisaation kannalta.		
Työkierto on hyödyllistä.		
Työkiertoa voisi olla enemmän.		
Työnkierto on hyödyllinen, koska silloin näkee oman yksikön toiminnan eri valossa.	Työkierrolla saa uutta näkökulmaa omaan työhön	
Työkierrossa voi löytää uuden kiinnostuksen kohteen.		
Työnkierto voi auttaa näkemään oman työyksikön hyvät puolet ja sen myötä auttaa sitoutumaan työyksikköön.		

Työkierron avulla voi oppia näkemään oman työn hyvät puolet.		
Työkierron avulla voi saada kehittämisideoita omaan työyksikköön.		
Työkierro voi antaa näkökulmaa omaan työhön.		
Työkierrossa voi saada kipinän vanhaan työhön.		
Työkierrot ovat usein pitkiä.		
Lyhyellä työkierrolla saataisi pidettyä asiantuntevaa osaamista myös omassa organisaatiossa tai yksikössä.	Lyhyemmät työkierrot voi lisätä halukkuutta osaamisen kehittämiseen	
Lyhyet työkierrot kuormittaa työntekijää vähemmän, jos paikka ei olekaan mieluinen.		
Lyhyet työkierrot mahdollistaisi sen, että työntekijä voisi käydä työkierrossa useammin.		
Mentorin olisi hyvä tietää miten mentoroitava voi herätellä omaan ammattilaisuuteen.	Mentori tarvitsee tukea tehtävänsä	
Mentorit voivat tarvita vertaistukea toisilta mentoreilta.		
Mentorit voisivat tehdä yhteistyötä kehittämistarpeiden tunnistamisessa.		Tavoitteellinen ja organisoitu mentorointi
Työntekijän osaamisen kehittymisen myötä, hän pystyisi toimimaan mentorina myös muille.		
Oman osaamisen kehittäminen lisää koko työyhteisön osaamista, kun osaamista saa jakaa esim. mentoroinnin kautta.	Kokenut mentori auttaa kehittämään osaamista	
Mentorointia voidaan toteuttaa myös havainnoimalla kokeneemman kollegan työntekoa.		
Mentorointitoiminta siten, että keskustele kokeneemman kokeneen kollegan kanssa ja hyödyntää hänen asiantuntemustaan.		
Kokeneen mentorin kanssa käydyistä keskusteluista oppii paljon.		
Parhaiten oppii, kun saa olla kokeneen sairaanhoitajan parina.		
Mentorointi ei ole ollut suunnitelmallista vaan tullut työn ohessa.		
Mentoroinnin tulisi olla suunnitelmallista.		
Mentoroinnin tulisi olla selkeärakenteista.		

Mentoritoimintaan olisi hyvä olla oma koulu-	Suunnitelmallisuus tukee mentoroinnin onnistumista	
tus.		
Mentoroinnin tulisi olla käytössä kaikilla riippumatta koetusta tarpeesta.		
Kaikilla pitäisi olla oikeus mentorointiin riippumatta työkokemuksesta.	Mentorointi tukee osaamisen kehittymistä	
Mentorointi on hyvä osaamisen kehittämismenetelmiä.		
Mentorointi on yksi äärimmäisen hyvä osaamisen kehittämisen keino.		
Parhaiten oppimista on tukenut mentorointi.		
Itse mentorina toimiminen edistää omaa oppimista ja siinä pystyy refleктоimaan omaa osaamista toisen tietotaitoon.		
Mentorointi on tukenut parhaiten omaa osaamista.		
Mentoroinnin avulla voidaan jakaa syväosaamista.		
Jatkuva mentorointi on hyödyllistä osaamisen kehittämisessä.		
Mentorointia tarvitaan todella paljon.		
Mentorointi vie vähän aikaa, koska saat kollegalta tiedon juuri siitä mistä haluat.		
Tutkimusklubit ovat hyödyllisiä osaamisen kehittämismenetelmiä.	Matalan kynnyksen tutkimusklubit kehittävät osaamista	Osaamisen kehittämisen tukirakenteet
Tutkimusklubit ovat hyvä keino saada tietoa.		
Tutkimusklubitoimintaa tulisi lisätä.		
Tutkimusklubit lisäävät hoitajien tiedonetsimistaitoja.		
Tutkimusklubin uudelleen nimeäminen voisi madaltaa kynnystä osallistua niihin.		
Matalan kynnyksen rentoja keskustelutilaisuuksia tutkimustuloksista kaivataan.		
Työpajat ja learning cafe ovat hyviä ja monipuolisia osaamisen kehittämisen menetelmiä.		
Työpajatoiminta on tukenut parhaiten oppimista.		

