

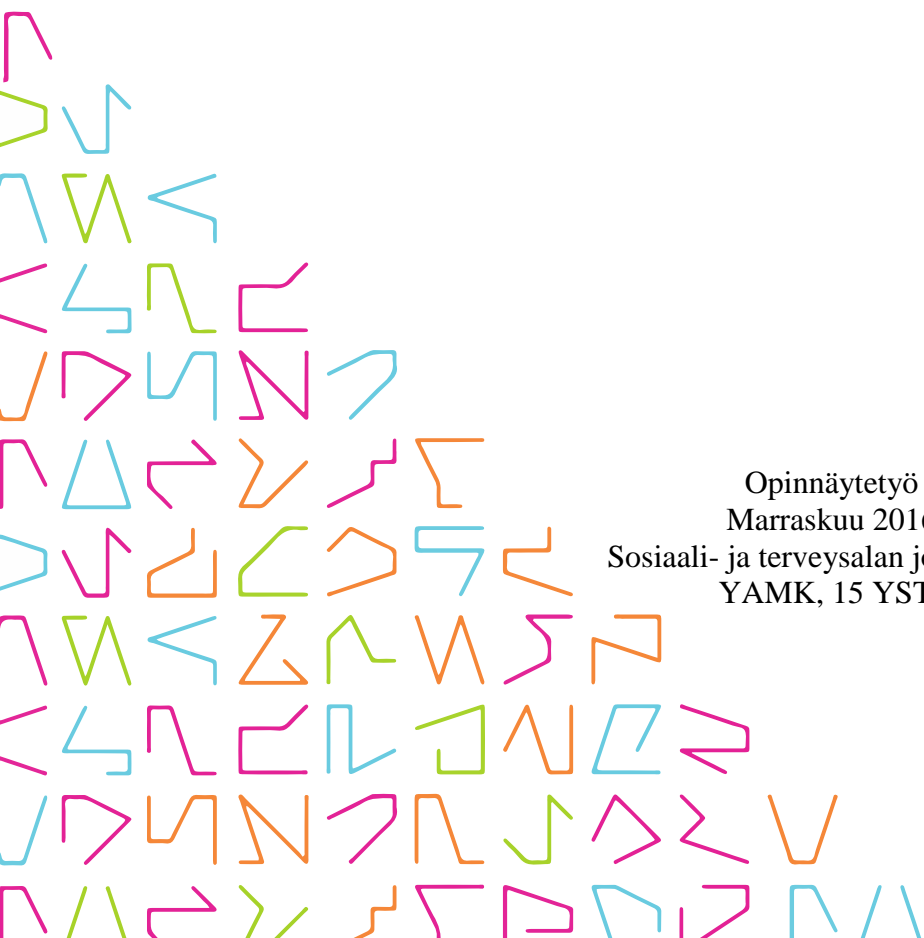


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YLIOPISTO- JA KESKUSSAIRAALOIDEN KU- VANTAMISEN ESIMIESTEN OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TULEVAISUUDEN HAAS- TEET

Katja Kekäläinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK, 15 YSTJ



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen koulutus

KEKÄLÄINEN KATJA:

Yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiesten osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet

Opinnäytetyö 92 sivua, joista liitteitä 19 sivua
Marraskuu 2016

Tämä opinnäytetyö kuului Tampereen ammattikorkeakoulun laajempaan johtamista tutkivaan hankkeeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tämän hetken yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa esimiesten osaamisen johtamisen toteutumisesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden osaamishaasteista sekä saada selville heikot signaalit. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineisto (N=139) kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja käsiteltiin SPSS -ohjelmalla. Vastausprosentiksi muodostui 31,7 % (n=44).

Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen yksiköissä? Tulosten perusteella työntekijät eivät tunne organisaationsa strategiaa kovin hyvin. Organisaatioiden strategioihin on kirjattu näkemys henkilöstön kehittämisestä ja tällöin esimiehillä on useammin mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen esimerkiksi työnohjauksen avulla. Kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisen tärkein keino ja niillä on yhteys useaan osaamisen johtamisen osa-alueeseen mm. osaamistavoitteiden määrittämiseen strategian pohjalta ja palkitsemiseen sekä palautteen antamiseen. Esimiehet toteuttavat osaamisen johtamisen seuranta ja palautteen antamista mm. keskustelemalla työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä asioista ja käsittelemällä asiakaspalautteita säännöllisesti. Asiakaspalautteiden perusteella palveluja kehitetään paremmiksi enemmän suuremmissa työyksiköissä. Tulokset antavat positiivisen kuvan säännöllisestä kannustamisesta. Resurssointi nähtiin merkittävänä osaamisen johtamisen kehittämistarpeena. Lisäksi lähes viidennes esimiehistä ei voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään ja yli kolmasosalla esimiehistä ei ole mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työaikana. Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa? Riittävä resurssointi ja osaamisen kehittäminen mm. koulutuksen avulla tulevaisuudessa nähtiin merkittävinä asioina. Tässä tutkimuksessa ei löytynyt heikkoja signaaleja.

Strategiatietoisuutta on lisättävä ja varmistuttava, että jokainen on tietoinen siitä, millaista osaamista häneltä sen mukaan vaaditaan. Kouluttautumismahdollisuuksia tulee ylläpitää ja luoda lisää. Koska lähes viidennes esimiehistä ei voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään, on työnkuvat syytä tarkistaa ja sitä kautta mahdollistaa osaamisen laajemmat käyttömahdollisuudet.

Asiasanat: oppiminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, kuvantaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

KEKÄLÄINEN, KATJA:

Knowledge Management in University and Central Hospital Radiology Departments

Master's thesis 92 pages, appendices 19 pages
November 2016

This study was one part of wide project of Tampere University of Applied Sciences. The purpose of this study was to survey the knowledge management in the radiology department of university and central hospitals in Finland and the possible challenges of the future. The aim of the study was to give more information about the knowledge management, the development needs and the possible challenges of the future and to find out the weak signals. The study was conducted as a quantitative study and the target group was the managers of radiological department of university and central hospitals in Finland. The data were collected using a web-based questionnaire that was emailed to participants (N=139). The percentage of replies was 31,7 (n=44). The quantitative data were analyzed using SPSS statistical software.

According to the study results the employees do not know the strategy well. The vision of personnel's development is recorded in the organization's strategy, and in such cases the managers have more often possibility to develop their own competence. The development discussions are the most important part of knowledge management and these have positive correlation to a number of other practices of knowledge management. The managers discuss with the employees and deal with the customers' feedback regularly and in the larger drive units the services are developing better according the feedback. The results give a positive picture of encouragement. Resourcing was seen as an important development need of knowledge management. Nearly one-fifth of the managers are not able to use all the competence they have. More than a third of the managers do not have a possibility to develop their own competence during the working hours. Adequate resourcing and competence development are important things in the future. The weak signals were not founded in this study.

The awareness of strategy has to be added and ensure that everyone knows what kind of knowledge is demanded. The possibilities to continuing education must be maintained and created more. Because nearly one-fifth of the managers are not able to use all competence they have, the job descriptions should be reviewed and thus allow wider knowledge access.

