

Tarja Tyvelä

**Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden
henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittäminen**

Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen (YAMK)

Tarja Tyvelä

Syksy 2022



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Tyvelä Tarja

Työn nimi: Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittäminen

Tutkintonimike: ylempi amk

Asiasanat: osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstöhallinto, esihenkilötyö, henkilöstöhallinnon tuki, osaamiskartoitus, koulutussuunnitelma

Osaamisen kehittämistä on tutkittu jo vuosien ajan monesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa näkökulmana oli esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden johtamisosaamisen, erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen, sekä näiden koulutustarpeet. Tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista. Lopputuloksena syntyi HR-koulutussuunnitelma esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli konstruktiiivinen tutkimus. Tutkimuksen lähestymistapana oli niin sanottu mixed methods research, jossa yhdistyvät laadullisen ja määrällisen tutkimuksen elementit. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Kohderyhmänä olivat kaikki Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvät esihenkilöt. Kyselyyn vastasi yhteensä 212 esihenkilöä. Kyselyllä kartoitettiin esihenkilöiden johtamisosaaminen, erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen, sekä näiden koulutustarpeet. Esihenkilöiltä pyydettiin kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutusten toteutustapaan, löydettävyyteen ja saavutettavuuteen. Lisäksi pyydettiin kehitysehdotuksia live-koulutuksiin, koulutustallenteisiin ja -materiaaleihin. Kehittämistyötä tehtiin osaamisen kehittämisyksikön palavereissa ja HR-asiantuntijoiden kehittämistyöpajoissa.

Tutkimustulosten mukaan kolme tärkeintä henkilöstöhallinnon sisältökoulutustarvetta olivat osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, terveys ja työkyky sekä työaikamääräykset. HR-järjestelmistä kolmeksi tärkeimmäksi koulutustarpeeksi todettiin sähköinen HR-työpöytä ja Hesu-henkilöstösuunnittelu sekä HRM-koulutusosio. Henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutustarpeista ja hyvinvointialueen alueista tehtiin SPSS:ssä ristiintaulukoinnit, joista koulutustarpeissa selviää eroavuutta alueittain. Ristiintaulukoinnin tulosten perusteella henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksia voidaan kohdentaa tarvelähtöisesti ja aluepainotteisesti.

Tutkimustulosten, kehitysehdotusten ja kehittämispalavereiden sekä kehittämistyöpajojen tuloksena muodostui esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksista. HR-koulutuksia tullaan järjestämään säännöllisesti kuukausittain. Esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittämisessä pitää huomioida loppuvuonna 2022 kriittiset koulutukset, jotka liittyvät hyvinvointialueen ohjeiden hallitsemiseen, palkanmaksun oikeellisuuteen ja työvuorosunnittelun turvaamiseen siirryttäessä Pohjois-Pohjois-pohjanmaan hyvinvointialueelle 1.1.2023.

Abstract

Author: Tyvelä Tarja

Title of the Publication: Development of personnel management and HR-system competence of supervisors working in the welfare region of Northern Ostrobothnia

Degree Title: Master's degree

Keywords: competence management, competence development, personnel management, managerial work, HR support, competence mapping, training planning

Competence development has studied for years from many perspectives. In this study, the point of view was the competence development of personnel management and HR systems of supervisors. The purpose of this thesis was to survey the management skills of supervisors, especially the knowledge of personnel management and HR-systems, as well as training needs. The aim was to develop the skills of personnel management and HR-systems of supervisors. The result was a personnel management and HR-system training plan for supervisors in the welfare region of North Ostrobothnia.

The research strategy of this thesis was constructive research and the research approach called mixed methods research, which combines elements of both qualitative and quantitative research. The research material was collected using electronic Webropol-questionnaire. The target group of the survey was supervisors how working in the welfare region of Northern Ostrobothnia. 212 supervisors responded to the survey. The survey surveyed the management skills of supervisors, especially the skills of personnel management and HR-systems, as well as their training needs. Supervisors were asked for development proposals for the implementation method, findability and accessibility of HR and HR-systems training. In addition, development proposals for live trainings, training recordings and materials were asked. Development work was done in meetings of the competence development unit and in workshops of HR specialist.

According to the results of the survey, the three most important content training needs of personnel management were competence development, well-being at work, health and work ability, and working time regulations. The electronic HR-desk and Hesu-personnel planning and the HRM-training section were chosen as the three most important training needs of the HR-system. In SPSS, cross-tabulations were made of the training needs of personnel management and HR-systems, as well as the regions of the welfare, which show the differences in training needs by region. Based on the results of the cross tabulations, personnel management and HR systems training can be targeted based on needs and regionally.

The result of this thesis was the HR training plan for supervisors, which includes personnel management and HR systems training, which will be organized regularly every month. In the development of personnel management and HR-systems competence of supervisors, in the end of 2022, critical trainings related to managing the instructions of the welfare region, correctness of salary payment and planning of work shifts must be taken into account.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantaja.....	3
3	Osaamisen johtaminen ja henkilöstöhallinto	6
3.1	Organisaation osaamisen johtaminen.....	6
3.2	Johtamisen osaamisalueita	9
3.3	Henkilöstöhallinnon osaaminen.....	10
3.3.1	Henkilöstöhallinnon tuki esihenkilöille	13
3.3.2	Osaamiskartoitus.....	15
3.4	Aiemmat tutkimukset.....	16
4	Tutkimusstrategiana konstruktivinen tutkimus.....	18
5	Tutkimuksen toteutus.....	21
5.1	Tutkimusaineiston kerääminen	22
5.2	Tutkimusaineiston analysointi.....	23
5.2.1	Tilastollisen aineiston analysointi	23
5.2.2	Induktiivinen sisällönanalyysi	24
5.3	Kehittäminen	25
5.3.1	Osaamisen kehittämisyksikkö	25
5.3.2	HR-asiantuntijoiden kehittämisyöpajat	26
6	Esihenkilöille tehdyn kyselyn tulokset.....	27
6.1	Esihenkilöiden taustatiedot.....	27
6.2	Esihenkilöiden johtamisen, henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen	30
6.3	Esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutustarpeet.....	36
6.4	Esihenkilöiden koulutustarpeet alueittain	37
6.5	Esihenkilöiden kehitysehdotuksia HR-koulutuksiin.....	40
6.5.1	Kehitysehdotuksia HR-koulutusten toteutustapaan.....	40
6.5.2	Kehitysehdotuksia HR-koulutuksien tiedottamiseen.....	41
6.5.3	Kehitysehdotuksia HR-koulutusmateriaalien ja -tallenteiden löydettävyyteen	42
6.5.4	Kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksiin, koulustallenteisiin ja -materiaaleihin.....	43

6.5.5	Henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksien toiveita	44
7	Esihenkilöiden HR-osaamisen kehittäminen tutkimustulosten perusteella	46
7.1	Osaamisen kehittämissyksikkö	47
7.2	HR-asiantuntijat.....	48
8	Esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle	49
9	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
9.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	51
9.2	Laadullinen luotettavuus.....	52
10	Lopuksi.....	54
	Lähteet	57
	Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma	
	Liite 2. Sähköpostin saatetekstit 10.6.2022 ja 1.7.2022 Webropol-kyselyyn	
	Liite 3. Sähköinen Webropol-kyselylomake esihenkilöille	
	Liite 4. SPSS-tulokset ristiintaulukointi johtamisen taso ja johtamisosaaminen	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittäminen. Aihe on tullut esille omassa työssäni Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin HR-asiantuntijana huomattuani puutteita esihenkilöiden henkilöstöhallinnon asioiden muun muassa virka- ja työehtosopimusten määräyksien ja sairaanhoitopiiriin omien henkilöstöhallinnon ohjeiden osaamisessa. Olen toiminut Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä HR-asiantuntijana ja hoitanut henkilöstöhallinnon asioita viimeiset kymmenen vuotta. HR-asiantuntijoiden ja esihenkilöiden on tärkeää tuntea työlainsäädäntö, virka- ja työehtosopimusten määräykset sekä henkilöstöohjeet, jotta henkilökuntaa kohdellaan lainmukaisesti, tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja samoilla säännöillä. HR-järjestelmien käytössä on myös ongelmia, mikä hankaloittaa esihenkilöiden arkitoimintaa ja aiheuttaa muun muassa virheellisesti hyväksytyjä poissaoloja järjestelmän osaamattomuuden vuoksi.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen aloittaessa toiminnan 1.1.2023. On tärkeää, että hyvinvointialueen esihenkilöt saavat yhdenmukaista perehdytystä henkilöstöhallinnon asioihin ja HR-järjestelmiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden johtamisosaamisen, erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen, sekä näiden koulutustarpeet. Tavoitteena on kehittää esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista. Lopputuloksena syntyy HR-koulutussuunnitelma esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

Hyvinvointialueelle siirryttäessä esihenkilöinä jo aiemmin toimivat esihenkilöt jatkavat esihenkilötehtävissä ja uusia esihenkilöitä aloittaa työssään. Tämän vuoksi esihenkilöiden perehdytys ja koulutus henkilöstöhallinnon asioihin sekä HR-järjestelmien käyttöön tulee olla suunnitelmallista ja proaktiivista. Esihenkilöillä tulee olla tiedossa henkilöstöä koskevat henkilöstöhallinnon ohjeistukset, jotta käytännöt toteutuvat koko hyvinvointialueella yhtenäisinä.

Osaamisen kehittämisellä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan esihenkilöiden henkilöstöhallinnon osaamisen varmistamista Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategian tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöhallinnolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan palvelusuhdeprosessiin sisältyvää osaamista rekrytoinnista palvelussuhteen päättymiseen. HR-järjestelmillä tarkoitetaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella käyttöön otettavia henkilöstöhallinnon järjestelmiä.

Aluksi selvitetään Webropol-kyselyllä, mikä on esihenkilöiden osaaminen johtamisen eri osaamisalueilla, erityisesti henkilöstöhallinnon sekä HR-järjestelmien käytön osaaminen, sekä mihin he kokevat tarvitsevänsä koulutusta. Tämä kyselytutkimus auttaa kohdentamaan esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksia tarvelähtöisesti ja aluepainotteisesti. Lopuksi teenn ehdotuksen esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutus suunnitelmasta sekä perustelut niistä käytännöistä, jotka olisi hyvä viedä käytäntöön hyvinvointialueelle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden johtamisen osaamisalueiden, erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen. Tavoitteena on esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittäminen. Tutkimuksella saadaan tietoa esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutustarpeista koulutusten suuntaamiseksi tarve- ja aluekohtaisesti.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millaista esihenkilöiden osaaminen on johtamisen eri osaamisalueilla erityisesti henkilöstöhallinnon asioissa ja HR-järjestelmien käytössä siirryttäessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle?

Mihin johtamisen osaamisalueisiin, henkilöstöhallinnon asioihin ja HR-järjestelmiin esihenkilöt tarvitsevat koulutusta siirryttäessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle?

Miten esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista kehitetään Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella?

2 Toimeksiantaja

Hyvinvointialueuudistuksessa vastuu sosiaali- ja terveystalvelujen sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue on yksi Suomen 21 hyvinvointialueesta. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue muodostuu 30 kunnasta (kuva 1), jotka vastaavat alueen julkisista sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluista. Nykyiset 19 SOTE-organisaatiota ja kaksi pelastuslaitosta (Oulu-Koillismaan pelastuslaitos ja Jokilaaksojen pelastuslaitos) yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Nämä 19 SOTE-organisaatiota ovat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPHSP), Raahen sairaala (RAS), Oulunkaaren kuntayhtymä (Ii, Pudasjärvi, Utajärvi, Vaala), SOTE Helmi (Haapavesi, Pyhäntä), Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä (Raahen, Pyhäjoki, Siikajoki, Vihanti), Peruspalvelukuntayhtymä Selänne (Haapajärvi, Kärsämäki, Pyhäjärvi, Reisjärvi), Peruspalvelukuntayhtymä Kallio (Alavieska, Nivala, Sievi, Ylivieska) ja Kuusamon, Oulun, Taivalkosken, Kempeleen, Limingan, Tyrnävän, Muhoksen, Lumijoen, Kalajoen, Siikalatvan, Oulaisten ja Merijärven sosiaali- ja terveystalvelut. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on noin 413 000 asukasta ja yli 18 000 työntekijää. Hyvinvointialueen toiminnan käynnistämiseksi valmistelutyötä tehdään parhaillaan. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2021.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen alueet



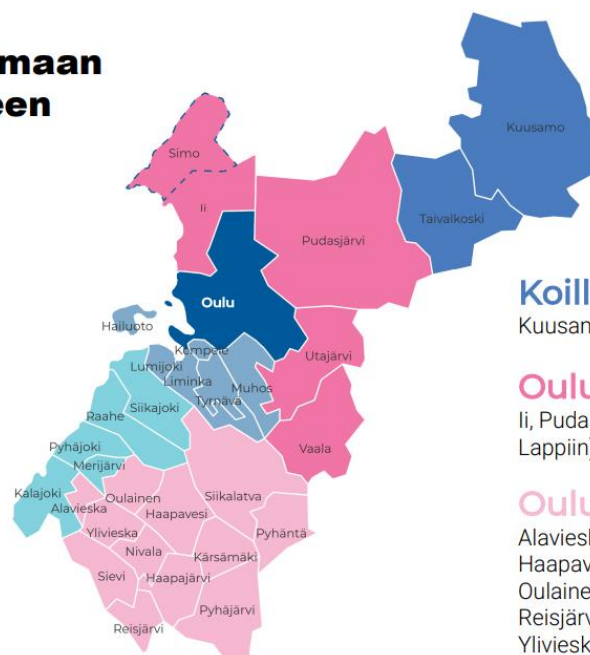
Oulu

Lakeus

Hailuoto, Kempele, Liminka, Lumijoki, Muhos, Tyrnävä

Rannikko- seutu

Kalajoki, Merijärvi, Pyhäjoki, Raahen, Siikajoki



Koillismaa

Kuusamo, Taivalkoski

Oulunkaari

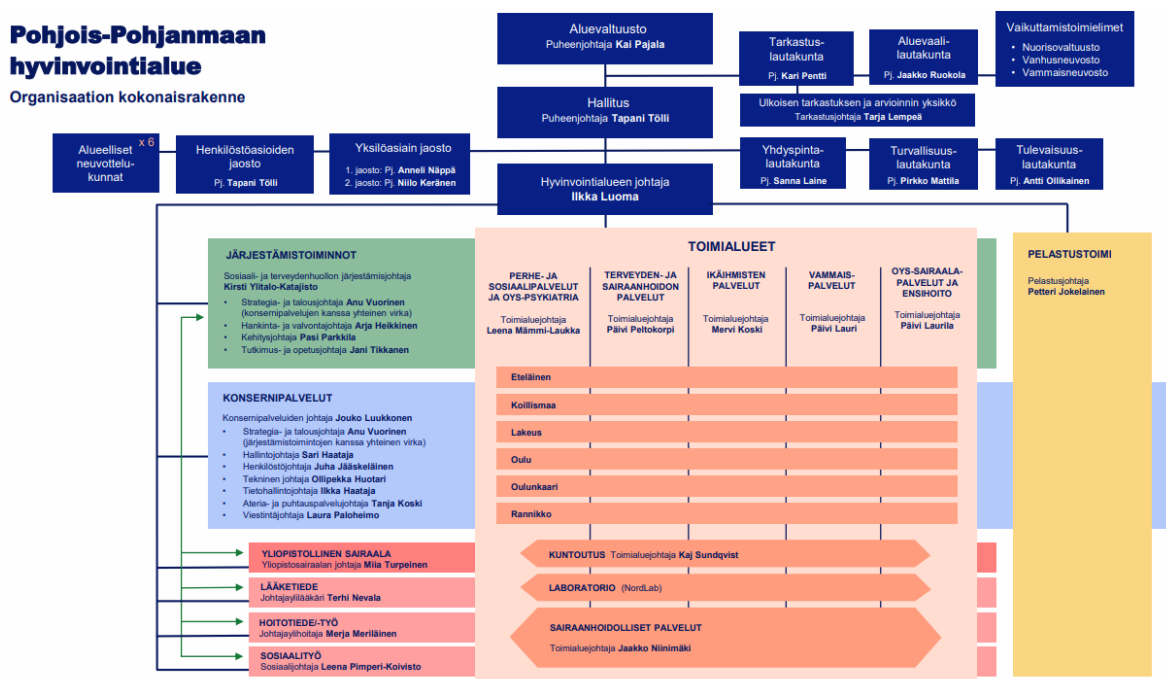
Ii, Pudasjärvi, Simo (kuuluu Lappiin), Utajärvi, Vaala

Oulun eteläinen

Alavieska, Haapajärvi, Haapavesi, Kärsämäki, Nivala, Oulainen, Pyhäjärvi, Pyhäntä, Reisjärvi, Sievi, Siikalatva, Ylivieska

Kuva 1. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen alueet (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2021)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaation kokonaisrakenteesta on kokonaiskuva (kuva 2), jossa kuvataan ylimpänä toimielimet ja ohjausryhmät ja näiden alapuolella ovat toimialueet ja pelastuslaitokset. Aluevaltuusto, aluehallitus ja hyvinvointialueen johtaja johtavat hyvinvointialuetta kokonaisuutena. Aluevaltuusto on hyvinvointialueen ylin päättävä elin. Aluevaltuusto on valinnut Ilkka Luoman hyvinvointialuejohtajaksi 1.4.2022 alkaen toistaiseksi voimassa olevaan virkasuhteeseen. Aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen organisaatorakenteen, vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa. Kuntien SOTE-organisaatiot jakautuvat aluejaon mukaisesti toimialueille kuuteen alueeseen: Oulu Eteläinen, Koillismaa, Lakeus, Oulu, Oulunkaari ja Rannikko. Kolme palvelukeskusta, joita ovat kuntoutus, laboratorio ja sairaanhoidolliset palvelut, tarjoavat toimialueille palvelujaan. Järjestämistoimintoihin kuuluu suunnittelu ja seuranta, strateginen talous ja resurssiohjaus, tiedolla johtaminen, tutkimus, opetus ja koulutus, kehittäminen, ohjaus ja valvonta, palvelujen hankinta ja hallinta, yhteistyö sekä kumppanuus ja osallisuus. Konsernipalvelut palvelee koko muuta organisaatiota. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2022.)



Kuva 2. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaatiosta kokonaisrakennekuva (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2022)

Konsernipalveluiden toimialue (kuva 3) käsittää hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talous- ja hankintapalvelut, tietohallinto, tekniset palvelut, ateria- ja puhtauspalvelut sekä viestintäpalvelut (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2022.)



Kuva 3. Konsernipalvelujen perusrakenne (HR-Info HR-henkilöstölle Juha Jääskeläisen 2.5.2022)

HR-infossa (2.5.2022) hyvinvointialueelle valittu henkilöstöjohtaja Juha Jääskeläinen kertoi, että HR-asiantuntijat työskentelevät henkilöstöpalveluiden vastuualueella. Vastuualueiden HR-asiantuntijat toimivat eri vastuuyksiköissä, joita ovat palvelussuhdeasiat, neuvottelutoiminta ja viestintä, työyhteisöpalvelut, osaamisen kehittäminen sekä rekrytointi- ja resurssipalvelut. HR-järjestelmien pääkäyttäjät toimivat eri HR-järjestelmien pääkäyttäjinä ja ylläpitäjinä sekä vastaavat järjestelmän kehittämisestä. Alueelliset HR-asiantuntijat ovat alueelliset HR-asiantuntijapalvelut vastuuyksikössä. Alueellisten HR-asiantuntijoiden keskeisimpänä tehtävänä on tukea hyvinvointialueen esihenkilöitä HR-tehtävissä ja huolehtia omalta osaltaan, että hyvinvointialueella noudatettavat henkilöstöä koskevat ohjeistukset jalkautuvat käytännön työhön ja käytännöt toteutuvat hyvinvointialueella yhtenäisinä.

3 Osaamisen johtaminen ja henkilöstöhallinto

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet, jotka muodostavat viitekehyksen ovat organisaation osaamisen johtaminen, johtamisen osaamisalueet, henkilöstöhallinnon osaaminen ja henkilöstöhallinnon tuki esihenkilöille sekä osaamiskartoitus. Perehdyn johtamisen kirjallisuutteen ja aiempiin tutkimuksiin johtamisesta erityisesti henkilöstöjohtamisesta kuntasektorilla ja SOTE-organisaatioissa.

3.1 Organisaation osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen avulla yrityksen strategian tavoitteiden edellyttämää osaamista hankitaan, uudistetaan, vaalitaan ja vahvistetaan. Osaamisen johtaminen on organisaatiossa moniulotteinen asia, joka on kuvattu yksinkertaisesti kuvassa 4. Yrityksen strategiassa määritetään yrityksen tulevaisuuden tavoite, arvioidaan yrityksen nykytilaa ja selvitetään tulevaisuuden tavoitetilaa. Yrityksen strategisen tason toiminnan päätökset antavat suunnan osaamisen kehittämisestä yrityksen kaikilla tasoilla. (Viitala 2005, 14–15.)



Kuva 4. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005, 15)

Yrityksen työntekijöiden osaamisen vaaliminen ja kehittäminen sekä sen tulokellinen hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisen olennainen tehtävä. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittäminen ilman sidosta yrityksen tavoitteisiin saattaa auttaa työntekijän työmarkkina-arvon nousua, eikä näin välttämättä rakenneta yritykselle menestyvää osaamis pohjaa. Koko yrityksen osaamisen edellytys ja perusta ovat yksilöiden osaaminen. Osaamisen johtamisen ydintehtävä on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen oppii ja käyttää osaamista halujensa, jaksamisensa ja kykyjensä mukaan. (Viitala 2005, 16.) Organisaation tavoitteellinen ja tuloksellisen työ vaatii osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensovittamista (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Osaamisen johtamisesta vastaa ylin johto, koska johdon päätökset määrittävät organisaation painotukset ja tehtävät. Yrityksen tarvitseman osaamisen vaalimisesta on vastuu kuitenkin kaikilla työntekijöillä muun muassa oman osaamisen kehittäminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti sekä ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen. Esihenkilön vastuulla on tämän mahdollistaminen johtamassaan yksikössä. Esihenkilön pitää huolehtia työntekijöidensä osaamisesta kuten muistakin resursseista, joiden avulla yksikön tehtävät tulee hoidettua. (Juuti & Vuorela 2015, 71–72; Viitala 2005, 23–24.)

Maailma muuttuu organisaatioiden ympärillä nopeasti, mutta organisaatiot muuttuvat hitaasti ja niissä toimivat ihmiset muuttuvat hyvin vähän, tuskin ollenkaan. Kuvassa 5 on kuvattu, kuinka muutos haastaa uuden osaamisen hankkimiseen ja uusi osaaminen mahdollistaa kehittymisen ja muutoksen. Haasteena ovat äkilliset ja ennakoimattomat muutokset. (Viitala 2005, 29.)



Kuva 5. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29)

Organisaation menestyminen riippuu siitä, mitä siellä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Osaamisen uudistumisella pärjätään muutoksissa. (Viitala 2005, 11.)