Työpajat ovat hyviä osaamisen kehittämismenetelmiä, koska jokaisen ääni saadaan kuuluviin.	Monipuoliset työpajat tukevat osaamisen kehittymistä	
Työpajat kehittävät, kun aihe on mielenkiintoinen.		
Työpajan pitää olla selkeärakenteinen.		
Työpajat ovat hyödyllisiä osaamisen kehittämismenetelmiä.		
Työpajoja tarvitaan todella paljon.		
Koulutuksissa opittuja asioita voisi jakaa muille työpajoissa.		
Mentorointi voisi olla työpajatyypistä, jossa keskustellaan hyväksi havaituista hoitomenetelmistä.		
Työpajaan voisi tulla kertomaan osaamisesta toiselta erikoisalalta.	Työpajat mahdollistavat yhteistyön eri organisaatioiden välillä	
Yhteistyötä eri terveydenhuollon organisaatioiden kanssa voisi lisätä esimerkiksi työpajatoiminnan avulla.		
Osaamista eri organisaatioiden välillä voitaisi jakaa esimerkiksi työpajatyypisessä toiminnassa, jossa opitaan toisten toimintatavoista.		
Osaamisen kehittämistä on tärkeää toteuttaa lyhyilläkin tietoiskuilla, joilla yhtenäistetään osaamista.	Tiedon jakaminen työyhteisössä tukee osaamisen kehittymistä	Yhteistoiminta työyksikössä
Yksilön osaamisen kehittämisellä voidaan kehittää koko organisaatiota, kun sille annetaan mahdollisuus.		
Yksilön uuden osaamisen jakaminen työyhteisössä lisää koko työyhteisön osaamista.		
Koulutuksien jälkeinen tiedonjako koko työyhteisölle esimerkiksi keskustelun, sähköpostin tai osastokokouksen välityksellä kehittää koko työyhteisön osaamista.		
Koulutusten jälkeinen tiedonjakaminen voi lisätä työntekijän halua etsiä lisää tietoa.		
Työyhteisössä olisi hyvä olla joku, joka jakaa tärkeää (tutkittua) tietoa.		

Koulutuksissa käsiteltyjen asioiden ja uuden tiedon tulisi tavoittaa myös ne, jotka eivät koulutukseen pääse osallistumaan.			
Tiimityöskentely on hyvä osaamisen kehittämismenetelmä.	Tiimityöskentely kehittää osaamista		
Tiimityöskentely kehittää osaamista.			
Työyhteisön osaamista voidaan kehittää yhteistoiminnallisesti.			
Kokeneet työntekijät voisivat kouluttaa muita.			
Hoitotyöhön liittyvien keskustelujen mahdollistaminen työpaikalla olisi tärkeää huomioida.	Kollegan kanssa keskustelu kehittää osaamista		
Kokeneemman kollegan ajatukset antavat itselle syvällisemmän näkemyksen, miten kannattaa toimia.			
Kollegoita voi hyödyntää tiedon lisäämisessä.			
On tärkeää keskustella kollegoiden kanssa hyväksi havaituista toimintatavoista.			
Toisen yksikön tai organisaation työntekijöiden kanssa käyty keskustelu lisää osaamista, kun voidaan vertailla mitä toimintatapoja muissa yksiköissä on.			
Koulutuksissa käytävät keskustelut kollegoiden kanssa lisäävät osaamista.			
Kollegoiden kanssa keskustelu on tärkeää kokeneellekin hoitajalle.			
Kollegoiden kanssa keskustellessa voi peilata omaa osaamista ja tunnistaa omia kehittämistarpeita.			
Potilaan hoitamisesta keskustelu kollegoiden kesken on osaamisen kehittämistä.			
Kollegoiden kanssa keskustellen voi jakaa osaamista ja oppia uutta puolin ja toisin.			
Kollegoiden kanssa työtavoista keskustellen oppii uutta.			
Toimintatavoista työssä olisi tärkeä ehtiä jutella kollegoiden kanssa.			
Työkierto auttaa ymmärtämään potilaan hoidon kulun.			