Toimintaympäristön muutos edellyttää proaktiivista ja aktiivista toimintaa, osaamisen johtamista strategiassa valitun vision saavuttamiseksi sekä pois oppimista niistä käytännöistä, jotka eivät enää tue strategiaa (Tuomi & Sumkin 2012, 15, 19). Toimintaympäristön muutos pakottaa yrityksen ja työntekijät oppimaan pois aikaisemmasta ajattelutavasta ja toiminnasta sekä haastaa uudella tavalla ajattelun ja toimimisen. Muutosjohtamisessa on kyse muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Organisaatiomuutos vaikuttaa organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, käytäntöihin, järjestelmiin, työ- ja tehtäväkokonaisuuksiin sekä työnkuviin. Oppimisprosessit tulevat olemaan kirjavia, monipuolisia ja jatkuvia. Näin ollen vaikeasti hallittavia perinteisellä henkilöstön koulutus- ja kehittämismetodilla. Pohjimmiltaan muutoksessa ja kehittämisessä on kyse muutoksessa toimivien ihmisten oppimisesta. (Viitala 2005, 29–30.)

Yrityksen menestymiselle ratkaiseva osaaminen on jatkuva oppiminen. Yrityksen kilpailukyvyyn ratkaiseva osaaminen on strateginen osaaminen, ydinpätevyys ja -kykenevyys. Strategia ja sen vaatima osaaminen ovat tiiviisti sidoksissa yhteen. Inhimillisellä osaamisella tarkoitetaan henkistä pääomaa tai inhimillistä pääomaa sekä älyllistä pääomaa. Inhimillinen pääoma tarkoittaa organisaation työntekijöiden tehokkuutta tehdä töitä ja kehittää toimintaa, jonka lisäksi älyllinen pääoma viittaa rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Organisaatiotason osaaminen, muun muassa tietojärjestelmät, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, organisaatiokulttuuri ja asiakassuhteet, kehittyvät henkisen pääoman sekä henkilöstön tietojen ja taitojen varassa. Esihenkilön rooli organisaatiossa on tukea henkisen ja älyllisen pääoman hyvinvointia. (Lammintakanen 2011, 241–242; Viitala 2005, 35–37.)

Johtaminen vaatii henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä. Johtamiseen vaikuttaa työ- ja elämäkokemus, itsetuntemus ja jatkuva itsensä kehittäminen sekä halu toimia johtajana. Sosiaali- ja terveysalan johtajan tärkein osaamisalue on oman johtamistyönsä ja johtamisosaamisensa kehittäminen. (Lammintakanen 2011, 267–269.) Terveystieteiden alalla henkilöstöresurssit ovat monipuolisia ja vaativat suurta taitoa ja pätevyyttä käsitellä tehokkaasti monipuolista työvoimaa, joiden yksilölliset tavoitteet ja motivaatiotaso vaihtelevat (Sarma & Barua 2018, 1).

3.2 Johtamisen osaamisalueita

Johtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on pidemmän ajan toiminnan suunnan määrittämistä ja suurista linjoista päättämistä, kun taas operatiivinen johtaminen on strategian toteuttamista käytännössä. Strategisen johtamisen osaamisalueita ovat organisaatio-osaaminen, päätöksenteko-osaaminen ja kehittämisosaaminen sekä muutosjohtamisosaaminen. Operatiivisen johtamisosaamisen osa-alueita ovat ohjausosaaminen, hankintaosaaminen, henkilöstöhallinnon osaaminen, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen sekä päivittäisjohtaminen. Näiden lisäksi tarvitaan muun muassa johtamisosaamista, talousosaamista, tietojärjestelmäosaamista, substanssiosaamista ja turvallisuusosaamista. (Viitala 2019, 1.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esihenkilöiden johtamisen osaamisalueiden osaamista, jotka ovat laitettu sähköiseen Webropol-kyselylomakkeeseen Viitalan (2019, 1) johtamisen osaamisalueiden mukaisesti. Lisäksi on otettu mukaan eettinen osaaminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmasta. Eettinen johtajuus korostaa johtamiseen liittyviä ja johtajuutta ohjaavia moraalisia periaatteita arvoja ja hyveitä.

Johtaminen voidaan jakaa myös ihmisten sekä asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisella johdetaan ihmisiä ja heidän toimintaansa sekä työhyvinvointia. Asioiden johtaminen liittyy sääntöihin ja hallinnollisiin ohjeisiin. Johtamisen suunta on muuttunut, kun jokainen on oman työnsä asiantuntija, jolloin esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä ja saada jokaisen voimavarat esille sekä kehittää niitä. (Juuti & Vuorela 2015, 16–21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta (human resource management, HRM) puhutaan myös nimellä inhimillisten voimavarojen johtaminen tai inhimillisten resurssien johtaminen. Henkilöstöhallinto on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. (Lammintakanen 2011, 241.) Pohjimmiltaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoitus on maksimoida tuottavuus optimoimalla työntekijöiden tehokkuus (Sarma & Barua 2018, 1).

Johtamistyötä tehdään eri tasoilla ja tasot voidaan jakaa yksikertaisesti: ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Sosiaali- ja terveydenhuollossa ylimmällä johdolla tarkoitetaan organisaation strategista johtajaa muun muassa sairaanhoitopiirin johtajaa, toimialajohtajaa tai perusturvajohtajaa. Keskijohto on ylimmän johdon ja lähijohdon välissä esimerkiksi ylihoitaja ja yksikön johtaja. Lähijohtajalla tarkoitetaan työnjohtajatyypistä eli johtajan ja työntekijän välistä johtamissuhdetta.

(Rissanen & Hujala 2011, 82.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstövoimavarojen johtaminen on pääasiassa lähijohtajien vastuulla ja organisaation muut HR-yksiköt muun muassa rekrytointipalvelut ja osaamisen kehittämissyksiköt tukevat palveluillaan henkilöstövoimavarojen johtamista (Lammintakanen 2011, 256).

3.3 Henkilöstöhallinnon osaaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tehtäviä, jotka liittyvät henkilöstövoimavarojen määrälliseen riittävyyteen, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja sitouttamiseen sekä hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamista tehdään käytännössä kaikissa organisaation tasoissa: ylin johto, keskijohto, esihenkilöt, henkilöstöammattilaiset sekä myös luottamushenkilöt ja työsuojeluorganisaatiossa toimivat henkilöt. Henkilöstöhallinto käsittää lakisäätteiset henkilöstöasiat kuten työsopimusasiat, palkanlaskennan, työntekijätiedot ja henkilöstöä koskevat raportit. Esihenkilötyö eli lähijohtaminen liittyy henkilöstöjohtamiseen, koska lähijohtajat tekevät henkilöstöjohtamista käytännössä: ottavat palvelukseen, palkitsevat, ohjaavat, kannustavat, arvioivat ja irtisanovat työntekijöitä. (Viitala 2021, 1.) Henkilöstöjohtamisessa esimiestäidot ovat ratkaisevia (Koivuniemi 2004, 196).

Henkilöstöressurssien tehokas johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa ja sairaaloissa on haastava tehtävä suurten henkilöstöressurssihaasteiden vuoksi. Terveydenhuollon henkilöstöhallinnon suurimmat haasteet ovat muun muassa pula ammattitaitoisesta työvoimasta, työvoiman poistuminen, monipuolinen työvoima, ympärivuorokautinen tuki, terveydenhuollon henkilöstön verkostoitumisen puute ja johtamisen haasteet. (Sarma & Barua 2018, 10.)

Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan konkreettisia henkilöstöjohtamisen erilaisten tehtävien hoitamista, jotka liittyvät organisaation tapaan hoitaa esimerkiksi rekrytoinnit (rekrytointikäytännöt), palkitsemiset (palkitsemiskäytännöt), osaamisen kehittäminen (osaamisen kehittämiskäytännöt) ja esihenkilötyön käytännöt ja niin edelleen. Henkilöstökäytännöt on kuvattu laajemmin kuvassa 6 mukailen Viitalan kuvaa henkilöstökäytännöistä. (Viitala 2021, 1.)



Kuva 6. Henkilöstökäytännöt (mukaillen Viitala 2021,1)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esihenkilöiden osaamista ja koulutustarpeita henkilöstökäytännöistä, jotka liittyvät rekrytointiin, palkkaukseen ja palkitsemiseen sekä palvelussuhteen hallintaan. Palvelussuhteen hallinta sisältää muun muassa työsopimukset, virkamääräykset, työaika- määräykset, vuosilomat, virka-, perhe- ja koulutusvapaat sekä osaamisen kehittämiseen. Henkilöstökäytäntöjä kuvataan tässä opinnäytetyössä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin HR-asi- antuntijana toimiessani tulleen kokemuksen ja osaamisen perusteella.

Henkilöstön rekrytointi koostuu kaikista niistä toimista, joilla organisaation palvelukseen hankin- taan tarvittavaa henkilöstöä suhteessa sen toiminaan. Palkattavan henkilön kanssa tehdään työ- sopimus, jossa on huomioitava työlainsäädännön ja työehtosopimuksen määräämät minimi- ja maksimiehdot. Työsopimusten luominen ja säilyttäminen ovat osa henkilöstöhallintoa. (Viitala 2021, 3.)

Kun henkilö valitaan virkaan, on huomioitava virkalainsäädäntö ja virkaehtosopimuksen määräävät ehdot. Suuressa organisaatiossa, kuten Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä työsopimuksia ja virkamääräyksiä tekevät HR-sihteerit esihenkilön pyynnöstä (ellei esihenkilö tee itse) HR-järjestelmään. Työsopimukset ja virkamääräykset tehdään henkilöstöhallinnon ohjeistuksen mukaisesti huomioiden työehtosopimukset, paikalliset sopimukset, vakiintunut käytäntö muun muassa työaikamääräykset ja palkkaus sekä palkitseminen.

Henkilöstötietojärjestelmä (human resource information systems, HIRS) eli HR-järjestelmä on henkilöstöjohtamisen työtä helpottava työkalu, joka säästää manuaalista työtä, vähentää virheitä, säästää aikaa ja sitä kautta tuottaa kustannushyötyä sekä varmistaa tiedon säilymisen ja tietoturvan. HR-järjestelmät nopeuttavat myös tiedon kulkua ja saatavuutta, prosessointia ja hyödynnettävyyttä. Parhaimmillaan HR-järjestelmä on helppokäyttöinen työkalu, jolla voi hallinnoida henkilön koko työelinkaarta. HR-järjestelmät ovat usein integroitu organisaation muiden järjestelmien kanssa osaksi kokonaisvaltaista tietojärjestelmää, josta löytyy niin sanottu esihenkilön työpöytä, jossa esihenkilö pystyy katsomaan alaistensa tietoja. (Viitala 2021, 4.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle tulee käyttöön Kuntarekry, joka on valtakunnallinen kunta-alan työnhakupalvelu ja kuntatyöntekijöiden rekrytointipalvelu. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä työpaikkailmoituksia tekevät Kuntarekry-järjestelmään esihenkilöt ja HR-sihteerit sekä rekrytointipalvelut, joka hankkii äkillisiin poissaoloihin työntekijöitä Kuntarekry-järjestelmän kautta.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on tällä hetkellä käytössä sähköinen HR-työpöytä (Hertta, WebTallennus), jossa esihenkilönäkymässä esihenkilö pystyy tekemään muun muassa työsopimuksia ja hyväksymään poissaoloja. HR-työpöydässä on HR-vuosilomaosio, jossa näkyvät lomasuunnitelmat ja esihenkilö hyväksyy vuosilomia ja lomasopimuksia. Tieto näistä siirtyy Prima-palkkajärjestelmään. Kaikilla työntekijöillä on HR-työpöydän henkilöstönäkymä, josta anotaan poissaolot. Henkilöstönäkymästä löytyvät sähköiset lomakkeet. Vuosilomaosiossa suunnitellaan ja anotaan vuosilomat sekä tehdään lomasopimuksia. HR-työpöytään on liitetty myös HRM-koulutusjärjestelmä, josta löytyvät sisäiset koulutukset ja henkilöstön koulutustiedot. Esihenkilönäkymästä esihenkilö näkee työntekijöidensä koulutustiedot.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä hyväksytään matkasuunnitelmia ja -laskuja sekä kulu- ja kilometriveloituksia M2Blue-matka- ja kuluhallintajärjestelmän kautta. Edellä mainitusta järjestelmästä tiedot menevät Prima-palkkajärjestelmään, josta tieto siirtyy Titania-työvuorosuunnitteluun ja laskentaan sekä SISO-lääkäreiden sijoitussovellukseen. OYS Ensihoidolla on käytössä Promeron-henkilöstöhallinnonjärjestelmä ja Omaveppi-sovellus, josta henkilöstö näkee tulevat ja tehdyt työvuorot, vuosilomat, säästövapaat, työaikapankkisaldot sekä josta haetaan ja hyväksytetään kaikki poissaolot.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä myös muita järjestelmiä, jotka liittyvät henkilöstöhallintoon: QlikView-johdon raportointityökalu, josta löytyy muun muassa henkilöstön poissaolo- ja työpanos-raportit. Vakanssipohjaisen Hesu-henkilöstösuunnittelujärjestelmän käyttö on vasta alkamassa ja se on työkalu, joka auttaa budjetin seurannassa, ennustamisessa ja suunnittelussa. Valmu-sovelluksessa tehdään viranhaltijapäätökset ja valmiit päätösasiakirjat tallentuvat Twebiin. HaiPro on potilas- ja asiakasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien raportointimenettely ja tietotekninen työkalu, josta löytyy myös henkilöstöön kohdistuvien (työturvallisuus) vaaratapahtumien raportointi.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella otetaan HR-järjestelmistä käyttöön: CGI:n sähköinen HR-työpöytä, WebTallennus, HR-raportointi, Prima, Promeron, Titania ja M2Blue-matkahallintajärjestelmä. Muita käyttöön otettavia järjestelmiä ovat Valmu, HaiPro ja Hesu-henkilöstösuunnittelu.

3.3.1 Henkilöstöhallinnon tuki esihenkilöille

Henkilöstöhallinnonpalvelut sisältävät perinteisesti muun muassa henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, perehdyttämisen, palvelussuhdeasiat, palkkauksen, palkitsemisen, henkilöstön kehittämisen, työhyvinvoinnin ja johdon tukemisen henkilöstöasioissa (Viitala 2005, 233). Organisaatiossa esihenkilöitä tulee tukea ja heidän esihenkilövalmiuksia pitää kehittää säännöllisesti. Tämä edellyttää tukipalveluiden saatavuutta. (Koivuniemi 2004, 203.)

Henkilöstöammattilaiset tukevat johtajia ja lähijohtajia osaamisen johtamisessa ja työntekijöitä ammattitaidon kehittämisessä sekä yrityksen infran ja välineiden kehittämisessä (Viitala 2005,

23–24). Useissa organisaatioissa, kuten sairaalassa, henkilöstöhallinto on erillinen yksikkö ja yhteys organisaation esihenkilöihin on hieman hajanaista ja irrallista. Tällöin syntyy mielikuva, että esihenkilöt palvelevat HR-toimintoja henkilöstöön liittyvien suoritus- ja raporttien tuottamisessa. HR pitäisi nähdä strategisena kumppanina, joka tukee esihenkilöitä arjen työssä ja työn kehittämisessä. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Henkilöstöammattilaiset huolehtivat esihenkilötyön käytännöistä ja esihenkilöiden osaamisen kehittamisestä. Henkilöstöammattilaiset tukevat esihenkilöitä ja tukimuotoja on esitetty tarkemmin kuvassa 7, joka on mukailtu Viitalan (2021, 4.) kuvasta.



Kuva 7. Henkilöstöammattilaisten tuki esihenkilöille (mukaillen Viitala 2021, 4)

Työtehtäviin henkilöstöammattilaisilla liittyy myös entistä enemmän asiantuntijuutta, joka vaatii yhä enemmän ja monipuolisempaa osaamista sekä itsenäistä että tiimeissä tapahtuvaa ongelmanratkaisua, tiedon ja tietämisen käsittelyä ja tiedon jalostamista. Oman osaamisen ajan tasalla pitäminen ja jatkuva uuden oppimisen tärkeys korostuu. (Ojala 2008, 23.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä keskeinen osa esihenkilötyötä on palvelussuhteeseen liittyvien asioiden hoitaminen: rekrytointi, palvelussuhteen aloitus, perehdyttäminen, palkkaus, palkitseminen, työaikamääräykset, työ-, virka- ja perhevapaat, työhyvinvointi, terveys ja työkyky, koulutus, vuosilomat ja palvelussuhteen päätös. HR-asiiantuntijat toimivat johdon ja esihenkilöiden tukena henkilöstöhallinnon asioissa sekä HR-järjestelmien ohjauksessa ja kouluttamisessa. Digitalisaatio tuo mukanaan oppimishaasteita erilaisten sovellusten käyttöönoton myötä.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella alueellisten HR-asiiantuntijoiden keskeisenä tehtävänä on tukea hyvinvointialueen esihenkilöitä HR-tehtävissä. HR-asiiantuntijat huolehtivat omalta osaltaan, että hyvinvointialueella noudatettavat henkilöstöä koskevat ohjeistukset jalkautuvat käytännön työhön ja käytännöt toteutuvat hyvinvointialueella yhtenäisinä. Lisäksi hyvinvointialueella on HR-asiiantuntijoita, jotka vastaavat keskeisten HR-järjestelmien pääkäyttäjätehtävistä ja laativat ohjeistukset sekä vastaavat tarvittavan henkilöstön kouluttamisesta järjestelmän käyttöön yhdessä alueellisten HR-asiiantuntijoiden kanssa.

Vastuualueiden HR-asiiantuntijat vastaavat erikseen vastualueen määritellyistä asiiantuntijatehtävistä. Asiantuntijatehtävät ovat palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen, palvelussuhteisiin liittyvät ohjeet ja toimintamallit, henkilöstösuunnittelu ja vakanssinhallinta, yhteistoiminta ja henkilöstöviestintä, työkyvyn hallinnan tuki ja työterveyshuolto, osaamisen kehittäminen, täydennyskoulutus ja perehdytys sekä resurssinhallinta ja rekrytointi.

3.3.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus antaa kuvan osaamisen nykytilasta, kehittämistarpeista ja auttaa määrittelemään osaamistavoitteita (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70; Tuomi & Sumkin 2012, 90). Osaamiskartoitus voidaan jakaa kahteen osaan: ensin tutkitaan mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, jonka jälkeen näiden tulosten pohjalta laaditaan osaamiskartta. Osaamiset tulisi kuvata mahdollisimman käytännönläheisenä toimintana siten, että sen perusteella kuka vain pystyy arvioimaan henkilön osaamista. On tärkeää arvioida sekä nykyistä osaamista että tulevaisuuspainotteista osaamista, toisaalta huomioitava, ettei tätä tulevaisuuden osaamista vielä tarvitse olla. Osaamisten tunnistamiset toimivat kehittämisen tavoitteina. (Juuti & Vuorela 2015, 72; Kupias ym. 2014, 70–71.)

Kehittämistarpeet voivat liittyä kehittämissuunnitelmaan tai sitten syynä voivat olla esimerkiksi organisaation toimintaympäristön muutokset, tehtävien uudelleen järjestelyt, uudet toiminta- ja työmenetelmät, uudet koneet ja ohjelmistot tai vaikkapa tiukentunut kilpailu. Suuret muutostilanteet ovat aina haastavia osaamisen kehittämiseksi, koska silloin osaamista pitää kehittää nopeasti ja paljon. Jos muutos ei edisty toivotulla tavalla, kannattaa pohtia, mitä on tehty oppimisen hyväksi ja, onko muun muassa osaamisen kehittämisen tuki ollut riittävä. (Kupias ym. 2014, 96, 186–187.)

Kehittämisen pitää olla suunnitelmallista huomioiden nykyiset tarpeet sekä tulevaisuuden tarpeet. Esihenkilön pitää suunnitelmallisesti kehittää itseään ja työntekijöitään. Esihenkilön pitää huolehtia tavoitteellisesti oman osaamisensa johtamisesta ja kehittämisestä nykyisessä työssä sekä tulevaisuudessa. (Kupias ym. 2014, 214–215, 234–235.)

Osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Osaamisen kehittämisessä on kuitenkin aina kyse käytännönläheisestä toiminnasta. Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää hyvinkin innovatiivisia toimia. Osaamista voidaan pitää yllä ja kehittää esimerkiksi henkilöstökoulutuksilla, perehdyttämällä ja työtehtävien kierrättämällä sekä mentoroinnilla. Osaamisen kehittäminen näkyy nopeasti tuottavuuden nousuna, uudistuksina ja sairauspoissaolojen vähentymisenä sekä lisääntyneenä työnimuna. (Työhyvinvointi-info n.d.) Tässä tutkimuksessa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista sekä koulutustarpeita kartoitetaan esihenkilöille tehdyssä Webropol-kyselyssä. Tutkimustuloksia käytetään esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelman tekemiseen sekä esihenkilöille järjestettävien HR-koulutuksien kehittämiseen esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen edistämiseksi, vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi.

3.4 Aiemmat tutkimukset

Kozakin, Sedikovan ja Klevetsin (2020, 86) mukaan julkisen alan henkilöstöpolitiikassa on ongelmia, jotka johtuvat pääasiassa henkilöstön tarpeiden ymmärtämättömyydestä ja henkilöstöressurssien tehostomasta käytöstä. Ongelmiin vaikuttavat strategisen johtamisen riittämätön koulutus, strategisia muutoksia ja innovaatioita vastustetaan, taloudellisesta resurssista on puutetta,

henkilöstön motivointijärjestelmä on puutteellinen, organisaation ja henkilöstöjohtamisen joustavuuden riittämättömyys sekä strategisen henkilöstöjohtamisen riittämätön tuki. Innovatiivisia henkilöstöteknologioita tulee toteuttaa ja soveltaa julkishallinnossa, koska niiden käyttö tehostaa merkittävästi henkilöstötyötä. Viime vuosina on yhä enemmän tunnustettu, että henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen on oltava terveydenhuollossa suorituskykyä edistävän kestävä ratkaisun ytimessä (Buchan 2004, 1).

Laineen (2018, 258, 266) mukaan organisaation rakenne, kulttuuri ja yksilöt ovat tärkeitä tekijöitä HR-roolien ja henkilöstöhallinnon osaamisen edistämiseksi. Henkilöstöhallinnon käytännöt muokkaavat organisaation systeemistä kokonaisuutta ja myötävaikuttavat uusien kehityskulkujen syntymiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen kehittämisessä on tärkeää tunnistaa ja määritellä parhaat henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt sekä levittää että arvioida niitä (Buchan 2004, 7).

Henkilöstöpalvelut ovat paljon tehokkaampia henkilöstöpalveluiden tarjoamisessa kuin johtajien kouluttamisessa HR-päätöksistä. Henkilöstöpalvelujen strategisen panoksen laatu korreloi enemmän sen kanssa kuinka hyvin henkilöstöpalvelut kouluttavat johtajia kuin että kuinka hyvin henkilöstöpalvelut tuovat lisäarvoa tarjoamalla korkealaatuisia palveluita tai kuinka hyvin henkilöstöpalvelut tuovat lisäarvoa varmistamalla, että sääntöjä ja ohjeita noudatetaan. (Boudreau 2011, 85.)