Toisen organisaation työntekijöiden työnku- van tietäminen auttaisi omassa työssä.	Organisaatioiden välinen yhteistyö lisää ymmärrystä potilaan hoitopro- sessista	Verkostomainen yhteistyö
Työkierto avaa potilaan hoitopolkua myös muualla kuin omassa työyksikössä.		
On hyvä tietää mitä potilaan hoitopolulla ta- pahtuu.		
Työnkierto voi avata käsitystä asiakkaan koko hoitoprosessista.		
Toisesta organisaatiosta oppiminen lisää ym- märrystä potilaan hoitopolusta.		
Potilaan hoitoprosessin ymmärtäminen orga- nisaatioiden välisen yhteistyön kautta lisää ko- konaisuuden hallintaa.		
Tulevaisuudessa osaamistarve tulee laajene- maan eri erikoisaloille.	Tulevaisuudessa osaaminen on laaja-alaisempaa	
Tulevaisuudessa täytyy osata paljon koska potilasmäärät tulee nousemaan.		
Tulevaisuudessa potilaan hoidon tulee olla po- tilaslähtöisempää, joten osaamista tulee olla eri erikoisaloilta.		
Tulevaisuutta olisi moninaisempi työ.		
Osaamisen kehittämisestä yli organisaatiora- jojen olisi varmasti kiinnostuneita työnteki- jiä.	Organisaatorajat ylittävä toiminta li- sää osaamisen kehittämismahdolli- suuksia	
Organisaatorajat ylittävistä kehittämistoimin- nasta työntekijät voisivat saada uutta intoa, uusia ideoita ja yhteistyökuvioita.		
Toimintoja tulisi kehittää luomalla verkostoja.		
Yhteistyö toisten organisaatioiden kanssa li- sää mahdollisuuksia luoda yhteisiä toiminta- malleja.		
Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö koulu- tusten kautta kehittää osaamista.		
Organisaation rajat ylittävä toiminta parantaisi työnantajakuvaa ja sitouttaisi paremmin työn- tekijöitä, kun saisi käydä yli organisaation ko- keilemassa työntekoa.		
Eri organisaatioiden välinen yhteistyö lisää osaamista.		