Organisaation muutoksessa HR-ammattilainen kohtaa useita uusia haasteita. HR-ammattilainen on mukana kouluttamassa ja motivoimassa uusiin organisaation rooleihin, rakenteisiin sekä organisaation kulttuuriin. Aiemmat vakiintuneet palkitsemis- ja tunnustusjärjestelmät muuttuvat. Muutoksen yhteydessä vaaditaan jokaiselta oma panoksensa organisaatiolle. (Johnston 2001, 42–43.) Menestyvässä organisaatiossa on moniosaajia, jotka ovat valmiita oppimaan uutta ja siirtyvät tarvittaessa tehtävistä toisiin sekä uusiin tehtäviin (Koivuniemi 2004, 48).

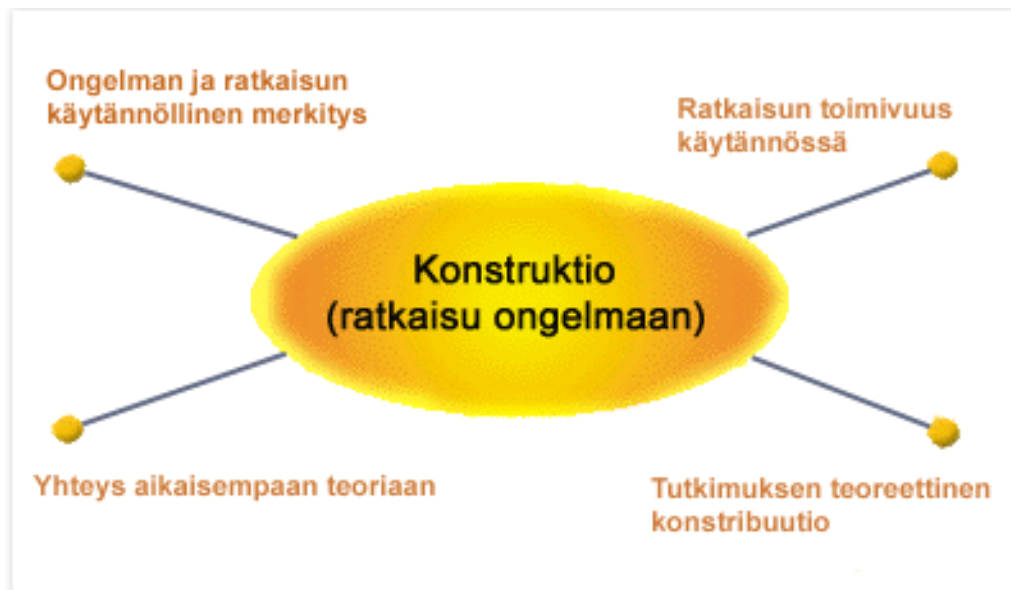
4 Tutkimusstrategiana konstrukttiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden tämän hetkinen johtamisaaminen, erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen, sekä selvitetään koulutustarpeita. Tavoitteena on kehittää esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista. Lopputuloksena syntyy HR-koulutussuunnitelma, jota voidaan käyttää esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksien suunnittelemisessa ja järjestämisessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tieto ei ole ainoastaan tieteellistä tietoa, vaan uutta tietoa syntyy toimintaympäristössä ja käytännöissä. Uusi tieto on käytännöllistä ja yhteistyöllä tutkijat, kehittäjät ja konsultit jakavat tietoa ja osaamistaan. Tietoa tulee tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutuksessa ja sen tarkemmasta analysoinnista. Praktisessa lähestymistavassa tutkija, asiantuntijat ja tutkimuksen kohdeyleisö yhdessä tunnistavat ongelmat ja niiden taustalla olevat tekijät sekä suunnittelevat toimenpiteitä ongelmien ratkaisemiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 42–53.)

Konstrukttiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava tieteellinen menetelmä, jolla pyritään ratkaisemaan todellisen maailman ongelmia ja tuottaa kontribuutioita sovellettavalle tieteenalalle esimerkiksi liiketaloustieteenalalle, jolle tämä tutkimusote on alun perin kehitetty. Konstruktivistisesta tutkimusotettu on sovellettu myös esimerkiksi tietojärjestelmätieteiden, lääketieteen alalla ja kasvatustieteissä. Konstruktioita ovat muun muassa mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet ja tietojärjestelmämallit. Kehittämällä konstruktio luodaan jotain aivan uutta, ja uudenlaiset konstruktioit itsessään kehittävät uutta todellista maailmaa. (Lukka 2001.)

Konstruktiiivisella tutkimuksella rakennetaan uutta todellisuutta tutkimustiedon pohjalta ja samalla ratkaistaan, millaista uutta todellisuutta tavoitellaan. Innovaatiota on myös arvioitava, että tiedetään, saavutettiinkö käyttökelpoinen tulos. Tuloksen arviointi koskee yleensä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toteuttamisessa voidaan todellisen loppusuoritteeseen sijaan hyväksyä pelkkä prototyyppi tai suunnitelma, jonka perusteella voidaan päätellä sen toteuttamiskelpoisuus. (Järvinen & Järvinen 2000, 102.) Lukan (2001) kuvaamana konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit esitetään kuvassa 8.



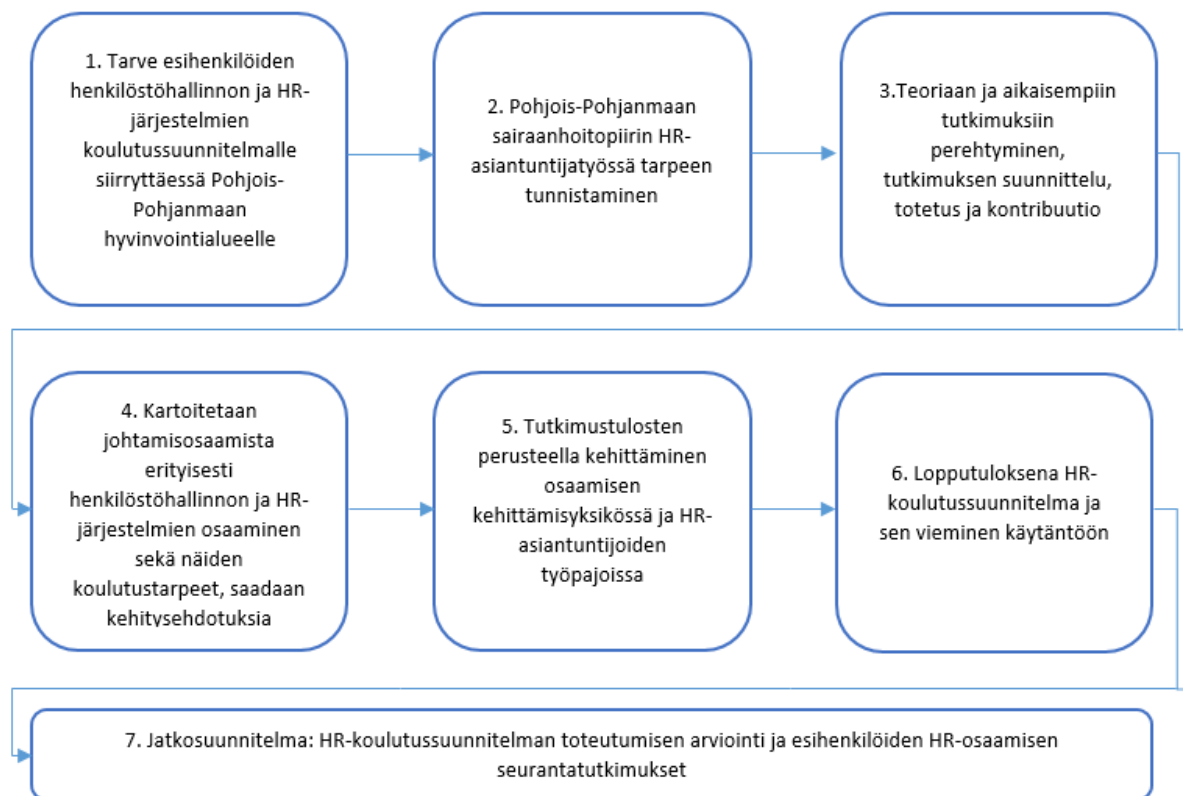
Kuva 8. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on konstruktivisen tutkimuksen keinoin kartoittaa esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista. Tavoitteena on kehittää esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista. Lopputuloksena tuottaa esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutukseen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Tämän hetkinen koulutus esihenkilöille henkilöstöhallinnon asioista ja HR-järjestelmistä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on ollut reaktiivista ja se on aiheuttanut HR-asiiantuntijoille paljon työtä esihenkilöiltä tulevien kysymysten muodossa, jolloin on jäänyt entistä vähemmän aikaa proaktiiviseen ja suunnitelmalliseen kouluttamiseen.

Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija tekee läheistä yhteistyötä tutkittavien kanssa. Tiimimäisessä yhteistyössä odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Tutkijan osallisuus vaikuttaa hänen suhteeseensa aineistoon ja sen analysointiin. (Lukka 2001.) Oma positio tutkijana tulee omien työtehtävieni kautta. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin HR-asiiantuntijana toimin johdon ja esihenkilöiden tukena henkilöstöhallinnon asioissa muun muassa työ- ja virkaehtosopimukseen, työlainsäädäntöön ja paikallisiin sopimukseen liittyvissä asioissa. HR-asiiantuntijana järjestän ja pidän henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksia sekä jaan ajankohtaista tietoa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuslähestymistapa on niin sanottu mixed methods research (MMR), jossa yhdistyy sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen elementit. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen tuo parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin tai toinen yksinään ei pysty vastaamaan tutkimusongelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78).

Tässä opinnäytetyössä määrällisellä tutkimusotteella kartoitetaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista sekä koulutustarpeita. Laadullisella tutkimusotteella kehitetään esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista sekä tuotetaan esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma. Laadullisella tutkimuksella pyritään asian kuvaamiseen, syvälliseen ymmärtämiseen ja järkevään tulkintaan. Kuvassa 9 on konstruktivinen prosessikaavio tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin vaiheista.



Kuva 9. Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheet tässä opinnäytetyössä

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa järkevän kohderyhmän valinta ja tutkimusmenetelmä. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite vaikuttavat ensisijaisesti tutkimusmenetelmän valintaan. (Heikkilä 2014, 12.) Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin sähköistä Webropol-kyselylomaketta, jossa on määrällisen ja laadullisen tutkimuksen kysymyksiä. Tutkimusaineiston analysoinnin tulokset esitettiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin osaamisen kehittämissyksikössä, jossa innovoitiin ja tehtiin suunnitelmia koulutuksista sekä niiden saavutettavuudesta ja löydettävyydestä. HR-asiantuntijoille järjestettiin työpajoja, joissa aivoriihi-ryhmätyömenetelmällä kehitettiin henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutuksia ja koulutustallenteita sekä koulutusmateriaaleja. Tutkimuksen toteutus on esitetty taulukossa 1.

Tutkimuskysymys	Tutkimusaineisto	Tutkimusaineiston analyysimenetelmä	Aikataulu
Millaista esihenkilöiden osaaminen on johtamisen eri osaamisalueilla erityisesti henkilöstöhallinnon sekä HR-järjestelmien käytössä siirryttäessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle? Mihin johtamisen osaamisalueisiin ja henkilöstöhallinnon asioihin sekä HR-järjestelmiin esihenkilöt tarvitsevat koulutusta?	Webropol-kysely, vastauksia 212 esihenkilöltä, jotka siirtyvät Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle esihenkilötehtäviin,	tilastolliset menetelmät: Excel- taulukkolaskenta / SPSS-ohjelma, jossa suorat jakaumat ja ristiintaulukointi laadullinen induktiivinen sisälönanalyysi	kesäkuu-heinäkuu 2022 elokuu-syyskuu 2022
Miten esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamista kehitetään Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella?	Osaamisen kehittämysyksikkö / porinaryhmät/ muistiot ja muistiinpanot HR-asiantuntijat / työpajat/ aivoriihi / learning cafe /muistiot ja muistiinpanot, padlet-seinä	laadullinen induktiivinen sisälönanalyysi laadullinen induktiivinen sisälönanalyysi	lokakuu-marraskuu 2022

Taulukko 1. Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyville esihenkilöille tehdyllä Webropol-kyselyllä (liite 3), joka lähetettiin hyvinvointialueelle siirtyville esihenkilöille sähköpostilla linkkinä saatetekstin (liite 2) kanssa. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella arvioidaan esihenkilöiden määrän olevan noin 850 henkilöä. Tavoitteena oli saada kysely toimitettua mahdollisimman suurella jakelulla. Sähköpostiosoitteet kerättiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin sähköpostiluetteloista ja muiden siirtyvien SOTE-organisaatioiden sekä pelastuslaitoksien sivuilta löytyvistä yhteystiedoista johtajista, päälliköistä ja esihenkilöistä. Sähköposti lähetettiin 543 henkilölle.

Kyselylomaketta suunniteltiin samanaikaisesti jo tutkimussuunnitelman tekemisen yhteydessä. Kyselylomake tarkistettiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen osaamisen johtamisen työryhmässä ja vielä tarkemmin työpaikkaohjaajan, Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ohjaavan opettajan ja tilastollisen opettajan kanssa.

Webropol-kyselyssä taustatiedoista (liite 3) selvitettiin ammattinimike, kokemus esihenkilötyöstä ja johtamisen taso (lähijohto, keskijohto, ylin johto). Selvitettiin myös millä alueella ja millä toimi/palvelualueella tulee esihenkilötyötä tekemään sekä minkä ammattiryhmän/ryhmien esihenkilönä tulee toimimaan hyvinvointialueella.

Osaamista ja koulutustarpeita kartoitettiin: Mitkä ovat kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta sekä pyydettiin johtamisen osaamisalueisiin koulutusehdotuksista. Arviota pyydettiin henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisesta Likert-asteikolla 1–5 sekä avoin vastaus HR-järjestelmistä. Kysymykset henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutustarpeista olivat monivalintavaihtoehtoja.

Lopuksi pyydettiin kehitysehdotuksia monivalintavaihtoehtoilla koulutusten toteutustavoista ja saavutettavuudesta. Kolmessa viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin kehitysehdotuksia koulutuksista tiedottamiseen, koulutusmateriaalien ja -tallenteiden löydettävyyteen sekä henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutuksiin, koulutustallenteisiin ja koulutusmateriaaleihin. Lopuksi avoimella kysymyksellä pyydettiin toiveita henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksiin.

Kyselyn vastaamiseen arvioitiin menevän 10–15 minuuttia. Kysely testattiin ensin muutamalla hyvinvointialueelle siirtyvällä esihenkilöllä ja sairaanhoitopiirin HR-asiantuntijoilla. Heidän kommenttien jälkeen kyselyyn tehtiin muutamia muutoksia ja korjauksia. Kyselyn suunniteltiin aluksi olevan auki 10.6. – 26.6.2022, mutta koska haluttiin saada enemmän vastauksia, niin vastaamisaikaa pidennettiin. Lopullinen kyselyn toteutusaika oli 10.6. – 8.8.2022.

5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Webropol-ohjelmasta tulosraportit vietiin SPSS-ohjelmaan ja Excel-tilastointiohjelmaan, joissa tuloksista tehtiin taulukoita ja grafiikkaa. Kvantitatiivisten kysymysten vastauksista tehtiin tilastollisen aineiston analyysi ja kvalitatiivisten kysymysten vastauksista laadullinen induktiivinen sisällönanalyysi. SPSS-ohjelmassa tehtiin ristiintaulukointia johtamisen osaamisalueiden heikkouksista ja johtoasemasta sekä hyvinvointialueen alueittaiset henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksien ja HR-järjestelmäkoulutuksien koulutustarpeista.

5.2.1 Tilastollisen aineiston analysointi

Määrällisestä aineistosta tehdään ensimmäiseksi suorat jakaumat taulukot, joista selviää, miten kuhunkin kysymykseen on vastattu. Tutkimusaineistosta esitetään taulukoita ja tunnuslukuja. Taulukoissa käytetään prosentti (%) -muotoa suhteellisena osuutena kaikkien vastauksien määrästä tai vain kysymykseen vastanneista ja tarkkuudeksi riittää kokonaisluku. Ristiintaulukoinnilla tutkitaan kahta muuttujaa samanaikaisesti. (Kananen 2015, 100–101.) Tässä tutkimuksessa käytettiin vastauksissa kokonaislukua yhdellä desimaalilla. Tutkimusaineiston avulla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, millainen on esihenkilöiden osaaminen johtamisen eri osaamisalueilla erityisesti henkilöstöhallinnon osaaminen sekä HR-järjestelmien käytön osaaminen. Ristiintaulukoinnilla selvitettiin tarkemmin henkilöstöhallintoon ja HR-järjestelmiin tarvittavaa koulutusta hyvinvointialueiden eri alueilla.

Taulukon kirjallisen tulkinnan lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset, joihin halutaan saada vastaukset. Taulukosta kerrotaan tutkimuksen kannalta vain oleelliset tiedot. Taulukosta kirjoitetulla

tekstillä luodaan lukijalle tulkinta tuloksesta. (Kananen 2015, 103.) Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksista tehtiin taulukoita, joissa kerrottiin tutkimuksen kannalta tärkeät tiedot. Taulukoista kerrottiin kirjallisesti vastaukset tutkimuskysymyksiin lukijalle ymmärrettävässä muodossa.

5.2.2 Induktiivinen sisällönanalyysi

Kyselylomakkeen avoimien vastauksien tuloksista tehdään laadullinen induktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivisessa sisällönanalyysissä edetään tutkimusaineiston ehdolla ja pyritään luomaan aineistosta teoreettinen ymmärrys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108). Aineistolähtöinen induktiivinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen prosessiin: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teorian käsitteiden luominen. Pelkistämässä analysoitavasta tutkimusaineistosta poistetaan kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto ja tietoa tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tutkimusaineistosta etsitään ja eritellään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Seuraavassa vaiheessa samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi ja näistä muodostetaan alaluokkia. Luokittelussa aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät yhdistetään yleisimpiin käsitteisiin. Luokittelua jatketaan yhdistämällä alaluokkia ja näistä muodostetaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistämällä muodostetaan pääluokkia ja lopuksi näistä muodostetaan yhdistävä luokka. Viimeisessä vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli tutkimuksen kannalta olennaisesta ja valikoidusta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johdopäätöksiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistelemällä käsitteitä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, joiden perusteella tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Tässä tutkimuksessa koulutuksista tiedottamisesta, koulutusmateriaalien ja -tallenteiden löydettävyydestä sekä henkilöstöhallinnon, HR-järjestelmien, koulutusmateriaalien ja -tallenteiden kehitysehdotuksista tehtiin induktiiviset sisällönanalyysit. Myös tilastollisen aineiston kysymysten muut-vaihtoehdot käsiteltiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysiä. Osa muut-vastauksista yhdistettiin suoraan SPSS-ohjelmassa sopivaan vaihtoehtoon ja jäljelle jääneet muut-vastaukset kuvattiin tekstissä. Avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin luokiteltuna pelkistettyyn ilmaukseen, ala- ja yläkategoriaan. Yläkategoriassa vastauksista saatiin yhdistävät kategoriat ja löydettiin tutkimuskysymysten kannalta olennainen ja yhtenäinen

tieto. Tiedot esitettiin ymmärrettävästi luokiteltuna Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin osaamisen kehittämissyksikön palaverissa ja HR-asiantuntijoiden työpajoissa, joissa esihenkilöiden osaamisen kehittämistä henkilöstöhallinnosta ja HR-järjestelmistä suunnitellaan HR-koulutuksilla.

5.3 Kehittäminen

Kehittämistyö toteutettiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin osaamisen kehittämissyksikön palaverissa ja HR-asiantuntijoiden kehittämistyöpajoissa. Näissä yhdessä suunniteltiin esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutussuunnitelmaa sekä kehitettiin HR-koulutuksia, koulutusmateriaaleja että koulutustallenteita.

5.3.1 Osaamisen kehittämissyksikkö

Tutkimustulosten analyysien jälkeen tutkimustulokset esihenkilöiden osaamisen ja koulutustarpeiden nykytilasta sekä kehitysehdotuksista esitettiin osaamisen kehittämissyksikön palaverissa, joissa yhdessä ideoitin ja tehtiin suunnitelmia esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksiin, niiden saatavuuteen ja löydettävyyteen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Osaamisen kehittämissyksikköön kuuluvat osaamispäällikkö, HR-asiantuntija, koulutussuunnittelijat, koulutussihteeri ja AV-tukihenkilö.

HR-koulutussuunnitelman kehittämisen apuna hyödynnettiin osaamisen kehittämissyksikön palaverissa pohdittua ja innovoitua tietoa sekä aineistona käytettiin muistiinpanoja ja palaverien muistioita. Osaamisen kehittämissyksikön kanssa pidettiin vapaamuotoisia porinaryhmiä, joissa jaettiin tietoa ja tuotettiin ideoita. Nämä toteutettiin Teamsilla.

5.3.2 HR-asiantuntijoiden kehittämistyöpajat

HR-asiantuntijoiden kanssa pidettiin henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutusten, koulutustallenteiden ja koulutusmateriaalien kehittämistyöpajoja, joissa ideoitiin ratkaisuja aivoriihi-ongelmanratkaisumenetelmää käyttäen tutkimuksessa ilmenneisiin kehittämisen kohteisiin. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen HR-asiantuntijoiden valinnat varmistuivat marraskuussa.

Learning cafe eli oppimiskahvila menetelmä sopi hyvin HR-asiantuntijoiden kanssa toteutettavaksi Teamsilla ja Padlet-seinällä kehittämismenetelmäksi. Padlet-seinällä julkaistiin ja kommentoitiin ideoita sekä tehtiin suunnitelmia. Aivoriihi on luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa 6–12 hengen ryhmässä tuotetaan ideoita ratkaistavan ongelman auttamiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160).

Oppimiskahvila on yhteistoimintamenetelmä, jossa keskustellaan aiheesta ja kirjoitetaan ajatuksia sekä ideoidaan (Pruuki 2008, 75). Menetelmässä on tärkeää keskustelu ja omien näkemysten perustelu sekä tiedon siirto yhteisten ratkaisujen tekemiseksi. Toisten näkemyksiä kommentoidaan ja kyseenalaistetaan, mutta tärkeintä on yhteisymmärryksen eli yhteisen mielipiteen löytäminen. (Innokylä 2020.)

Lopuksi näiden kaikkien aineistojen (Webropol-kyselyn, osaamisen kehittämissyksikön palaverien ja HR-asiantuntijoiden kehittämistyöpajojen) tulosten perusteella tehtiin HR-koulutussuunnitelma, joka toivotaan otettavan käyttöön hyvinvointialueella. HR-asiantuntijat yhdessä huolehtivat omalta osaltaan, että hyvinvointialueella henkilöstöä koskevat henkilöstöhallinnon ohjeistukset jalkautuvat käytännön työhön ja käytännöt toteutuvat alueella yhtenäisinä.

6 Esihenkilöille tehdyn kyselyn tulokset

Webropol-kysely lähetettiin sähköpostilla kesäkuun alussa 543 esihenkilölle. Kesäkuun alussa pidettiin Teamsilla Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilöinfo, jossa esittelin kyselyn ja laitoin Teamsin keskusteluosioon linkin kyselyyn. Kyselyyn toivottiin vastattavan 24.6.2022 mennessä. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti sähköpostilla heinäkuun alussa ja kyselyn vastaamisaikaa pidennettiin 8.8.2022 saakka. Kysely suljettiin 9.8.2022, jolloin vastauksia oli tullut 212.

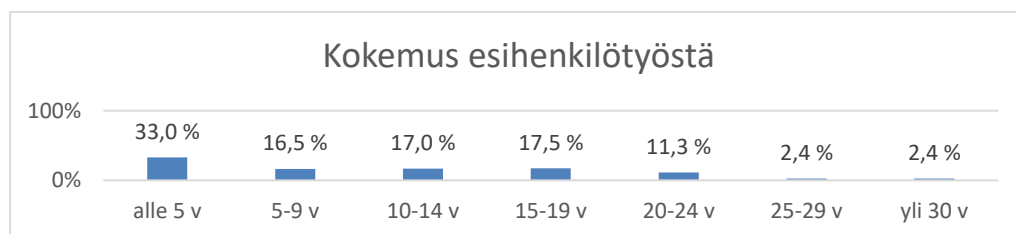
6.1 Esihenkilöiden taustatiedot

Taustatiedoissa selvitettiin vastaajien ammattinimikettä esihenkilötehtävässä. Vastaajista (n=212) 22,2 % on osastonhoitajia, 16,5 % palveluesimiehiä/palveluesihenkilöitä, 13,2 % vastuuyksikköpäälliköitä ja 9,4 % paloiesimiehiä/paloeshenkilöitä. Muu, mikä vastaajat (7,7 %) ovat yksittäisiä ammattinimikkeitä muun muassa johtaja, palveluiden johtaja, vastaava työnjohtaja ja niin edelleen. Alla tarkemmin kuviossa 1 jaoteltuna vastaajat ammattinimikkeittäin.



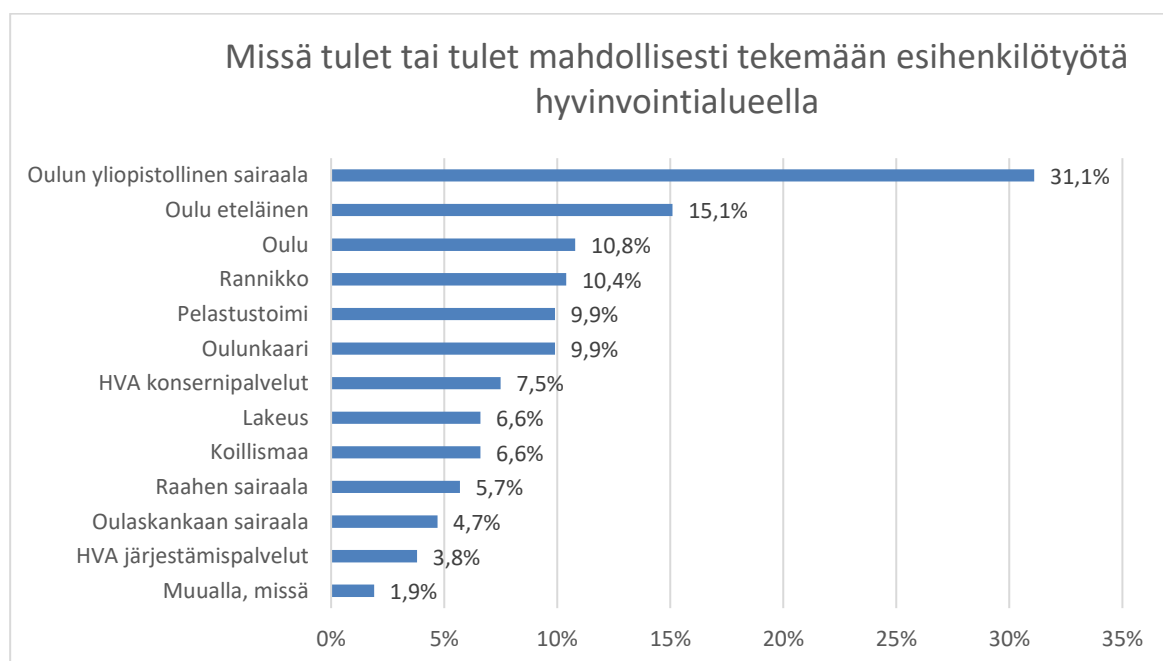
Kuvio 1. Vastaajien ammattinimikkeet esihenkilötehtävässä

Vastaajilla (n=212) on kokemusta esihenkilötyöstä alle 5 vuotta kolmasosalla (33 %) ja yli 10 vuotta 50,6 % sekä yli 20 vuotta 16,1 %. Kuviossa 2 on esihenkilöiden kokemus esihenkilötyöstä.



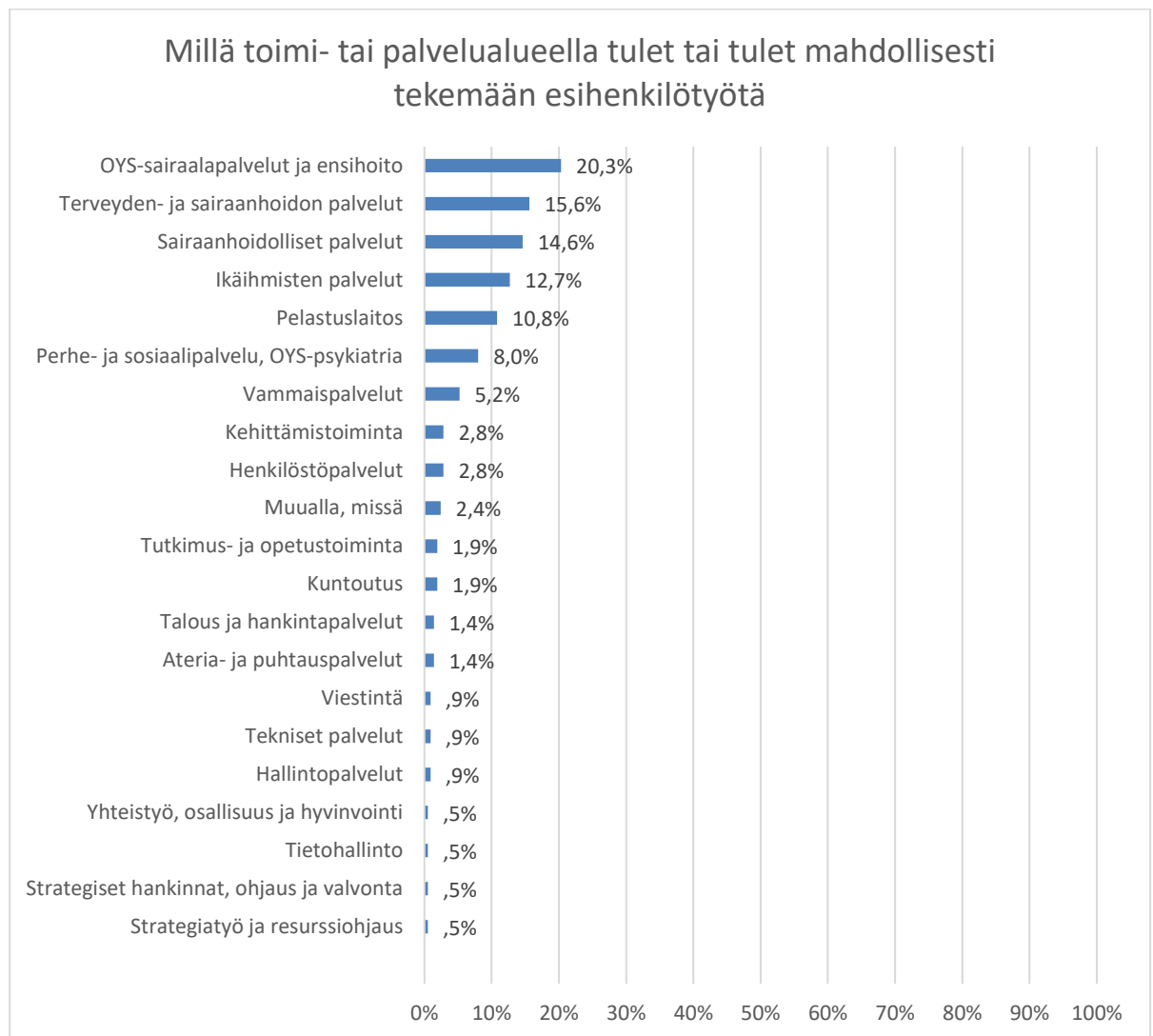
Kuvio 2. Vastaajien kokemus esihenkilötyöstä

Suurin osa vastaajista (n=212) ovat lähijohtoa 59,4 % ja keskijohtoa 34 % sekä ylintä johtoa 6,6 %. Vastaajista tekee tai tulee tekemään esihenkilötyötä Oulun yliopistollisessa sairaalassa 31,1 %, Oulu eteläisessä 15,1 %, Oulussa 10,8 % ja Rannikolla 10,4 %. Alla olevassa kuviossa 3 tarkemmin eriteltynä missä vastaajat tekevät tai tulevat tekemään esihenkilötyötä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Muualla, missä vastauksia olivat että, ei tiedä tai ei ole enää esihenkilönä sekä tekee esihenkilötyötä HVA sairaanhoidolliset palveluissa ja tehtävälajohdossa. Osa tekee töitä useammassa paikassa.



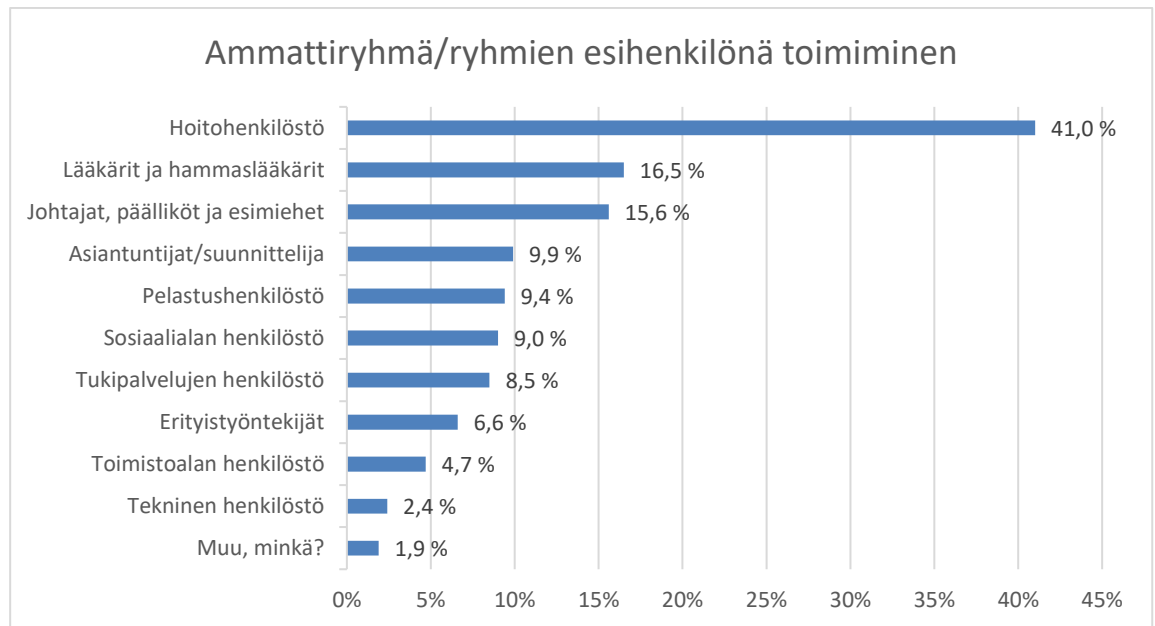
Kuvio 3. Vastaajien esihenkilötyön työntekoalueet Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Vastaajia (n=212) pyydettiin vielä tarkentamaan toimi- tai palvelualueita missä tulee tai tulee mahdollisesti tekemään esihenkilötyötä. Vastaajista toimii Oulun yliopistollisessa sairaalassa sairaalapalveluissa ja ensihoidossa 20,3 %, terveyden- ja sairaanhoidon palveluissa 15,6 %, sairaanhoidollisissa palveluissa 14,6 %, ikäihmisten palveluissa 12,7 % ja pelastuslaitoksella 10,8 %. Muualla-vastauksia ovat ei tiedossa, ei esihenkilötyötä, tukipalvelut ja sosiaalityön tehtäväala/professio. Kuviossa 4 on eritelty tarkemmin toimi- tai palvelualueittain missä vastaajat tulevat tekemään esihenkilötyötä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.



Kuvio 4. Vastaajien toimi- tai palvelualue esihenkilötyölle Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

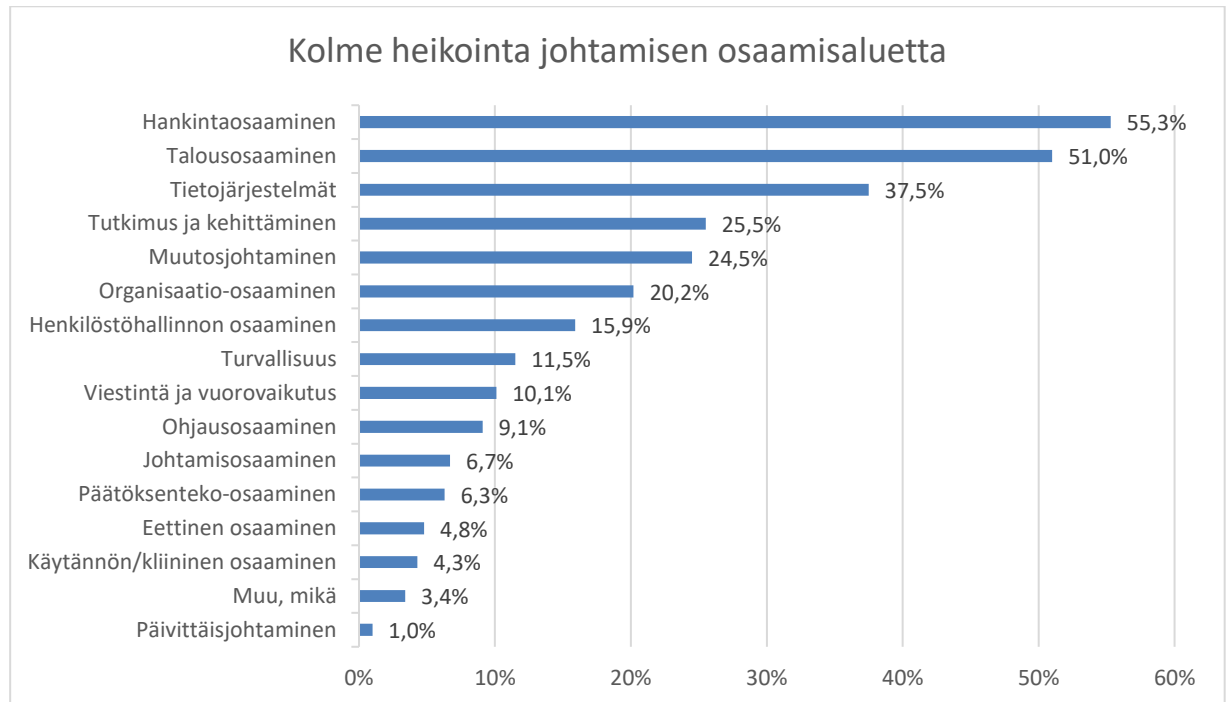
Vastaajista toimii 41 % hoitohenkilöstön esihenkilönä ja lääkäreiden/hammaslääkäreiden esihenkilönä 16,5 % sekä johtajien, päälliköiden ja esimiesten esihenkilönä 15,6 %. Muu-vastauksia ovat ei tiedossa, en enää toimi esihenkilönä sekä terapeuttien esihenkilö. Kuviossa 5 tarkemmin esitettyä esihenkilönä toimiminen ammattiryhmän/ryhmien esihenkilönä. Osa toimii useamman ammattiryhmän esihenkilönä.



Kuvio 5. Esihenkilönä toimiminen ammattiryhmän/ryhmien esihenkilönä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

6.2 Esihenkilöiden johtamisen, henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen

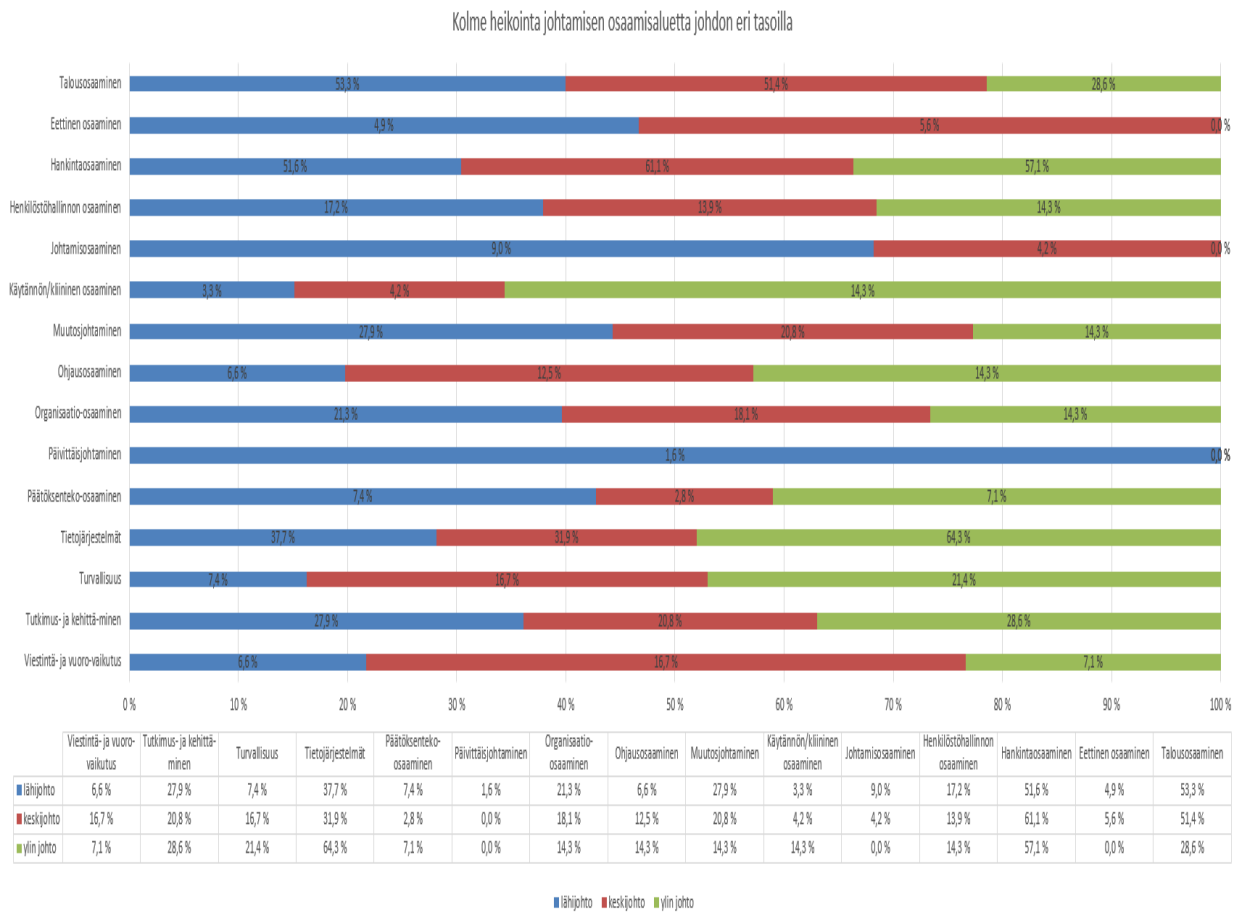
Vastaajien (n=212) johtamisen osaamisalueista kolme heikointa ovat hankintaosaaminen 55,3 %, talousosaaminen 51 % ja tietojärjestelmät 37,5 %. Muita osaamisen heikkouksia ovat itsensä johtaminen, tiedolla johtaminen ja SOTE-osaaminen. Johtamisen osaamisalueet on jaoteltu Viitalan (2019, 1) johtamisen osaamisalueiden mukaisesti sekä lisäksi on otettu mukaan eettinen osaaminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmasta. Kuviossa 6 on tarkemmin eriteltyä vastaajien valitsemat kolme heikointa johtamisen osaamisalueetta.



Kuvio 6. Kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta

Ristiintaulukoinnilla (ks. liite 4 SPSS-tulosraportti) haettiin vastausta, onko johtamisen osaamisalueiden heikkouksissa eroa riippuen johtoasemasta. Lähijohdolla kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta ovat talousosaaminen (53,3 %), hankintaosaaminen (51,6 %) ja tietojärjestelmät (37,7 %). Keskijohdolla kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta ovat hankintaosaaminen (61,1 %), talousosaaminen (51,4 %) ja tietojärjestelmät (31,9 %). Ylimmällä johdolla kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta ovat tietojärjestelmät (64,3 %), hankintaosaaminen (57,1 %) ja talousosaaminen (28,6 %) sekä tutkimus ja kehittäminen (28,6 %). Johtoasemalla ja johtamisen osaamisalueilla ei ole riippuvuutta, koska kontingenssikerroin on alle 1 jokaisessa tulosraportin ristiintaulukossa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että lähi- ja keskijohdolla kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta ovat järjestyksessä joko talous- tai hankintaosaaminen sekä tietojärjestelmät. Ylimmällä johdolla nousee heikoimmaksi osaamisalueeksi tietojärjestelmät, sen jälkeen hankintaosaaminen, talousosaaminen sekä tutkimus ja kehittäminen. Ristiintaulukoinnin tulokset ovat kuviossa 7. Kuviossa esitetään jokaisen johtamisen osaamisalueen kolme heikointa valintaa johdon eri tasolla.