Opiskelijaohjaajana toimiminen edistää omaa oppimista ja siinä pystyy refleктоimaan omaa osaamista toisen tietotaitoon.	Opiskelijaohjaus kehittää työntekijän osaamista	
Opiskelijaohjauksessa joutuu itse päivittämään omia tietotaitojaan ja se lisää ohjaajan osaamista.		
Opiskelijoilta on mahdollisuus saada tuoreinta tietoa työyksikköön.		
Osaamisen kehittämisen tulisi perustua tarpeeseen.	Työntekijän tarpeesta lähtevä osaamisen kehittäminen on hyödyllistä	Työntekijälähtöisyyden huomioiminen
Osaamisen kehittäminen on perustunut tarpeeseen.		
Koulutuksia valittaessa tulisi huomioida yksilön koulutustarpeet.		
Osaamisen kehittämismenetelmät tulisi lähteä työntekijän tarpeesta.		
Osaamisen kehittämismenetelmät tulisi kohdistua työntekijän erityisosaamiseen.		
Koulutukset tulisi perustua työntekijän tarpeisiin.		
Resursseja ei kannata käyttää koulutuksiin, jotka eivät tue työntekijän osaamisen kehittämistä.		
Työkierto, joka ulottuu ihan eri potilasryhmiin, joita hoitaa, ei välttämättä kehitä oman työn osaamista.		
Omaan työhön tiiviisti liittyvät osaamisen kehittämismenetelmät tukevat osaamisen kehittämistä.		
Koulutuspäivät antavat paljon, kun on itse kiinnostunut.		
Tulevaisuutta olisi se, että työtä voisi muokata oman kiinnostuksen mukaan, mikä kehittää osaamista.		
Nykyään halutaan kokeilla ja nähdä erilaisia työhön liittyviä asioita.		
Osaamisen kehittämisen kautta työntekijä voi kehittää omaa työtä.		
Työntekijän oma kiinnostus on huomioitava työkiertoa mietittäessä.		

Koulutukset tulisi perustua työntekijän kiinnostuksenkohteisiin.		
Hyödyllisimpiä osaamisen kehittämismenetelmiä työyksikössä ovat koulutukset tai koulutuspäivät, jotka kiinnostavat siihen osallistuvaa työntekijää.		
Osaamisen kehittäminen on hankalaa, jos siihen pakotetaan.		
Kokopäivän kestävät koulutuspäivät ovat olleet mielenkiintoisia ja opettavaisia.		
Koulutuksiin osallistumisen mahdollisuudet ja koulutustavat tulisi olla joustavia.	Joustavuus lisää mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin	
Koulutuksiin osallistumisen mahdollisuus tulisi huomioida siten, että on mahdollista osallistua myös vapaapäivänä.		
Kolmivuorotyössä mentoroinnin jatkuvuus kärsii.		
Osaamisen kehittäminen voi kärsiä huonon työilmapiirin vuoksi.		
Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen.	Työympäristöllä on yhteys osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin	
Kolmivuorotyön vuoksi tieto ei välttämättä saavuta kaikkia, joka voi vaikuttaa osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen.		
Mentorin kanssa kemia tulisi kohdata, jotta voi käydä syvällisempiä keskusteluja.		
Tiedon kulun esteet heikentävät osaamisen kehittämiseen sitoutumista.		
Organisaatorajat ylittävä osaamisen kehittäminen ei näy työntekijöille.		
Organisaatorajat ylittävä osaamisen kehittäminen ei näy työntekijätasolla.		
Etenkin vuorotyössä koulutuksiin pääseminen voi olla haastavaa		
Koulutuksia saisi olla enemmän, niin osaamisen kehittäminen olisi mielenkiintoisempaa ja opettavaisempaa.		Osaamisen kehittämisen mahdollistava johtaminen
Ajanpuutteen vuoksi työaikana ei ole mahdollista etsiä uutta tietoa.		