Kuvio 7. Ristiintaulukointi johtamisen osaamisalueiden heikkoudet johdon eri tasolla

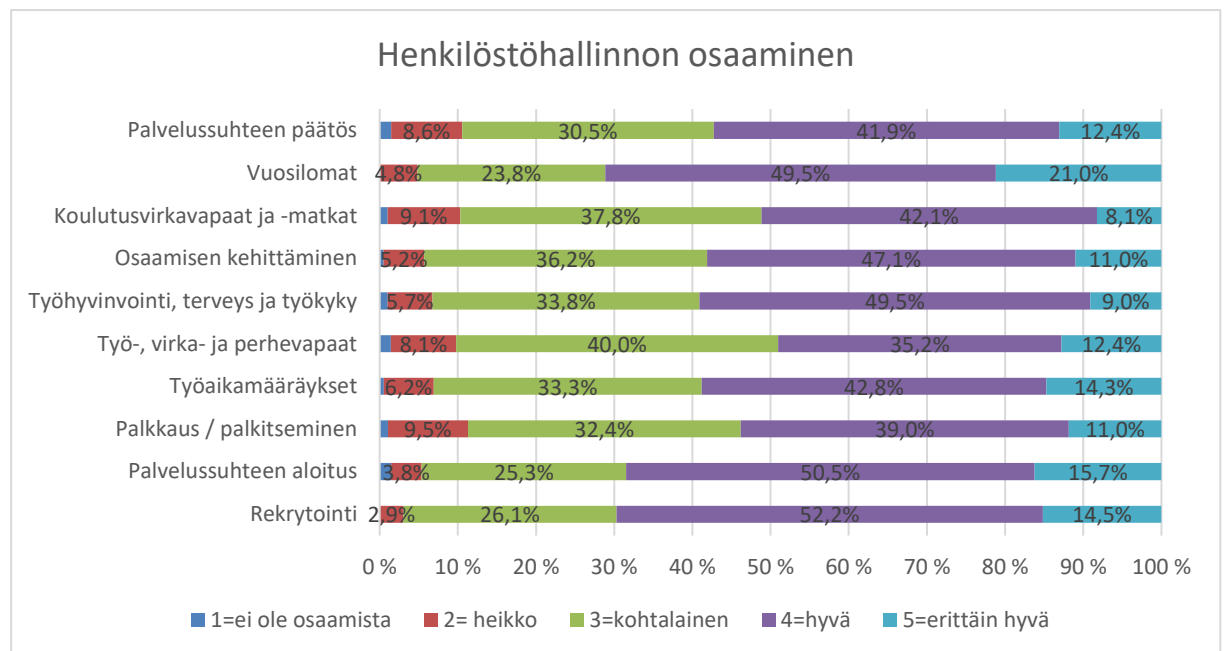
Tämä opinnäytetyö keskittyy henkilöstöhallinnon osaamiseen sekä tietojärjestelmäosaamisen osalta HR-järjestelmiin, joten perehdyn tarkemmin näiden koulutusehdotuksiin. Henkilöstöhallinnon osaamisen koulutusehdotuksissa tuotiin esille, että yleisesti tarvitaan perehdytystä, koulutusta ja kertausta sekä tulkintaa. Yhteisissä linjauksissa ja erityistilanteissa joudutaan yleensä ottamaan yhteyttä HR-asiantuntijaan tai henkilöstöpäällikköön. Toivottiin myös sihteeripalvelujen kehittämistä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä ja edistämistä.

Tietojärjestelmien koulutusehdotuksissa tuotiin esille, että koulutusta tarvitaan yleensä tietojärjestelmiin, uusiin järjestelmiin, HR-järjestelmiin, työkalujen käyttöön, Officeen sekä Teamsiin. Tietoa halutaan myös hyvinvointialueen tiedonkulusta järjestelmissä ja arkkitehtuurista. Kouluttajaksi toivotaan järjestelmän vastuuhenkilöä. Ohjelmien pääkäyttäjälle tarvitaan perehdytystä. Koulutusten oheen tarvitaan selkeä tukipalvelurakenne: IT-tuki, sihteerituki, säännöllinen kyselyaika. Kahden vastaajan vastaus kysymykseen tietojärjestelmien koulutusehdotukseen:

”Massakurssien rinnalle kanava kysymysten esittämiseen tai hands on -täsmäapuun. Nyt ei ole tietoa keneltä kysyä neuvoa ja kehtaako jos oletetaan että kaikki tarvittavat sähköiset järjestelmät ovat hallinnassa. Säännöllinen kyselytunti/-aika?”

”Koulutus ja selkeä tukipalvelurakenne kun tarvitsee apua”

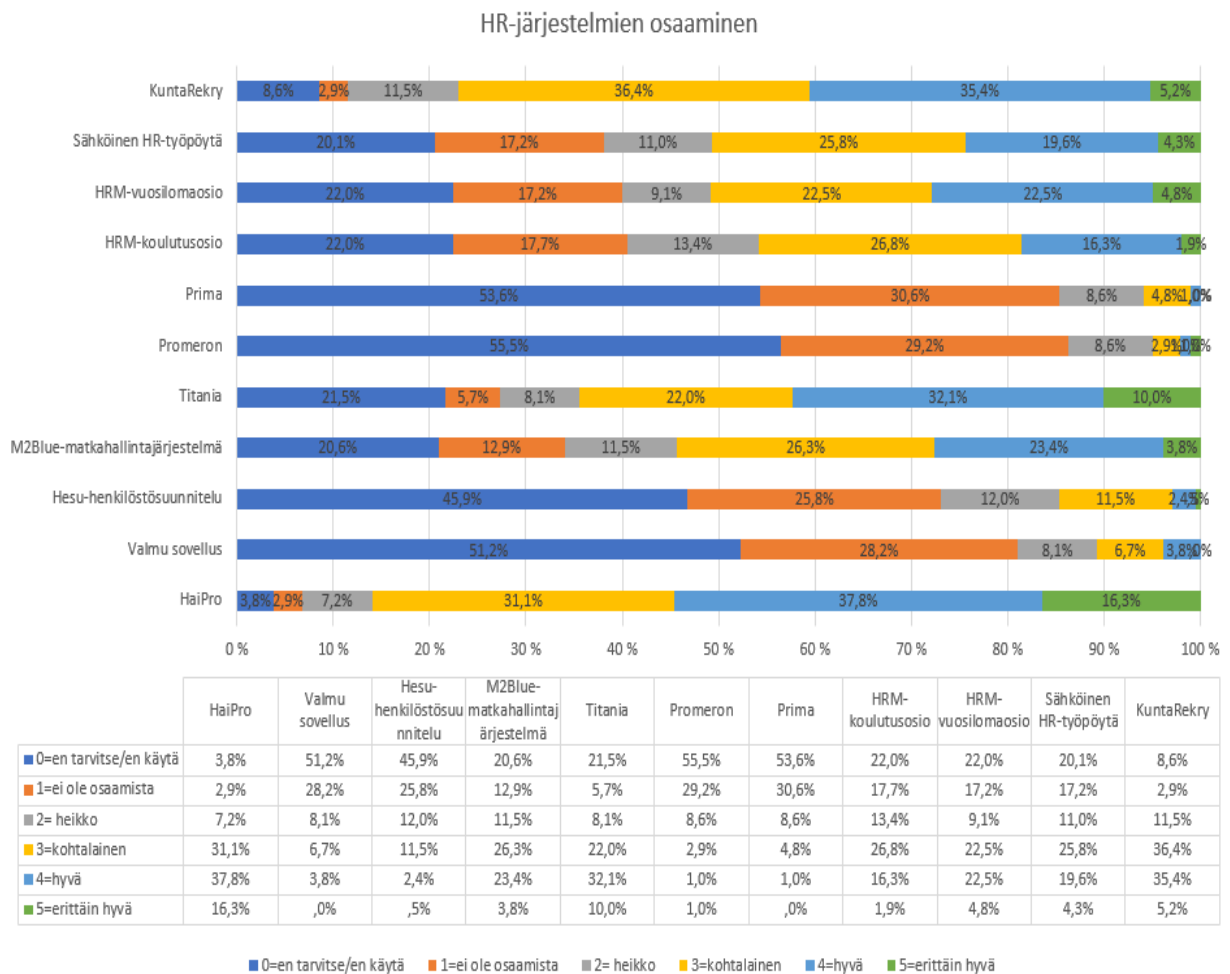
Esihenkilöiden henkilöstöhallinnon osaamisesta kysyttiin henkilöstökäytännöistä, jotka liittyvät rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointi, terveys ja työkykyyn, palkkaus/palkitsemiseen ja palvelussuhteen hallintaan, joka sisältää palvelussuhteen aloituksen/päätöksen, työaikamääräykset, vuosilomat, työ-, virka-, perhe- sekä koulutusvirkavapaat ja -matkat. Vastaajilla (n=210) osaaminen on parasta vuosilomissa, palvelussuhteen aloituksessa ja rekrytoinnissa. Heikointa osaaminen on palkkaus/palkitsemisessä, koulutusvirkavapaissa ja -matkoissa sekä palvelussuhteen päättämisessä. Kuviossa 8 on esitetty henkilöstöhallinnon osaaminen osaamisalueittain Likert-asteikolla 1–5.



Kuvio 8. Henkilöstöhallinnon osaaminen

HR-järjestelmien osaamiskartoituksen perusteella vastaajista (n=209) yli 50 % eivät tarvitse tai eivät käytä Primaa, Promeronia ja Valmua tällä hetkellä. Vastaajilla ei ole osaamista lainkaan Primaan 30,6 %, Promeroniin 29,2 %, Valmuun 28,2 %, Hesu-henkilöstösuunniteluun 25,8 %, HRM-koulutusosioon 17,7 %, HRM-vuosilomaosioon 17,2 % ja sähköiseen HR-työpöytään 17,2 % sekä

M2Blue-matkahallintajärjestelmään 12,9 %. Hyvää tai erittäin hyvää osaamista on HaiPro, Titania ja Kuntrarekry -järjestelmiin. Kuviossa 9 esitetään HR-järjestelmien osaaminen tarkemmin. Muita HR-järjestelmiä, joihin vastaajilla on osaamista, ovat muun muassa ESS, Populus ja RescuePlanner.



Kuvio 9. HR-järjestelmien osaaminen

Voimella kysymyksellä selvitettiin myös mitä muuta halutaan sanoa HR-järjestelmistä. Induktiivisella sisällönanalyysillä vastaukset (n=58) luokiteltiin pelkistettyyn ilmaukseen sekä ala- ja yläkategoriaan. Yläkategoriassa näistä saatiin yhdistävät kategoriat: nykyiset HR-järjestelmät, HR-järjestelmien integraatiot, muut HR-järjestelmät, koulustarve, päätösvalta ja esihenkilöasema. Taulukossa 2 on esimerkkejä induktiivisella sisällönanalyysillä vastauksien luokittelusta.

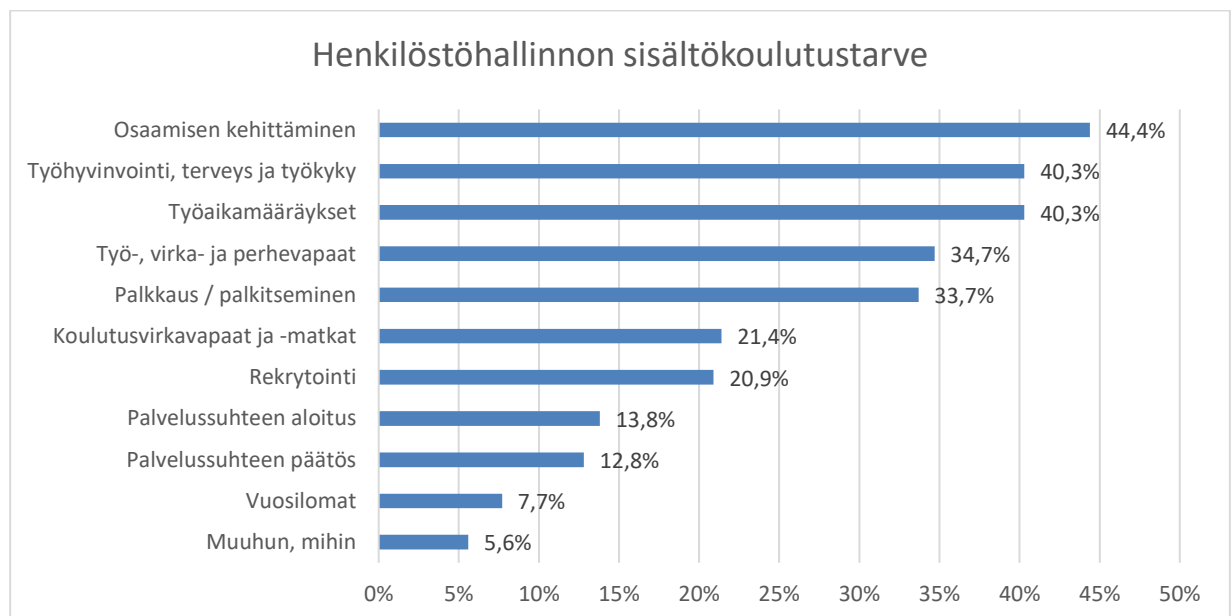
Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Järjestelmien tulee olla yhteensopivat ja keskustella toistensa kanssa. Muutoin ei päästä päällekkäisistä kirjauksista.	järjestelmien tulee olla yhteensopivat ja keskustella	yhteensopivat järjestelmät	HR-järjestelmien integraatiot
HR-järjestelmien integraatiot ovat osittain kömpelöitä ja vanhanaikaisia, eivätkä vastaa tämän päivän tarpeita. Prima-järjestelmä on auttamattoman vanhanaikainen ja kankea. Se ei neuvo käyttäjänsä, eikä siihen ole olemassa ohjeita.	integraatiot kömpelöitä ja vanhanaikaisia, Prima vanhanaikainen ja kankea eikä ohjeita	integraatiot kömpelöitä ja vanhanaikaisia, nykyiset järjestelmät vanhanaikaisia	HR-järjestelmien integraatiot, nykyiset HR-järjestelmät
Hertta jäykkä ja huonosti toimiva usein. ohjeet osittain sekavia. Liian paljon erilaisia ohjelmia	Hertta jäykkä, huonosti toimiva, ohjeet sekavia, liian paljon erilaisia ohjelmia	nykyiset järjestelmät huonosti toimivia	nykyiset HR-järjestelmät
yleisfiilis ohjelmistoista on vahvasti ysäriä. Kehittämisen varaa on.	vanhoja, kehittämistä	nykyiset järjestelmät vaatii kehittämistä	nykyiset HR-järjestelmät
HR-järjestelmät tulevat todennäköisesti kokonaan vaihtumaan meillä nykyisessä organisaatiossa käytössä olevista.	tulevat todennäköisesti kokonaan vaihtumaan	uudet HR-järjestelmät	koulutustarve
Valtaosa hyvinvointialueella käytössä olevista järjestelmistä on uusia monille esihenkilöille ja siksi ei ole osaamista niihin.	järjestelmät uusia eikä ole osaamista niihin	uusia HR-järjestelmiä, ei ole osaamista	koulutustarve
Olen ollut kymmenen vuoden sisällä yhteensä kolmisen vuotta kahdessa hankkeessa esihenkilön asemassa, mutta HR-järjestelmiä en ole käyttänyt (paitsi M2:sta ja shp:n Herttaa jonkin verran). Syynä on se, että vaikka olen käytännössä ollut lähiesihenkilö, minulle ei virallisesti sellaista asemaa ole annettu, vaan hankejohtaja on ollut virallinen esihenkilö. Yritin kirjoittaa kysymyksen 10 avoimeen kohtaan nämä järjestelmät, joita johtamistyössä olen käyttänyt vähän tai jonkin verran: QlickView, Reg-Web. En tiedä, lasketaanko niitä virallisesti HR-järjestelmiksi.	lähiesihenkilö ei ole käyttänyt HR-järjestelmiä, ei virallisesti esihenkilöasemaa. Kokemus hieman M2Blue ja Hertta, QlickView ja Reg-Web.	ei virallista esihenkilöasemaa, päätösvalta	päätösvalta, esihenkilöasema

Taulukko 2. Mitä muuta haluat sanoa HR-järjestelmistä esimerkkejä vastauksien luokittelusta

Vastaajat (n=15) pitävät nykyisiä HR-järjestelmiä hitaina ja huonoina järjestelminä, joiden ohjeet ovat sekavia, eivätkä järjestelmät ohjaa taikka palvele käyttäjää vaan enemmänkin työllistävät. Vastaajat (n=4) toivovat nykyistä sujuvampia ja modernimpia järjestelmiä sekä kehittämistä järjestelmien käytettävyyteen. HR-järjestelmien integraatiot vastaajien (n=7) mukaan eri ohjelmien välillä eivät toimi ja prosessit ovat päällekkäisiä, sekavia ja moniportaisia. Muita järjestelmiä, joita on käytössä ja niihin on osaamista ovat Ess, Populus ja Pronto. Koulutustarvetta (n=14) on kaikkiin uusiin järjestelmiin. Kaksi vastaajaa toi myös esille, että henkilöstöhallinnon asioiden hoito on hidasta moniportaisen päätösvallan takia.

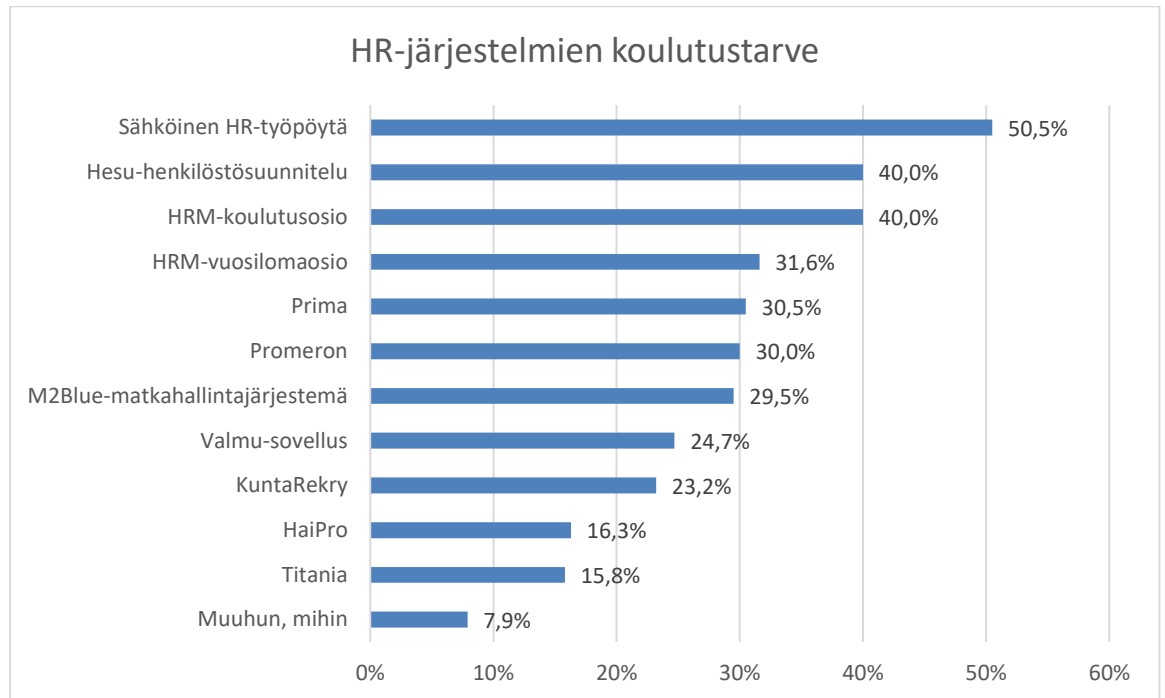
6.3 Esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutustarpeet

Henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksista selvitettiin, mihin osaamisalueisiin tarvitaan koulutusta. Kolme tärkeintä henkilöstöhallinnon sisältökoulutustarvetta ovat kaikkien vastanneiden (n=196) mukaan osaamisen kehittäminen (44,4 %), työhyvinvointi, terveys ja työkyky (40,3 %) sekä työaikamääräykset (40,3 %). Muuhun, mihin koulutusta tarvitaan, vastauksia ovat henkilöstöjuridiikka (n=4) ja HR-päätöksenteko (n=1). Kuviossa 10 esitetään henkilöstöhallinnon asioiden sisältökoulutusten tarve prosentteina vastaajien valittua kolme tärkeintä koulutustarvetta.



Kuvio 10. Henkilöstöhallinnon sisältökoulutustarve

HR-järjestelmien koulutustarpeita selvitettiin, mihin HR-järjestelmiin tarvitaan käyttökoulutusta ja pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Vastaajista (n=190) valitsi kolmeksi tärkeimmäksi koulutustarpeeksi sähköinen HR-työpöydän (50,5 %) ja Hesu-henkilöstösuunnittelun (40 %) sekä HRM-koulutusosion (40 %). Titania, HaiPro ja Kuntarekry ovat olleet laajemmin käytössä SOTE-alueilla ja näiden käyttö osataan paremmin, jolloin koulutustarve on vähäisempi. Muuhun-vastauksia (n=9) ovat muun muassa, ettei ole tiedossa mitä ohjelmia tarvitsee tai tulee käyttöön sekä ohjelmia on paljon. Kaksi vastaajaa toivoo koulutusta laajasti kaikkiin uusiin ohjelmiin ja yksi vastaaja toivoo harvakseltaan käytettävien ohjelmien käytön keskittämistä. Kuviossa 11 esitetään HR-järjestelmien koulutustarve prosentteina vastaajien valittua kolme tärkeintä HR-järjestelmää.