Vastuualueosaamisen määrä täytyy olla koh- tuullinen, jotta omaa osaamista pystyy kehittä- mään ja jakamaan.	Resursseilla on yhteys osaamisen kehittämismahdollisuuksiin	
Kaikilla pitäisi olla oikeus osaamisen kehittä- miseen riippumatta työkokemuksesta.		
Resursseja ei kannata käyttää koulutuksiin, jotka eivät ole kiinnostavia työntekijän kan- nalta		
Resursseja ei kannata käyttää koulutuksiin, jotka eivät ole hyödyllisiä työntekijän työn kan- nalta		
Koulutuksille on liian vähän aikaa		
Kokeneet hoitajat eivät tahdo päästä osallistu- maan koulutuksiin.		
Osaamisen kehittämistapahtumiin ei resurssi- pulan vuoksi pääse kaikki halukkaat osallistu- maan.		
Mahdollisuuksia koulutuksiin osallistumiseen ei ole niin paljon kuin olisi halukkuutta.		
Kiire haittaa osaamisen kehittämistä.		
Resurssipula haittaa osaamisen kehittämistä.		
Riittävät resurssit edesauttaa koulutuksiin pääsemistä.		
Usein ei ole tarpeeksi aikaa keskustella työn tekemisestä kollegoiden kanssa.		
Kokopäivän koulutuksia on ollut vähän.		
Tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulu- tuksiin työyksikössä lisää osaamisen kehittä- miseen sitoutumisessa.		
Mentoroijana olemiseen tarvitaan aikaa		
Osaamistarpeen kehittämiseen ei välttämättä riitä jos pääsee vain yhteen työkiertoon monen vuoden aikana.		
Osaamisen kehittämiselle tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia ja resursseja kuten koulutus- määrärahoja.		
Osaamisen kehittämiselle tulisi olla tavoite, mitä täytyy oppia.		
Osaamisen kehittämisen tulisi olla säännöl- listä.		

Osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista	Osaamisen kehittäminen tulisi olla suunnitelmallista	
Koulutusten suunnitelmallisuus vaikuttaa osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen.		
Osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista.		
Koulutusten sisällöstä tulisi tietää enemmän ennen kuin valitaan mihin koulutukseen työntekijä laitetaan.		
Jotta organisaation rahat eivät mene hukkaan, koulutuksista voisi olla päättämässä hoitotyöntekijät, jotka koulutuksen sisällöstä ymmärtävät enemmän.		
Koulutukset, joiden hyötyä ei ole tarkkaan mietitty ei kehitä (organisaation) osaamista.	Esihenkilön kannustava suhtautuminen osaamisen kehittämiseen on tärkeää	
Esihenkilöiden kannustaminen osaamisen kehittämistä kohtaan vaikuttaa sitoutumiseen osaamisen kehittämisessä.		
Esihenkilöiden asenne osaamisen kehittämistä kohtaan vaikuttaa sitoutumiseen osaamisen kehittämisessä.		
Esihenkilöiden määräyksestä koulutukseen osallistuminen voi vähentää osaamisen kehittämiseen sitoutumista.		
Aktiivinen rohkaiseminen koulutuksiin osallistumiseen auttaa sitoutumaan osaamisen kehittämiseen.		
Koulutuksista viestintä ja niiden markkinointi vaikuttavat osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen.	Esihenkilöiden aktiivinen viestintä edistää osaamisen kehittämistä	
Aktiivinen viestintä auttaa sitoutumaan osaamisen kehittämiseen.		
Esihenkilöiden pitäisi viestiä kehittämismahdollisuuksista.		
Esihenkilöiden tulisi kertoa koulutusten hyödyt yksilölle ja työyhteisölle.		
Tiedon jakamista tulisi uudistaa siten että se tavoittaa kaikki työntekijät.		
Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistarpeiden suunnittelussa.		

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistavoitteiden suunnittelussa.		
Tutkimuskluubeista tiedottaminen olisi tärkeää.		
Omien kehittämistarpeiden tunnistaminen lisää osaamisen kehittämishalua.		
Työpaikan johtaminen vaikuttaa osaamisen kehittämiseen sitoutumiseen.	Esihenkilötyötä tulisi kehittää	
Osaamisen johtamista tulisi kehittää.		
Esihenkilötyön tulisi olla pitkäjänteistä.		
Esihenkilötyön tulisi olla tulevaisuuteen suuntaavaa.		
Esihenkilötyön tulisi olla osaamisen kehittämisen mahdollistavaa.		
Autoritäärisestä johtamisesta tulisi päästä pois, jotta osaamista voitaisiin kehittää.		
Esihenkilöt tarvitsevat myös oman osaamisen kehittämistä.		