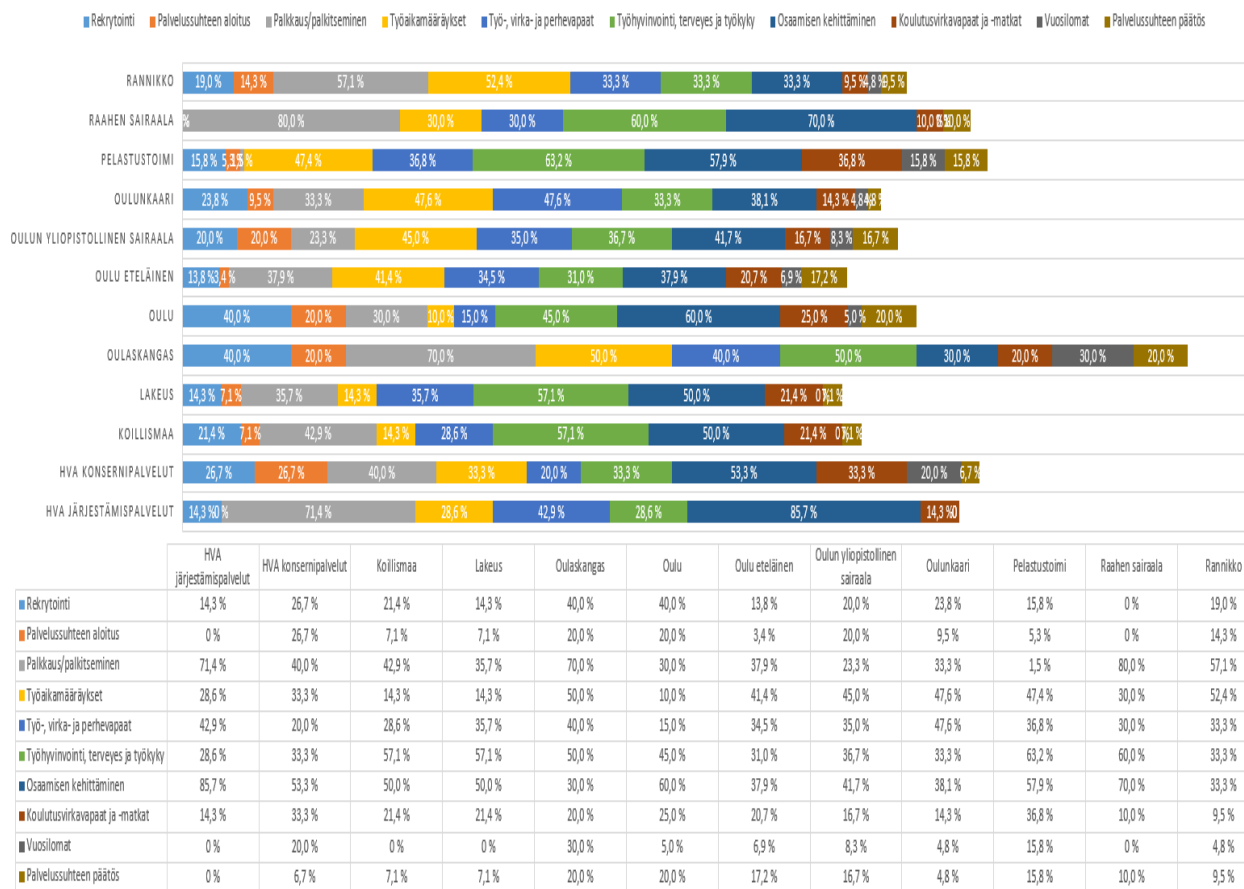
Kuvio 11. HR-järjestelmien koulutustarve

6.4 Esihenkilöiden koulutustarpeet alueittain

Henkilöstöhallinnon koulutustarpeesta ja hyvinvointialueen alueista tehtiin SPSS:ssä ristiintaulukointi, josta selviää koulutustarpeet alueittain. HVA järjestämispalveluissa ja konsernipalveluissa koulutusta tarvitaan eniten osaamisen kehittämiseen sekä palkkaus/palkitsemiseen. Koillismaalla ja Lakeudella tarvitaan eniten koulutusta työhyvinvointi, terveys ja työkykyyn sekä osaamisen kehittämiseen. Oulaskankaan sairaalassa on eniten koulutustarvetta palkkaus/palkitsemiseen, työaikamääräyksiin sekä työhyvinvointi, terveys ja työkykyyn. Oulussa koulutustarvetta on eniten osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointi, terveys ja työkykyyn. Oulu eteläisessä tarvitaan eniten koulutusta työaikamääräyksiin ja osaamisen kehittämiseen sekä palkkaus/palkitsemiseen. Oulun yliopistollisessa sairaalassa tarvitaan työaikamääräyksiin ja osaamisen kehittämiseen eniten koulutusta. Oulunkaareissa työaikamääräyksiin sekä työ-, virka- ja perhevapaisiin tarvitaan eniten koulutusta. Pelastustoimessa työhyvinvointi, terveys ja työkykyyn sekä osaamisen kehittämiseen on suurimmat koulutustarpeet. Raahen sairaalassa on suurin koulutustarve palkkaus/palkitsemiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Rannikolla tarvitaan eniten koulutusta palkkaus/palkitsemiseen sekä työaikamääräyksiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstöhallinnon sisältökoulutusta tarvitaan eniten osaamisen kehittämiseen, työaikaääräyksiin, työhyvinvointi, terveys ja työkykyyn sekä palkkaus/palkitsemiseen hieman vaihdellen hyvinvointialueella alueittain. Kuviossa 12 esitetään hyvinvointialueen alueittainen henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksen tarve prosentteina vastaajien valittua kolme tärkeintä koulutustarvetta.

HYVINVOINTIALUEEN ALUEITTAINEN HENKILÖSTÖHALLINNON SISÄLTÖKOULUTUKSEN TARVE



Kuvio 12. Henkilöstöhallinnon sisältökoulutustarve alueittain

HR-järjestelmien koulutustarpeesta ja hyvinvointialueen alueista tehtiin myös SPSS:ssä ristiintaulukointi, josta selviää HR-järjestelmien koulutustarpeet hyvinvointialueella alueittain. HVA järjestämispalvelut, Koillismaa, Lakeus, Oulu, Oulun yliopistollisessa sairaala ja Oulunkaari olivat valinneet tärkeimmiksi HR-järjestelmän koulutustarpeeksi sähköisen HR-työpöydän ja Hesu-henkilöstösuunnittelun. HVA konsernipalvelut valitsivat myös sähköisen HR-työpöydän tärkeimmäksi koulutustarpeeksi ja sen lisäksi HRM-koulutusosion. Oulu eteläisessä valittiin myös ensimmäiselle sijalle koulutustarpeeksi sähköinen HR-työpöytä ja sen lisäksi Prima, kuten myös Raahen sairaalassa

ja Rannikolla sähköinen HR-työpöytä, jonka lisäksi HRM-vuosilomaosio. Oulaskankaan sairaalassa tärkeimmiksi koulutustarpeiksi valittiin Hesu-henkilöstösuunnittelu ja M2Blue-matkahallintajärjestelmä sekä Pelastustoimissa Promeron ja M2Blue-matkahallintajärjestelmä. HR-järjestelmien koulutustarpeet hyvinvointialueella alueittain tarkemmin kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Hyvinvointialueen alueittaiset HR-järjestelmien koulutustarpeet

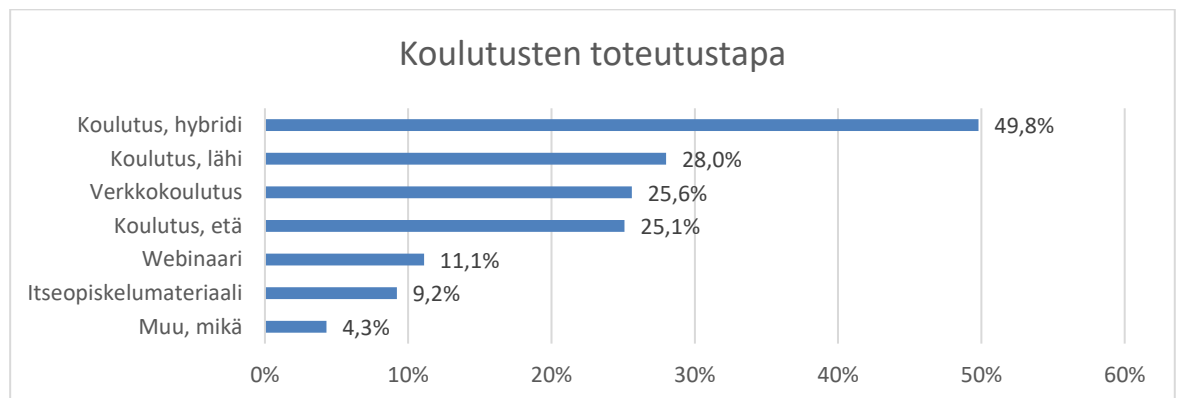
Alueellinen HR-asiantuntija voi tarvelähtöisesti järjestää koulutuksia hyödyntämällä tämän tutkimuksen tuloksia koulutustarpeista sekä henkilöstöhallinnon että HR-järjestelmien osalta omalla vastuualueellaan esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä. Järjestelmien pääkäyttäjät HR-asiantuntijat voivat myös hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja kohdentaa alueittain HR-järjestelmien koulutusta esihenkilöiden HR-järjestelmäosaamisen kehittämisessä.

6.5 Esihenkilöiden kehitysehdotuksia HR-koulutuksiin

Webropol-kyselyssä pyydettiin kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutusten toteutustapaan ja miten tieto koulutuksista parhaiten tavoittaa esihenkilöt. Pyydettiin kehitysehdotuksia koulutuksista tiedottamiseen ja mistä parhaiten löydettäisiin koulutusmateriaalit ja -tallenteet. Pyydettiin myös kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutuksiin, koulutustallenteisiin ja -materiaaleihin. Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin kehitysehdotuksia ja toiveita henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksiin.

6.5.1 Kehitysehdotuksia HR-koulutusten toteutustapaan

Vastaajista (n=207) lähes puolet (49,8 %) pitää parhaana koulutusten toteutustapana hybridikoulutusta, jossa voi olla joko läsnä koulutuksessa tai osallistua koulutukseen etänä. Lähikoulutusta pitää parhaana toteutustapana 28 %, etäkoulutusta 25,1 % ja verkkokoulutusta 25,6 % vastaajista. Muu, mikä vastauksia (n=9) ovat tuen saatavuus tarvittaessa (n=3), kaikkien koulutusten yhdistelmiä (n=2), lyhyitä koulutuksia (n=2), koulutusta tietokoneluokassa itse harjoitellen (n=1) ja koulutukseen osallistumiselle annetaan työaika (n=1). Kuviossa 14 esitetty vastaukset prosentteina koulutusten toteutustapaan.



Kuvio 14. Paras koulutusten toteutustapa

6.5.2 Kehitysehdotuksia HR-koulutuksien tiedottamiseen

Vastaajista (n=208) 89,9 % pitää parhaana tiedottamisen välineenä sähköpostia. Intranetissä oleva tiedote koulutuksesta saavuttaa parhaiten 24,2 % vastaajista ja HRM-koulutusosioista tiedon löytää 6,3 %. Muita vastauksia (n=5) ovat, että intranetissä olisi oma sivusto (n=1), josta löytää sisäiset ja keskitetyt koulutukset. Esihenkilön/johdon toivotaan tiedottavan koulutuksista (n=2) sekä esihenkilöllä on nimetty perehdyttäjää (n=1). Secapp ja Avack näyttötaulut (n=1) voisivat lisätä tietoa koulutuksista.

Koulutusten tiedottamisen kehitysehdotuksien vastauksia oli 52, joista tehtiin induktiivinen sisällönanalyysi. Kehitysehdotuksia saatiin yhteensä 69. Yläluokassa yhdistäviä luokkia olivat: tiedottaminen sähköpostilla (n=19), koulutusten kohdentaminen (n=11), tiedottaminen ajoissa (n=7), tiedottaminen sähköpostilla ja intranetissä (n=4), tiedottaminen usealla eri kanavalla (n=4), esihenkilö tiedottaa (n=4), tiedottaminen intranetissä ja intranetin etusivulla linkki koulutuksiin (n=4), koulutuskalenteri (n=2), tiedottaminen sähköpostilla ja Teamsilla (n=2) sekä toivottiin myös muistutusta lähempänä koulutusta (n=2). Suoria kalenterikutsuja (n=4) ehdotettiin myös. Yksittäisiä vastauksia olivat muun muassa, että Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Internetiin tiedote ja linkki koulutuksiin, intranetissä muistutus/heräte koulutuksesta, tiedottamista keskitetysti ja henkilöstöinfossa tiedottamista. Taulukossa 3 on esimerkkejä induktiivisestä sisällönanalyysistä koulutuksista tiedottamisesta.

Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
KOhdennettu sähköposti kohderyhmille, ja siinä linkki suoraan ilmoittautumiseen	kohdennettua sähköpostia, jossa linkki	koulutuksista tiedottaminen sähköpostilla, koulutusten kohdentaminen	koulutusten kohdentaminen, tiedottaminen sähköpostilla
SÄHKÖPOSTI TAI ESIMIEHEN KAUTTA	sähköpostilla tai esihenkilön kautta	tiedottaminen sähköpostilla, esihenkilö tiedottaa	tiedottaminen sähköpostilla, esihenkilö
Intran etusivuilta ei ehdi näkemään ilmoituksia. Sähköpostilla kohdehenkilöille on parempi.	sähköpostilla kohdentuna	koulutusten kohdentaminen, tieto sähköpostilla	koulutusten kohdentaminen, tiedottaminen sähköpostilla
Ei liian lyhyellä aikajänteellä kannata ilmoittaa. Esimiehenä teen myös asiakastyötä ja jos koulutuksesta tulee tieto 2–4viikkoa aiemmin, sekin voi estää osallistumisen, koska asiakasajat jo kalenterissa usein 1kk eteenpäin.	tieto koulutuksista ajoissa, 2–4 viikkoa aiemmin	tiedottaminen ajoissa	tiedottaminen ajoissa
Koulutuksista tieto hyvissä ajoin ja myös muistutus viesti sitten lähempänä.	tieto hyvissä ajoin ja muistutusviesti lähempänä	tiedottaminen ajoissa, muistuttaminen	tiedottaminen ajoissa, muistutus

Koulutukset tulisivat suoraan kalenterikutsuna, eivät hukkuisi sähköposteihin	koulutukset kalenterikutsuina	koulutuksista tiedottaminen kalenterikutsuina	kalenterikutsut
Sähköposti tavoittaa ja koulutuskalenteri intrassa	sähköposti ja koulutuskalenteri intranetissä	koulutuksista tiedottaminen sähköpostilla, koulutuskalenteri	tiedottaminen sähköpostilla, koulutuskalenteri
Intranetin koulutusosio, uutiset, sähköpostijakelu, esihenkilöiden tiedottaminen	intranetin koulutusosio, uutiset, sähköpostijakelu ja esihenkilö tiedottaa	koulutuksista tiedottaminen intranet, sähköposti, esihenkilö tiedottaa	tiedottaminen usealla eri kanavalla
Intranet etusivulta selkeä linkki koulutuksiin ja siellä ajantasaisesti päivittyvä näkymä koulutus tapahtumiin. Kalenterimuoto on hyvä, mutta nykyinen on kyllä aikansa elänyt. Voisi olla myös näkymä koulutuksista, joihin ilmoittautumisaika on meneillään ja/tai kohta päätymässä.	intranetissä etusivulta linkki koulutuksiin, koulutustapahtumat, koulutukset joihin ilmoittautuminen meneillään	intranetistä löytyy koulutukset, koulutukset joihin ilmoittautumiset ajankohtaiset	tiedottaminen intranet

Taulukko 3. Kehitysehdotuksia koulutuksista tiedottamiseen

6.5.3 Kehitysehdotuksia HR-koulutusmateriaalien ja -tallenteiden löydettävyyteen

Induktiivisella sisällönanalyysillä käsiteltiin vastaukset (n=84), mistä parhaiten löydettäisiin koulutusmateriaalit ja -tallenteet. Suurin yhdistävä luokka oli intranet (n=43), intranet ja sähköposti (n=7) tai joku muu yhteinen alusta (Moodle, Medieco, sähköinen HR-työpöytä, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Internet, Teams) ja sovittu kanava esimerkiksi sähköposti (n=12), jossa olisi linkki koulutusmateriaaliin ja -tallenteeseen. Muita yhdistäviä luokkia olivat muun muassa työtilat (n=4) ja yksi paikka (n=5). Taulukossa 4 on induktiivista sisällönanalyysiä koulutusmateriaalien ja -tallenteiden löydettävyydestä.

Alkuperäiset vastaukset	Pelkistys	Alakategoria	Yläkategoria
Intrasta, jos siellä kerätään kaikki koulutusmateriaali samaan kohtaan	materiaali intranetissä samassa kohtaa	intranetissä yksi paikka	intranet
Intrassa pitäisi olla hyvä ohje ja yhteinen osoitteisto, mistä materiaalit löytyvät	intranetissä ohje, yhteinen osoite, missä materiaalit	intranetissä oma paikka	intranet
Moodle tai vastaava, johon keskitetyksi kaikki materiaali.	Moodle tai vastaava jossa kaikki materiaali	Moodle tai vastaava yhteinen alusta	joku muu yhteinen alusta
Sähköpostiin lähetetty linkki, josta tallenne aukeaa. Esim. linkki intraan, jossa tallenne on	intranetissä ja sähköpostilla linkki materiaalin paikkaan	intranetissä ja sähköpostilla linkki	intranet ja sähköposti
HR-koulutuksen oma työtila.	hr-koulutuksille oma työtila	oma työtila HR-koulutukset	työtilat

Kunhan ne on yhdessä paikassa ja yhden linkin takaa löydettävissä. Linkin voi sitten laittaa esim sähköpostiin tai intraan.	yhdessä paikassa, linkki sähköpostiin ja intranetiin	yhdessä paikassa, intranet, sähköposti	yksi paikka, sähköposti
Yksi yhtenäinen intranet, jossa kaikki muukin esimiehen tarvitsema materiaali ja lomakkeet. Ei hajautettuna Teamsiin, intranetiin ym niinkuin tällä hetkellä on.	yksi yhteinen paikka, ei hajautettuna	yksi yhteinen paikka	intranet, yksi paikka

Taulukko 4. Koulutusmateriaalien ja -tallenteiden löydettävyys

6.5.4 Kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksiin, koulutustallenteisiin ja -materiaaleihin

Henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutuksien, koulutustallenteiden ja -materiaalien kehitysehdotuksista (n=45) tehtiin induktiivinen sisällönanalyysi ja tärkeimmäksi nousivat asiat koulutuksista; koulutusta paljon, useita samoja koulutuksia, säännöllisiä koulutuksia, päivityskoulutuksia ja täsmäkoulutuksia (n=8), koulutusten kohdentaminen (n=4) ja tieto koulutuksista ajoissa (n=3). Kehitysehdotuksia olivat live-koulutusta (n=9) sekä käytännönläheistä koulutusta, esimerkkejä ja harjoituksia (n=5). Koulutusmateriaaleista tuotiin esille, että selkeät testatut ohjeet ja hyvät kuvat (n=6) ja ne pitäisi saada etukäteen (n=4). Tärkeä olisi saada selkeät ja helposti löytyvät lyhyet koulutustallenteet, videoklipit ja tallenteiden pikakelaus (n=13). Taulukossa 5 on induktiivista sisällönanalyysiä henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksien, koulutustallenteiden ja -materiaalien kehitysehdotuksista.

Alkuperäinen vastaus	Pelkistys	Alakategoria	Yläkategoria
Koulutuksista tieto hyvissä ajoin Koulutusmateriaali olisi hyvä saada etukäteen	tieto hyvissä ajoin ja materiaalit etukäteen	tieto koulutuksista hyvissä ajoin ja materiaali etukäteen	koulutusmateriaalit etukäteen, tieto koulutuksista ajoissa
Säännöllistä koulutusta/ kertauskoulutusta eri aiheista vuoden ympäri. Olisiko osa verkkokoulutuksena ja osa etäkoulutuksena.	säännöllistä koulutusta ja kertauskoulutusta vuoden ympäri	säännöllistä jatkuvaa kertauskoulutusta	koulutusta
Live koulutuksista tallenteet ehdottomasti, materiaali kirjallisena saataville	live-koulutuksesta tallenteet ja materiaali	koulutustallenteet, materiaali	live-koulutusta
Koska työtehtävien ja ammattinimikkeiden kirjo on valtava, toivottavasti koulutuksia osataan suunnitella ja kohdentaa oikein. Nyt on korona aikana huomannut, että kun tallenteet on jälkikäteen katsottavissa se on toiminut yllättävän	koulutusten suunnittelu ja kohdentaminen oikein, tallenteet hyviä, live-koulutuksia	kohderyhmälle suunnattua koulutusta, koulutustallenteet, live-koulutusta	koulutusten kohdentaminen, koulutustallenteet, live-koulutusta

hyvin Toivon todella, että kaikki koulutus ei siirry verkkoon vaan niitä järjestetään myös livenä.			
Mahdollisimman selkeät guide-tyyppiset ohjeet. Hyvät ja havainnollistavat kuvat.	selkeät guide-ohjeet, hyvät kuvat	guide-tyyppiset ohjeet ja hyvät kuvat	koulutusmateriaalit
Koulutusten ja koulutusmateriaalien on ehdottomasti oltava ytimekkäitä, selkeitä ja ymmärrettäviä. Äänenlaatuun on panostettava, samoin diaesityksiin. Kaikki turha jaaritus ja atk sähläys pois.	materiaalit selkeitä ja ytimekkäitä, hyvä äänenlaatu ja esitykset, kaikki turha pois	selkeät materiaalit, live-koulutuksen äänenlaatu ja esitykset panostukset	live-koulutusta, koulutustallenteet

Taulukko 5. Henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksien, koulutustallenteiden ja -materiaalien kehitysehdotuksia

6.5.5 Henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksien toiveita

Henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksien toiveita (n=39) oli koulutusten kohdentaminen, siten että sisällön osalta olisi oikein kohdennettuja koulutuksia esihenkilöille. Koulutuksien tulisi olla käytännönläheistä. Pitäisi olla tietoa siitä, kuka auttaa tai mistä apua löytyy. Ei pitkiä koulutuksia, maksimi tunti tai kaksi kerrallaan. Koulutusten ja koulutusmateriaalien on ehdottomasti oltava ytimekkäitä, selkeitä ja ymmärrettäviä. Lisäksi yksittäinen vastaus, ettei koulutuksia järjestettäisi maanantaina aamupäivällä. Esimerkkejä henkilöstöhallinnon koulutuksien vastauksista:

”Koulutukset korkeintaan puolen päivän mittaisia, konkreettiset esimerkit ja sujuva työnjako. Sisällön osalta oikein kohdennettuja. Tietoa on paljon ja tärkeintä on tietää, mistä ajantasainen tieto löytyy ymmärrettävässä muodossa ja kuka on asiantuntija missäkin asiassa, jos omat keinot ei riitä.”

”Napakat koulutukset - yksi asia kerrallaan esim. puolen tunnin pätkissä. Ei kokopäivän eikä edes puolenpäivän koulutuksia.”

”Materiaali osallistujille etukäteen ja yhteisissä koulutuksissa pois kalvosulkeisista ja eteneminen keskustelun pohjalta. Täsmätietoiskuja mammuttimaisten koostekoulutusten sijaan.”

”Aiheesta riippuen yhteisiä ja toimialakohtaisia. Selkeät ohjelmat mitä tulee ja mielellään aikataulutus, jos pitkä koulutus. Näin ollen voi tarvittaessa ajoittaa oman osallistumisen juuri siihen mikä koskettaa itseä.”

7 Esihenkilöiden HR-osaamisen kehittäminen tutkimustulosten perusteella

Osaamisen kehittämissyksikön kanssa pidettiin Teams-palavereja, joissa keskusteltiin vapaasti koulutusten kehittämisestä ja tehtiin HR-koulutussuunnitelmaa. Porinaryhmä on yhteistoimintamenetelmä, jossa keskustellaan aiheesta ja kirjoitetaan ajatuksia sekä ideoidaan (Pruuki 2008, 75). Tutkijana toimin palavereissa sihteerinä ja tein muistiot jokaisesta palaverista.

Learning cafe eli oppimiskahvila kehittämismenetelmä sopi hyvin HR-asiantuntijoiden kanssa toteutettavaksi Teamsilla. Oppimiskahvilassa on tärkeää keskustella ja tuoda esille omien näkemyksiä perusteluineen sekä tehdä yhteiset ratkaisut. Toisten näkemyksiä kommentoidaan ja kyseenalaistetaan, mutta tärkeintä on yhteisymmärryksen löytäminen. (Innokylä 2020.) Aivoriihi on luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa 6–12 hengen ryhmässä tuotetaan ideoita ratkaistavan ongelman auttamiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160).

Syyskuun alussa pidettiin Teams-palaveri työpaikkaohjaajan kanssa. Palaverissa keskusteltiin henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutussuunnitelmasta hyvinvointialueelle. HR-koulutukset priorisoidaan palkanmaksun näkökulmasta eli varmistetaan, että jokainen työntekijä saa palkansa oikeaan aikaan tammikuussa 2023, kun ollaan siirrytty Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Tärkeimpiä HR-koulutuksia palkanmaksun varmistamiseksi ovat sähköinen HR-työpöytä työsopimuksien ja virkamääräyksien tekemiseksi sekä Titania-työvuorosunnittelu ja laskenta, jonka perusteella maksetaan muun muassa epämuukavana työajan lisät, lisä- ja ylityökorvaukset sekä päivystyskorvaukset. Tutkimustulosten perusteella myös HR-järjestelmistä sähköinen HR-työpöytä valittiin tärkeimmäksi koulutustarpeeksi (50,5 %). Vastaajista Titania-ohjelman käytön osaa hyvin tai erittäin hyvin 42,1 %, heikosti tai kohtalaisesti 30,1 % ja osaamista ei ole lainkaan tai ei ole tarvinnut/käyttänyt ohjelmaa 27,2 %. Päätettiin, että HR-asiantuntijoiden kanssa järjestetään henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutusten, koulutustallenteiden ja -materiaalien kehittämistyöpajoja, joissa ideoidaan tutkimuksessa saatuja vastauksia kehittämisen kohteisiin sekä aikataulutetaan esihenkilöiden HR-koulutuksia.

7.1 Osaamisen kehittämysyksikkö

Osaamisen kehittämysyksikön kanssa pidettiin viikoittain useita Teams-palavereja, jossa oli mukana osaamisen kehittämysyksikön osaamispäällikkö ja HR-asiantuntija sekä koulutussuunnittelijat. Palavereissa suunniteltiin henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutuksia ja näiden aikapriorisointia sekä kriittisiä koulutuksia, jotka aloitetaan marras-joulukuussa 2022. Hyvinvointialueen HR-vastuupäälliköiden kanssa pidettiin myös palaveri, jossa päätettiin koulutusten vastuuhenkilöt sekä kouluttajat.

Suunnittelimme osaamisen kehittämysyksikön koulutussuunnittelijoiden ja HR-asiantuntijan kanssa HR-koulutusten suunnittelulomakkeen (kuva 10). Lomakkeella kerättiin tiedot HR-asiantuntijoilta koulutuksista ja lomake vietiin täytettäväksi Teamsin HR-koulutus -tiimitilaan, joka perustettiin HR-asiantuntijoiden 1. työpajan jälkeen. Lomaketta täyttäessä rivejä lisätään jokaisen kuukauden perään tarpeen mukaan ja toisten koulutussuunnitelmat nähdään päällekkäisten koulutustilaisuuksien estämiseksi. Koulutusten suunnittelulomakkeen perusteella osaamisen kehittämysyksikössä koulutukset vietiin HRM-koulutuskalenteriin.

MARRASKUU -22						
Pvm	Aika	Päikkä/koulutus	Koulutuksen nimi	Tavoite, sisältö	Kohderyhmä	Järjestävä organisaatio ja yhteystiedot
x.12.	9-10	Teams/hybriditilanne	HRM-koulutusjärjestelmä	(neijä samansisältöisiä koulutuksia)	Eshenkilöt	Osaamisen kehittämysyksikkö Vastuuhenkilö: eija.hukkainen@ppshp.fi Sisältö: @ppshp.fi Järjestäjä: oskey@ppshp.fi
JOULUKUU -22						
TAMMIKUU -23						
HELMIKUU -23						
MAALISKUU -23						
HUHTIKUU -23						
TOUKOKUU -23						

Kuva 10. HR-koulutusten suunnittelulomake

Koulutuksiin ilmoittautumiset löytyvät vuoden 2023 alusta lähtien hyvinvointialueen intranetinetistä eli Ilonasta. Vuoden 2022 loppuun saakka Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunta ilmoittautuu koulutuksiin sairaanhoitopiirin HRM-koulutusosiossa, josta myös koulutusmateriaali löytyy. Muiden hyvinvointialueen alueiden esihenkilöiden koulutuksiin ilmoittautumiset tapahtuvat Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Internet-sivulla. Vuonna 2023, kun hyvinvointialueelle siirtyvä henkilökunta on siirretty hyvinvointialueen HRM-järjestelmään, kaikki ilmoittautuvat koulutuksiin sähköisen HR-työpöydän eli Hessun-koulutusosion kautta.

7.2 HR-asiantuntijat

Kehittämispalavereita pidettiin HR-asiantuntijoiden kanssa, jotka toimivat HR-järjestelmien pääkäyttäjinä, alueellisina HR-asiantuntijoina ja vastuualueiden HR-asiantuntijoina. HR-asiantuntijat järjestävät henkilöstöhallinnon sisältökoulutusta ja HR-järjestelmien käyttökoulutusta. Yhtenäiset koulutusmateriaalit, live-koulutukset ja koulutusten tallentamiset sekä koulutusten suunnitteleminen olivat kehittämistyöpajojen aiheena.

Koulutusten tallenteista pidettiin Teams-palaveri osaamisen kehittämyksiön kanssa ennen HR-asiantuntijoille järjestettävää ensimmäistä työpajaa. Teams-palaverissa oli mukana myös osaamisen kehittämyksiön AV-tukihenkilö, jonka kanssa selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia on koulutusten tallentamisissa ja koulutustallenteissa. Palaverissa keskusteltiin tallenteista, esimerkiksi Teams-koulutus tallennetaan ja koulutuksen jälkeen AV-tukihenkilö tekee tallenteeseen kouluttajan pyytämän editoinnin. Tallenne koulutuksesta voidaan tehdä myös PowerPointilla yhteendiaan kerrallaan tai kokonaistallenteena. Tallennusvaihtoehtoja läpikäytiin HR-asiantuntijoiden kanssa Learning cafe-työpajoissa.

HR-asiantuntijoiden 1. työpajassa esiteltiin tutkimuksen tulokset ja esihenkilöiltä tulleet kehitysehdotukset. Katsottiin vaihtoehtoja koulutustallenteista ja -materiaaleista. Padlet-seinää käytettiin ehdotusten ja kommenttien jakamisessa. Koulutustallenteena eniten kannatusta sai PowerPoint-äänitallennus dioittain. Jatkosuunnitelmana perustettiin Teamsiin HR-koulutukset tiimitila, johon vietiin HR-koulutusten suunnittelulomake HR-asiantuntijoiden täytettäväksi HR-koulutusten suunnittelemiseksi. Seuraavissa työpajoissa tehtiin HR-koulutukset tiimitilassa olevaan HR-koulutusten suunnittelulomakkeeseen HR-koulutusten suunnittelun aikataulu.

8 Esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelmassa pitää ottaa huomioon loppuvuoden 2022 kriittiset koulutukset esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisessa, joilla on vaikutusta henkilöstön palkanmaksuun siirryttäessä hyvinvointialueelle 1.1.2023. Tärkeimmät esihenkilöiden HR-järjestelmäkoulutukset ovat: sähköinen HR-työpöytä (Hessu) ja WebTallennus, koska näillä on suora vaikutus palkanmaksuun muun muassa työsopimuksien ja virkamääräyksien laatimiseksi sekä niiden hyväksyminen palkan maksamiseksi Prima-järjestelmän kautta. Prima-järjestelmään esihenkilöt eivät tarvitse koulutusta, koska sitä käyttävät HR-sihteerit ja HR-asiantuntijat. Promeron-järjestelmä on käytössä vain ensihoidossa ja pelastuslaitoksilla, joiden esimiehet tarvitsevat siihen koulutusta. HaiPro-järjestelmään tarvitaan koulutusta työturvallisuusilmoitusten vuoksi. Hyvinvointialueen ohjeiden hallitsemiseksi kriittisiä koulutuksia ovat palvelussuhde-, poissaolo- ja vuosilomakoulutus sekä työoikeus.

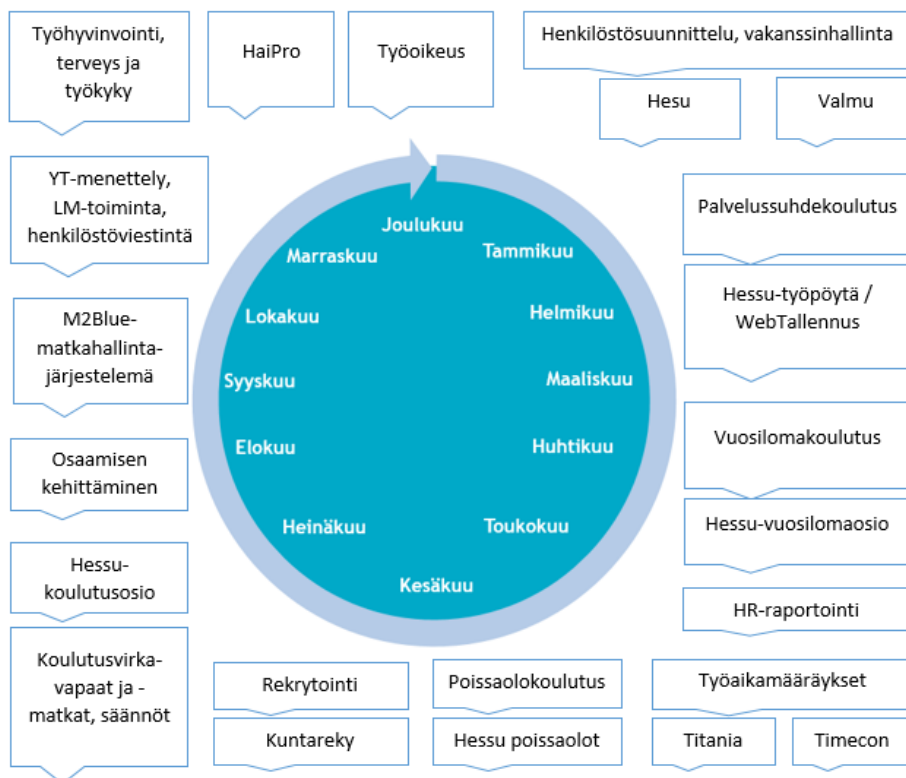
Titania työvuorosunnittelu ja laskenta sekä Titania lääkäripäivystys ovat myös kriittistä osaa, koska näillä tehdään työvuorosunnittelua sekä näiden kautta lähtevät maksuun päivityskorvaukset, epämukavan työajan lisät sekä muut lisä- ja ylityökorvaukset. Kuvassa 11 kriittiset HR-koulutukset, jotka olisi tärkeä pitää marras-joulukuussa 2022 esihenkilöille henkilöstön palkanmaksun oikeellisuuden turvaamiseksi, hyvinvointialueen ohjeiden hallitsemiseksi ja työvuorosunnittelun turvaamiseksi. Koulutukset pidetään Teams/live-koulutuksina ja näistä tiedotetaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Internetissä.



Kuva 11. Kriittiset HR-koulutukset Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirryttäessä

HR-koulutusten koulutusmateriaalit ja -tallenteet sekä HR-järjestelmien tekniset ohjeet löytyvät Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen intranetistä eli Ilonasta joulukuussa 2022. Tutkimusvas-
tauksien mukaan esihenkilöt löytävät parhaiten koulutusmateriaalit ja -tallenteet intranetistä. Hyvinvointialueen toiminnan alkaessa onkin tärkeää opastaa esihenkilöitä Ilonan käyttöön ja tie-
donhakuun sieltä. Koulutuksista tiedottaa hyvinvointialueen osaamisen kehittämissyksikkö Ilo-
nassa ja sähköpostilla lähetettävällä koulutuspalvelujen uutiskirjeellä.

Tavoitteena on esihenkilöiden jatkuvat ja säännölliset hybridikoulutukset eli Teams/live-HR-kou-
lutukset kuukausittain, jolloin esihenkilöillä on mahdollisuus osallistua koulutuksiin silloin kun on
mahdollista, tai kokee tarvetta koulutukseen. Tutkimuksessa hybridikoulutusta pidettiin par-
haana koulutusten toteutustapana, koska toivottiin keskustelevia koulutustilaisuuksia, joissa voi
kysyä tarkennuksia ohjeisiin. Esihenkilön pitäisi suunnitelmallisesti kehittää itseään ja huolehtia
tavoitteellisesti oman osaamisensa johtamisesta ja kehittämisestä nykyisessä työssä sekä tulevai-
suudessa (Kupias ym. 2014, 234–235). Kuvassa 12 on esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma,
jossa on kuvattu kuukausittain säännöllisesti järjestettävät henkilöstöhallinnon ja HR-järjestel-
mien koulutukset.



Kuva 12. Esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelma Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle

9 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus edellyttää, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti (Heikkilä 2014, 176). Tutkijan pitää dokumentoida tutkimus niin, että lukijalla on mahdollista seurata kirjoittajan ajatuksia koko tutkimusprosessin ajan. Todistusketjun pitää olla eheä. (Kananen 2014, 134.) Tutkijana minulla on vastuu, että koko tutkimusprosessin ajan arvioin tekemiäni ratkaisuja varsinkin toteuttamisen ja kirjoittamisen aikana. Tutkimusraportissa arvioin koko tutkimuksen luotettavuutta tuloksien perusteella. Luotettavuuden kannalta on hyvä, kun aineisto on riittävän suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset ovat vastanneet kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

9.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat yhdessä validiteetti ja reliabiliteetti. Määrällisen tutkimusaineiston laatuun voivat vaikuttavat käsittelyvirheet, mittausvirheet, otantavirheet sekä peitto- ja katovirheet. (Heikkilä 2014, 176.)

Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mittaako tutkimusmenetelmä sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä eli tutkittavalla väärää tulkintaa kysymyksistä. Tutkimusta suunniteltaessa pitää tarkasti määritellä käsitteet, perusjoukko ja muuttujat ja suunnitella huolellisesti aineiston kerääminen ja mittari sekä varmistaa että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Validiutta on hankala tarkastella myöhemmin. (Heikkilä 2014, 177; Kananen 2014, 147; Vilka 2021, 193.) Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa kyselyn saatekirje ja kysely suunniteltiin niin, ettei niissä ole tulokinnan varaa vaan sekä tutkija että tutkittavat ymmärtävät ne samalla tavalla. Kysely testattiin testikyselyllä, joka lähetettiin hyvinvointialueen valmistelussa mukana oleville henkilöstöpäälliköille ja sairaanhoitopiirin HR-asiantuntijoille. Heiltä saatujen kehittämisehdotuksien perusteella kyselyyn tehtiin muutamia muutoksia, jotta kysymyksissä ei olisi tulokinnan varaa tai epäselvyyttä.

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteuttamiseen (Kananen 2014, 147). Reliabiliteetti tarkoittaa tuloksen tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteettiin vaikuttaa satunnaisvirheet muun

muassa otoksen koko, mittaus- ja käsittelyvirheet. (Heikkilä 2014, 178; Vilkka 2021, 194.) Reliabiliteettia tarkastellaan mittauksen jälkeen esimerkiksi korrelaatiokertoimen avulla (Heikkilä 2014, 178). Koska tässä tutkimuksessa tutkittavien määrä on suuri ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, niin määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että HR-asiantuntijakollega perehtyi tutkimusaineistoon ja tutkimustekstiin ollen samaa mieltä tutkijan kanssa dokumentoinnista.

9.2 Laadullinen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa ja laskea samalla lailla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan luotettavuustarkastelu on arvio tulkinnasta (Kananen 2014, 146). Laadullisen tutkimuksen tulkinnassa yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta vaan tulkinnasta, joka on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian keskustelun tulos. Luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja hänen objektiivisuus sekä hän arvio tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä ratkaisun perusteella. Tutkija arvioi luotettavuutta suhteessa teoriaan, aineiston analysointiin, ryhmittelyyn, luokitteluun, tulkitsemiseen, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimustekstissä tutkija perustelee ja kuvaa mistä valinnat on tehty, mitä ratkaisuja on tehty, ja miten hän on ratkaisevat valinnat tehnyt ja arvioi niiden toimivuutta tai tarkoituksenmukaisuutta. (Vilkka 2021, 195–197.)

Laadullisella tutkimusotteella saatiin kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutusten toteuttamiseen, tavoitettavuuteen, tiedottamiseen ja koulutusmateriaalien ja -talenteiden löydettävyyteen, kehittämiseen sekä live-koulutuksiin. Arvioin tutkimukseni luotettavuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien perusteella. Laadullisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteerejä ovat muun muassa vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkittujen kannalta ja saturaatio (Kananen 2014, 151).

Tutkimus on suoritettu tieteellisen tutkimuksen totuttamista ohjaavien sääntöjen mukaisesti lähdekirjallisuuden avulla, joka on nivottu yhteen aikaisempiin tutkimuksiin ja tämän tutkimuksen tutkimustuloksiin, ja tämä todistaa tutkimuksen riippuvuutta. Uskottavuus perustuu tutkimustuloksiin, jotka perustuvat tutkimusaineistoon, joka koostuu kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden vastauksista ja kehitysehdotuksista. Tutkimuksen vahvistettavuutta todistaa se, että tutkimusai-

neiston kerääminen ja kuvaaminen ovat totuudenmukaisia. Vahvistettavuutta lisää se, että opinäytetyön työpaikkaohjaaja on esihenkilö, joka on vastannut kyselyyn ja perehtynyt dokumentaatioon, sekä hän siirtyy työskentelemään Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

Kyselyn vastaukset on käsitelty tutkimusaineistolähtöisesti induktiivisella sisällönanalyysillä tarkasti ja huolellisesti. Tekstissä nämä kehitysehdotukset on kerrottu tarkasti, sekä kerrottu kehitysehdotuksien vastaajien lukumäärät. Tehdyistä laadullisen induktiivisen sisällönanalyseista on tehty opinäytetyöhön taulukkoja, joissa avataan sitä, miten lopputulokseen on päädytty.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä tulee myös huomioida tutkijan puolueettomuusnäkökulma, pohditaan tutkijan roolia tutkittaviin, tutkijan virka-asemaa, ikää, sukupuolta, poliittista asemaan ja niiden merkitystä tutkimuksen tulkintaan (Tuomi & Sarajarvi 2018, 160). Tutkimuksessa tehtyihin valintoihin vaikuttaa tutkijan oman arvot ja kun tutkija tämän kertoo tutkimuksessaan, se tekee tutkimuksesta arvovapaan ja läpinäkyvän (Vilka 2021, 198). Tutkimuksessani toin esille oman roolini Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin HR-asiantuntijana johdon ja esihenkilöiden henkilöstöhallinnon asioiden ja HR-järjestelmien tukijana ja tiedon jakajana sekä koulutusten järjestäjänä.

10 Lopuksi

Kehittämistyöhön kuuluu työn arviointi, joka on jatkuvaa tiedon keräämistä, analysointia ja tuloksien peilaamista teoriaan. Työn arviointia tapahtuu kehittämistyön aikana ja sen jälkeen. Kehittämistyön onnistuminen osoitetaan loppuarvioinnissa ja tämän jälkeen voidaan arvioida kehittämistoimien vaikuttavuutta. Arviointi edellyttää kehittämistyön tavoitteiden identifioimista sekä koko tutkimusprosessin ja tutkimustulosten tarkkaa kuvaamista. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Tutkimuksen tuloksen arviointi liittyy asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Toteuttamisessa voidaan loppusuoritteen sijaan hyväksyä pelkkä prototyyppi tai suunnitelma, jonka perusteella voidaan päätellä sen toteuttamiskelpoisuus. (Järvinen & Järvinen 2000, 102.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen ja koulutustarpeiden kartoittaminen. Tavoitteena oli esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittäminen. Lopputuloksena syntyi HR-koulutussuunnitelma, joka on toteutuskelpoinen, ja toivottavasti se otetaan käyttöön Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.

Ammattikorkeakoulujen yhteisten kompetenssien suositusten mukaan ylemmästä ammattikorkeakoulusta valmistuva opiskelija myötävaikuttaa omaan ja työyhteisönsä jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen käyttäen eri alojen tietoa ja digitalisaatioita. Valmistuva opiskelija osaa monipuolisesti ja tavoitteellisesti arvioida ja kehittää asiantuntijuuttaan työuran ja elämän eri vaiheissa sekä hankkia, arvioida ja tuottaa tietoa. Valmistuva opiskelija johtaa työyhteisöä ja tiimejä sekä kehittää työyhteisöjen viestintä- ja vuorovaikutusta ja edistää työyhteisön resilienssiä. Valmistuva opiskelija lisää ammattialan eettisten periaatteiden ja arvojen toteutumista huomioiden tasa-arvo ja tasapuolisuus sekä toteuttaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Valmistuva opiskelija tuottaa uutta tietoa erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä ja innovaatioita hyödyntäen sekä uudistaa toimintatapoja. Valmistuva opiskelija osaa analysoida nykytilannetta ja ennakoida tulevaisuutta sekä toimintaympäristön muutoksia. (Arene 2022.)

Asiantuntijuuteni kasvamista tapahtui koko opinnäytetyön prosessin muodostamisessa ja sen hallinnassa. Oman osaamiseni kehittymistä tapahtui Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen osaamisen johtamisen työryhmässä toimimisessa ja osaamisen kehittämissyksikön innovatiivisissa kehit-

tämispalaverissa. Opinnäytetyöni tuottaa tietoa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden johtamisen, henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisesta ja koulutustarpeista. Tutkimustuloksia hyödynnettiin osaamisen kehittämissyksikössä ja HR-asiantuntijoiden työpajoissa, joissa yhdessä ideoitiin ja suunniteltiin esihenkilöiden koulutuksia, niiden saataavuutta ja löydettävyyttä. Lisäsin omia valmiuksia tiedon tuottamisessa, tiedon soveltamisessa ja tutkimusmenetelmien käyttämisessä sekä sain valmiuksia vaativaan asiantuntijatyöhön.

HR-asiantuntijoiden kehittämistyöpajojen koolle kutsujana ja puheenjohtajana omaa kehittymistä tapahtui työpajojen johtajana ja tiimin resilienssin edistäjänä. Oma osaamiseni kasvoi vuorovaikutus- ja viestintätaitojen osalta sekä Padlet-seinän ja Teamsin tiimitilan käytössä. Oma syvälinen osaaminen osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta syveni koko tutkimusprosessin ajan perehtyessäni kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin sekä yhteistyössä osaamisen kehittämissyksikössä.

Vastaukset saatiin kaikkiin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimustulokset edistivät HR-koulutussuunnitelman tekemistä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Kvantitatiivinen osuus tutkimuksessa tuotti tietoa henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen ja koulutustarpeiden nykytilasta. Kvalitatiivisella tutkimusosuudella saatiin kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutusten toteuttamiseen, saavutettavuuteen, tiedottamiseen ja löydettävyyteen sekä koulutusmateriaalien ja -tallenteiden kehittämiseen. Tutkimus mittasi sitä, mitä olin tarkoittanutkin mitattavan. Mielestäni tutkimus oli huolellisesti suunniteltu, tiedonkeruu harkittua ja tutkimuskysymykset mittasivat oikeita asioita. Tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuutta on lisännyt tarkka dokumentaatio.

Opinnäytetyöni kehittämisen lopputuloksena syntyi HR-koulutussuunnitelma, jonka tarkoituksena on auttaa esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittämisessä. Erikseen on huomioitu esihenkilöiden kriittiset osaamiset ja niiden koulutukset, jotka pidetään ennen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtymistä esihenkilöille hyvinvointialueen ohjeiden hallitsemiseksi, henkilöstön palkanmaksun oikeellisuuden ja työvuorosuunnittelun turvaamiseksi. Opinnäytetyöni tyypistä tutkimusta voisi hyödyntää keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa esihenkilöiden johtamisaamisten ja koulutustarpeiden kartoittamisessa sekä osaamisen kehittämisessä, että koulutusten suunnittelussa. Oppimiskäytäntöjen muutoslaboratorio -menetelmällä voitaisiin tutkia esihenkilöiden osaamisen kehittämistä esimerkiksi HR-järjestelmien osaamisessa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla HR-koulutussuunnitelman toteutumisen arviointi sekä esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen seurantatutkimukset. Minut on valittu alueelliseksi HR-asiantuntijaksi Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle ja tämän vuoksi olen itse viemässä käytäntöön esihenkilöiden HR-koulutussuunnitelmaa. Opinnäytetyöni antoi minulle paljon tietoa esihenkilöiden tarpeista ja toiveista HR-koulutuksien järjestämisestä sekä kehitysehdotuksia koulutusmateriaaleihin ja -tallenteisiin. Tätä tietoa voin hyväksi käyttää kehittämistyössä ja omassa HR-asiantuntijatyössä sekä tulevassa työyhteisössäni Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.

Lähteet

Arene. (2022) Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla 4.11.2022. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?_t=1642539572.

Buchan, J. (2004). What make difference does “good” HRM make? Human resources for health. Saatavilla 11.10.2022. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-2-6>.

Boudreau, J. W. (2011). Retooling HR and avoiding the service trap. How proven business models offer untapped potential for strategic talent decisions. Teoksessa Wright P.M, Boudreau, J.W., Pace, D., Sartain, E., McKinnon, P. & Antoine, R.L. (2011). The chief hr officer: Defining the new role of human resource leaders. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest. Ebook Central. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=675167&query=The+chief+hr+offer>.

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Innokylä. (2020). Learning cafe eli oppimiskahvila. Saatavilla 11.5.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>.

Johnston, R. (2001). Challenges in human resource development practitioner preparation. <https://doi.org/10.1080/01580370120043231>.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000). Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Acta Universitatis Tamperensis 1000. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kozak, K., Sedikova, I. & Klevets, M. (2020). Peculiarities of staff policy in the conditions of innovative changes. EBSCOhost. Kamit.fi. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2539/ehost/detail/detail?vid=10&sid=d0f1180a-ba33-4ea8-8f63-9e26ae5d189f%40redis&bdata=JnN-pdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=142678812&db=a9h>.

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

Laine, P. (2018). HR as a Change Agent? HR in the implementation of strategic and everyday change. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0878-0>.

Lammintakanen, J. (2011). Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen. (toim). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavilla 6.4.2022. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2021). Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. Saatavilla 18.3.2022. <https://popsote.fi/wp-content/uploads/2021/06/Hyvinvointialueen-yleisesitys-14-12-2021-jakelu.pdf>.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022) Organisaatorakenne. Saatavilla 1.12.2022. <https://pohjois-pohjanmaanhyvinvointialue.fi/hyvinvointialue/organisaatio/>.

Pruuki, L. (2008). Ilo opettaa tietoa, taitoa ja työkaluja. Helsinki: Edita.

Rissanen, S. & Hujala, A. (2011). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen. (toim). Sosiaali- ja terveystoiminta. Helsinki: WSOY.

Sarma, A. & Barua, P. (2018). Challenges of human resources management in hospitals and their probable solution. A study based on review of literature. Journal of Management in Practice Vol. 3, No. 1, 15 May 2018, ISSN: 2456-1509. Saatavilla 30.10.2022. <http://journals.dbuniversity.ac.in/ojs/index.php/JoMP/article/view/440>.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työnjohtaminen-organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työhyvinvointi-info. (n.d.). Osaamisen kehittäminen. Saatavilla 19.10.2022. <https://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun/osaamisen-kehittaminen/>.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

**Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma****1. Aineistojen yleinen kuvaus**

Tutkimusaineistona on kyselynainesto, joka on toteutettu Webropolilla. Tutkimusaineistoa ovat myös kyselyn tuloksista tehdyt laadullisen ja määrällisen analyysit sekä kehittämisen työpajojen muistiinpanot.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tutkimusaineisto on suuri ja yksittäistä henkilöä ei voi dokumentoinnissa tunnistaa. Tutkimuksessa ei kysytä suoria henkilötietoja (nimi, henkilötunnus). Tutkimuksessa kysytään missä kunnassa tai organisaatiossa tekee esihenkilötyötä, ammattinimike ja esihenkilökokemus. Aineisto on tallennettu Word, Excel ja PDF sekä SAV-muodoissa.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Tutkijalla on omat henkilökohtaiset tunnukset Webropoliiin ja työntäjän O-ase-malle. Sähköistä aineistoa käsitellään ja tallennetaan työntäjän koneella, jossa tietoturva on kunnossa. Manuaalista aineistoa säilytetään lukitussa tilassa, jonne vain tutkijalla on pääsy.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Suoria henkilötietoja (nimi, henkilötunnus) kyselyllä ei kerätä. Aineiston omistaja ja käyttöoikeus on tutkijalla. Tarvittaessa lisäksi Webropol-kyselyyn käyttöoikeuksia ainoastaan työntäjän pyynnöstä. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Kysely on tallessa Webropolissa oman henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen alla mahdollisia tulevia jatkotutkimuksia varten. Minulla ja työntäjällä on mahdollisuus jatkossa käyttää kyselyä muun muassa mahdollisessa seurantakyselyssä. Muun aineiston tutkija säilyttää omalla työasemalla salasanan takana.

Liite 2. Sähköpostin saatetekstit 10.6.2022 ja 1.7.2022 Webropol-kyselyyn

Hyvä vastaaja

Teen opinnäytetyön Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden johtamisosaamisen erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden johtamisosaaminen erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen sekä näiden koulutustarpeet.

Esihenkilöillä on hyvä olla tiedossa henkilöstöä koskevat henkilöstöhallinnon ohjeistukset, jotta käytännöt toteutuvat koko hyvinvointialueella yhtenäisinä.

Kyselystä saatuja tietoja hyödynnetään esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutussuunnitelmaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

Kyselyllä kerättävät tiedot ovat luottamuksellisia, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Vastaamiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia.

<https://link.webpolsurveys.com/S/82D2EE8EAED6E12B>

Vastaathan kyselyyn 24.6.2022 mennessä. Voit välittää kyselyä alueesi esihenkilöille.

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen

Tarja Tyvelä

Kajaanin ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen, YAMK opiskelija
Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Henkilöstöpalvelut, HR-asiantuntija
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Osaamisen johtamisen työryhmä
Puh. ~~040 555 5663~~
Sähköposti: tarja.tyvela@ppshp.fi

Hyvä vastaaja

Odotan vastaustasi, jos et ole vielä vastannut kyselyyn, joka liittyy opinnäytetyöhöni Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyvien esihenkilöiden johtamisosaamisen erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden eli sinun johtamisosaaminen erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien osaaminen sekä näiden koulutustarpeet.

Esihenkilöillä on hyvä olla tiedossa henkilöstöä koskevat henkilöstöhallinnon ohjeistukset, jotta käytännöt toteutuvat koko hyvinvointialueella yhtenäisinä.

Kyselystä saatuja tietoja hyödynnetään esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutussuunnitelmaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

Kyselyllä kerättävät tiedot ovat luottamuksellisia, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Vastaamiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia.

<https://link.webpolsurveys.com/S/82D2EE8EAED6E12B>

Kysely on auki 7.8.2022 saakka.

Välitäthän kyselyä alueesi esihenkilöille.

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen

Tarja Tyvelä

Kajaanin ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen, YAMK opiskelija
Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Henkilöstöpalvelut, HR-asiantuntija
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Osaamisen johtamisen työryhmä
Puh. ~~040 555 5663~~
Sähköposti: tarja.tyvela@ppshp.fi

Liite 3. Sähköinen Webropol-kyselylomake esihenkilöille

Hyvä vastaaja

Kyselyn tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden johtamisosaaminen erityisesti henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien käytön osaaminen sekä koulutustarpeet siirryttäessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

Kyselystä saatuja tietoja hyödynnetään esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien koulutussuunnitelmaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.

Lisäksi toivon teiltä kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnon koulutuksiin.

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen

Tarja Tyvelä

Taustatietoja

1. Ammatinimikkeesi esihenkilötehtävässä *

- apteekkari
- henkilöstösihteeri
- johtava lääkäri/hammaslääkäri
- johtava hoitaja
- johtava palotarkastaja
- johtava psykologi
- johtava sosiaalityöntekijä / lastenvalvoja
- osaamiskeskusjohtaja
- osastonhoitaja
- palvelualuejohtaja
- palvelujohtaja
- palvelupäällikkö
- toimialuejohtaja
- toimialuepäällikkö
- vastuualuepäällikkö
- vastuuyksikköpäällikkö
- ylihoitaja
- ylläkäri / ylihammaslääkäri
- muu, mikä

2. Kokemuksesi esihenkilötyöstä vuosina *

Valinta

3. Johtamisen taso *

Valitse ▼

- Lähijohto
- Keskijohto
- Ylin johto

4. Missä tulet tai tulet mahdollisesti tekemään esihenkilötyötä hyvinvointialueella? *

HVA järjestämisspalvelut

HVA konsernipalvelut

Koillismaa

Lakeus

Oulaskankaan sairaala

Oulu

Oulu eteläinen

Oulun yliopistollinen sairaala

Oulunkaari

Pelastustoimi

Raahen sairaala

Rannikko

Muualla, missä

5. Millä toimi-/palvelualueella tulet / tulet mahdollisesti tekemään esihenkilötyötä hyvinvointialueella?

*

Ateria- ja puhtauspalvelut

Hallintopalvelut

Henkilöstöpalvelut

Ikäihmisten palvelut

Kehittämistoiminta

Kuntoutus

Laboratorio

OYS-sairaalapalvelut ja ensihoito

Pelastuslaitos

Perhe- ja sosiaalipalvelu, OYS-psykiatria

Sairaanhoidolliset palvelut

Strategiatyö ja resurssiohjaus

Strategiset hankinnat, ohjaus ja valvonta

Talous ja hankintapalvelut

Tekniset palvelut

Terveys- ja sairaanhoidon palvelut

Tietohallinto

Tutkimus- ja opetustoiminta

Vammaispalvelut

Viestintä

Yhteistyö, osallisuus ja hyvinvointi

Muualla, missä

Tarkenna toimi- / palveluuetta

Valinta

6. Minkä ammattiryhmän/ryhmien esihenkilönä toimit / tulet toimimaan hyvinvointialueella?

*

- Asiantuntijat/suunnittelija
- Erityistyöntekijät
- Hoitohenkilöstö
- Johtajat, päälliköt ja esimiehet
- Lääkärit ja hammaslääkärit
- Pelastushenkilöstö
- Sosiaalialan henkilöstö
- Tekninen henkilöstö
- Toimistoalan henkilöstö
- Tukipalvelujen henkilöstö
- Muu, minkä?

Osaaminen

7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtävässäsi / tulevassa tehtävässäsi

- Eettinen osaaminen
- Hankintaosaaminen
- Henkilöstöhallinnon osaaminen
- Johtamisaosaaminen
- Käytännön/kliininen osaaminen
- Muutosjohtaminen
- Ohjausosaaminen
- Organisaatio-osaaminen
- Päivittäisjohtaminen
- Päätöksenteko-osaaminen
- Talousosaaminen
- Tietojärjestelmät
- Turvallisuus
- Tutkimus- ja kehittäminen
- Viestintä- ja vuorovaikutus
- Muu, mikä

10. Miten arvioit omaa HR-järjestelmien osaamista?

	0=en tarvitse/en käytä	1=ei ole osaamista	2= heikko	3=kohtalainen	4=hyvä	5=erittäin hyvä
KuntaRekry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR sähköinen työpöytä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HRM vuosilomaosio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HRM koulutusosio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promeron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Titania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M2 Blue-matkahallintajärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hesu henkilöstösuunnitelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmu sovellus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HaiPro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä järjestelmä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä muuta haluat sanoa HR-järjestelmistä?

Koulutustarve

12. Mihin henkilöstöhallinnon asioihin tarvitset sisältökoulutusta?

Valitse kolme tärkeintä koulutustarvetta.

- Rekrytointi
- Palvelussuhteen aloitus
- Palkkaus / palkitseminen
- Työaikamääräykset
- Työ-, virka- ja perhevapaat
- Työhyvinvointi, terveys ja työkyky
- Osaamisen kehittäminen
- Koulutusvirkavapaat ja -matkat
- Vuosilomat
- Palvelussuhteen päätös
- Muuhun, mihin

13. Mihin HR-järjestelmiin tarvitset käyttökoulutusta?

Valitse kolme tärkeintä koulutustarvetta.

- KuntaRekry
- HR sähköinen työpöytä
- HRM vuosilomaosio
- HRM koulutusosio
- Prima
- Promeron
- Titania
- M2 Blue-matkahallintajärjestelmä
- Hesu henkilöstösuunnitelu
- Valmu sovellus
- HaiPro
- Muuhun, mihin

Kehitysehdotuksia

14. Mikä on mielestäsi paras henkilöstöhallinnon ja HR-tietojärjestelmien koulutusten toteutus tapa?

Itseopiskelumateriaali

Koulutus, lähi

Koulutus, etä

Koulutus, hybridi

Verkkokoulutus

Webinaari

Muu, mikä

15. Miten tieto koulutuksista parhaiten saavuttaisi sinut

HRM Koulutusosiosta

Tiedote intrassa

Tiedote sähköpostilla

Muuten, miten

16. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on koulutuksista tiedottamiseen?

17. Mistä löytäisit parhaiten koulutusmateriaalit ja -tallenteet?

18. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on henkilöstöhallinnon ja HR-järjestelmien live-koulutuksiin, koulutustallenteisiin ja koulutusmateriaaleihin?

19. Millaisia toiveita sinulla on henkilöstöhallinnon sisältökoulutuksiin?

Kiitos vastauksesta!


Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää

Liite 4. SPSS-tulokset ristiintaulukointi johtamisen taso ja johtamisosaaminen

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi:Eettinen osaaminen

Crosstab

			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi:Eettinen osaaminen		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	116	6	122
		% within 3. Johtamisen taso	95,1%	4,9%	100,0%
	Keskijohto	Count	68	4	72
		% within 3. Johtamisen taso	94,4%	5,6%	100,0%
	Ylin johto	Count	14	0	14
		% within 3. Johtamisen taso	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	198	10	208
		% within 3. Johtamisen taso	95,2%	4,8%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,062	,671
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi:Hankintaosaaminen

Crosstab

			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Hankintaosaaminen		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	59	63	122
		% within 3. Johtamisen taso	48,4%	51,6%	100,0%
	Keskijohto	Count	28	44	72
		% within 3. Johtamisen taso	38,9%	61,1%	100,0%
	Ylin johto	Count	6	8	14
		% within 3. Johtamisen taso	42,9%	57,1%	100,0%
Total		Count	93	115	208
		% within 3. Johtamisen taso	44,7%	55,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,089	,435
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässäsi / tulevassa tehtävässäsi: Henkilöstöhallinnon osaaminen

Crosstab

		7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässäsi / tulevassa tehtävässäsi: Henkilöstöhallinnon osaaminen			
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	101	21	122
		% within 3. Johtamisen taso	82,8%	17,2%	100,0%
	Keskijohto	Count	62	10	72
		% within 3. Johtamisen taso	86,1%	13,9%	100,0%
	Ylin johto	Count	12	2	14
		% within 3. Johtamisen taso	85,7%	14,3%	100,0%
Total		Count	175	33	208
		% within 3. Johtamisen taso	84,1%	15,9%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,044	,818
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässäsi / tulevassa tehtävässäsi: Johtamisoosaaminen

Crosstab

		7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässäsi / tulevassa tehtävässäsi: Johtamisoosaaminen			
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	111	11	122
		% within 3. Johtamisen taso	91,0%	9,0%	100,0%
	Keskijohto	Count	69	3	72
		% within 3. Johtamisen taso	95,8%	4,2%	100,0%
	Ylin johto	Count	14	0	14
		% within 3. Johtamisen taso	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	194	14	208
		% within 3. Johtamisen taso	93,3%	6,7%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,115	,249
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Käytännön/kliniinen osaaminen

Crosstab

		7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Käytännön/kliniinen osaaminen			
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	118	4	122
		% within 3. Johtamisen taso	96,7%	3,3%	100,0%
	Keskijohto	Count	69	3	72
		% within 3. Johtamisen taso	95,8%	4,2%	100,0%
	Ylin johto	Count	12	2	14
		% within 3. Johtamisen taso	85,7%	14,3%	100,0%
Total		Count	199	9	208
		% within 3. Johtamisen taso	95,7%	4,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,132	,159
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Muutosjohtaminen

Crosstab

		7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Muutosjohtaminen			
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	88	34	122
		% within 3. Johtamisen taso	72,1%	27,9%	100,0%
	Keskijohto	Count	57	15	72
		% within 3. Johtamisen taso	79,2%	20,8%	100,0%
	Ylin johto	Count	12	2	14
		% within 3. Johtamisen taso	85,7%	14,3%	100,0%
Total		Count	157	51	208
		% within 3. Johtamisen taso	75,5%	24,5%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,099	,357
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Ohjausosaaminen

Crosstab					
			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Ohjausosaaminen		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	114	8	122
		% within 3. Johtamisen taso	93,4%	6,6%	100,0%
	Keskijohto	Count	63	9	72
		% within 3. Johtamisen taso	87,5%	12,5%	100,0%
	Ylin johto	Count	12	2	14
		% within 3. Johtamisen taso	85,7%	14,3%	100,0%
Total	Count	189	19	208	
	% within 3. Johtamisen taso	90,9%	9,1%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,107	,300
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Organisaatio-osaaminen

Crosstab					
			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtäväsäsi / tulevassa tehtäväsäsi: Organisaatio-osaaminen		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	96	26	122
		% within 3. Johtamisen taso	78,7%	21,3%	100,0%
	Keskijohto	Count	58	14	72
		% within 3. Johtamisen taso	80,6%	19,4%	100,0%
	Ylin johto	Count	12	2	14
		% within 3. Johtamisen taso	85,7%	14,3%	100,0%
Total	Count	166	42	208	
	% within 3. Johtamisen taso	79,8%	20,2%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,045	,809
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi:Päivittäisjohtaminen

Crosstab

			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Päivittäisjohtaminen		Total
			0	1	
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	120	2	122
		% within 3. Johtamisen taso	98,4%	1,6%	100,0%
	Keskijohto	Count	72	0	72
		% within 3. Johtamisen taso	100,0%	0,0%	100,0%
	Ylin johto	Count	14	0	14
		% within 3. Johtamisen taso	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	206	2	208	
	% within 3. Johtamisen taso	99,0%	1,0%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,082	,491
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi:Päätöksenteko-osaaminen

Crosstab

			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisaluetta tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi:Päätöksenteko-osaaminen		Total
			0	1	
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	113	9	122
		% within 3. Johtamisen taso	92,6%	7,4%	100,0%
	Keskijohto	Count	69	3	72
		% within 3. Johtamisen taso	95,8%	4,2%	100,0%
	Ylin johto	Count	13	1	14
		% within 3. Johtamisen taso	92,9%	7,1%	100,0%
Total	Count	195	13	208	
	% within 3. Johtamisen taso	93,8%	6,3%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,063	,665
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Talousosaaminen

			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Talousosaaminen		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	57	65	122
		% within 3. Johtamisen taso	46,7%	53,3%	100,0%
	Keskijohto	Count	35	37	72
		% within 3. Johtamisen taso	48,6%	51,4%	100,0%
	Ylin johto	Count	10	4	14
		% within 3. Johtamisen taso	71,4%	28,6%	100,0%
Total	Count	102	106	208	
	% within 3. Johtamisen taso	49,0%	51,0%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,121	,215
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Tietojärjestelmät

			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Tietojärjestelmät		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	76	46	122
		% within 3. Johtamisen taso	62,3%	37,7%	100,0%
	Keskijohto	Count	49	23	72
		% within 3. Johtamisen taso	68,1%	31,9%	100,0%
	Ylin johto	Count	5	9	14
		% within 3. Johtamisen taso	35,7%	64,3%	100,0%
Total	Count	130	78	208	
	% within 3. Johtamisen taso	62,5%	37,5%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,157	,073
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Tutkimus- ja kehittäminen

Crosstab

		7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Tutkimus- ja kehittäminen		Total	
		0	1		
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	88	34	122
		% within 3. Johtamisen taso	72,1%	27,9%	100,0%
	Keskijohto	Count	57	15	72
		% within 3. Johtamisen taso	79,2%	20,8%	100,0%
	Ylin johto	Count	10	4	14
		% within 3. Johtamisen taso	71,4%	28,6%	100,0%
Total	Count	155	53	208	
	% within 3. Johtamisen taso	74,5%	25,5%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,077	,534
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Viestintä- ja vuorovaikutus

Crosstab

		7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisluettasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Viestintä- ja vuorovaikutus		Total	
		0	1		
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	114	8	122
		% within 3. Johtamisen taso	93,4%	6,6%	100,0%
	Keskijohto	Count	60	12	72
		% within 3. Johtamisen taso	83,3%	16,7%	100,0%
	Ylin johto	Count	13	1	14
		% within 3. Johtamisen taso	92,9%	7,1%	100,0%
Total	Count	187	21	208	
	% within 3. Johtamisen taso	89,9%	10,1%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,157	,073
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Muu, mikä

			Crosstab		
			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi: Muu, mikä		
			0	1	Total
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	121	1	122
		% within 3. Johtamisen taso	99,2%	0,8%	100,0%
	Keskijohto	Count	69	3	72
		% within 3. Johtamisen taso	95,8%	4,2%	100,0%
	Ylin johto	Count	14	0	14
		% within 3. Johtamisen taso	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	204	4	208
		% within 3. Johtamisen taso	98,1%	1,9%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,119	,225
N of Valid Cases		208	

3. Johtamisen taso * 7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi_Muu, mikä_attached

			Crosstab					
			7. Valitse kolme heikointa johtamisen osaamisalueitasi tehtävässasi / tulevassa tehtävässasi_Muu, mikä_attached					
			itsensäjohtaminen	Ongelmatilanteet, työhyvinvointiin liittyvät asiat	sote osaaminen	Tiedolla johtaminen	Total	
3. Johtamisen taso	Lähijohto	Count	125	0	1	0	0	126
		% within 3. Johtamisen taso	99,2%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	100,0%
	Keskijohto	Count	69	1	0	1	1	72
		% within 3. Johtamisen taso	95,8%	1,4%	0,0%	1,4%	1,4%	100,0%
	Ylin johto	Count	14	0	0	0	0	14
		% within 3. Johtamisen taso	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	208	1	1	1	1	212
		% within 3. Johtamisen taso	98,1%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,173	,583
N of Valid Cases		212	