Key words: learning, know-how, knowledge management, radiology department

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	8
3	TIETO, OPPIMINEN JA OSAAMINEN	9
3.1	Tietokäsitteet.....	9
3.2	Oppiminen	10
3.3	Osaaminen	12
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	15
4.1	Osaamisen johtamisen tavoitteet	15
4.2	Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.....	15
4.3	Esimiesten rooli osaamisen johtamisessa	16
4.4	Osaamisen johtamisen keinot	17
4.4.1	Kehittymisen mahdollistava työyhteisön ilmapiiri	17
4.4.2	Osaamistarpeiden tunnistaminen	18
4.4.3	Rekrytoinnin kautta lisää osaavaa henkilökuntaa	19
4.4.4	Hyvä perehdytys edistää oppimista.....	20
4.4.5	Mentorointi edistää kehittymistä.....	21
4.4.6	Täydennyskoulutuksella päivitetään osaamista	22
4.4.7	Kehityskeskustelussa tunnistetaan kehitys- ja osaamistarpeet.....	24
4.4.8	Työnohjaus oppimisen tukena	26
4.4.9	Kehittymisen seuranta ja palautteen antaminen.....	26
4.4.10	Kannusteet ja palkitseminen	28
4.5	Aikaisempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	33
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	33
5.2	Aineiston keruumenetelmä	33
5.3	Aineiston analyysimenetelmä	36
6	TULOKSET	39
6.1	Vastaajien taustatiedot	39
6.2	Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.....	40
6.3	Osaamisen johtamisen keinot	43
6.3.1	Osaamisen kehittäminen	43
6.3.2	Seuranta ja palaute	45
6.3.3	Kannustaminen ja palkitseminen	47
6.3.4	Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa	48
6.3.5	Osaamisen johtamisen tärkeimmät keinot	49
6.4	Kehittämistarpeet.....	50

6.4.1	Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet	50
6.4.2	Esimiesten oman osaamisen kehittäminen.....	51
6.5	Osaamisen johtamisen haasteet	53
6.6	Osaamisen johtamisen mallin rakentaminen	55
7	POHDINTA.....	60
7.1	Eettinen tarkastelu.....	60
7.2	Luotettavuustarkastelu	61
7.3	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	63
7.3.1	Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys	63
7.3.2	Osaamisen johtamisen keinot.....	64
7.3.3	Osaamisen johtamisen malli	66
7.3.4	Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet	67
7.3.5	Osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuudessa.....	68
7.3.6	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	69
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET	74
	Liite 1. Käytetyt hakusanat.....	74
	Liite 2. Alkuperäistutkimusten valinta	75
	Liite 3. Alkuperäistutkimukset	76
	Liite 4. Tutkimuslupa	82
	Liite 5. Kyselylomakkeen muuttajat.	83
	Liite 6. Kyselylomake	86
	Liite 7. Saatekirje	91
	Liite 8. Osaamisen johtamisen tärkeimmät keinot	92

1 JOHDANTO

Osaamisen merkitys on nykyään korostunut yhteiskunnassa yksilön ja organisaatioiden sekä yhteiskunnan tasoilla (Kivinen 2008, 15). Oppimisen vastuu on aina ihmisellä itsellään, mutta oppimisen tukemisen vastuu on kuitenkin organisaatioilla. Osaamisen ja oppimisen näkökulmat liittyvät kiinteästi organisaation strategiaan. (Viitala 2005, 4.)

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, johon sisältyy kaikki sellainen tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen käsite tarkoittaa sitä johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason vaaliminen ja nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2005, 16).

Organisaatio tarvitsee jokaisen työntekijän osaamista, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa. Osaamista pitää johtaa, jotta tarvittava osaamiseen liittyvä pääoma saadaan käyttöön ja hyödynnettyä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Myös osaamisen kehittämisessä tarvitaan johtamista, jotta organisaatio voi pysyä jatkuvassa muutoksessa muun kehityksen mukana. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144.) Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa tämän hetken yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Tutkimus kuuluu Tampereen ammattikorkeakoulun laajempaan johtamista tutkivaan hankkeeseen, jossa on mukana useita opiskelijoita.

Suomessa suurin osa sairaaloista on julkisia, kuntien tai kuntayhtymien omistamia. Vaativimmista hoidoista ja tutkimuksista vastaavat yliopistosairaalat tai sairaanhoitopiirien keskussairaalat. Erikoissairaanhoidon varten Suomi on jaettu kahteenkymmeneen sairaanhoitopiiriin, joissa jokaisessa on keskussairaala ja muita sairaaloita. Suomen sairaaloista viisi on yliopistosairaloita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Opinnäytetyöni kohdistuu yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiehiin, ylihoitajiin, osastonhoitajiin ja apulaisosastonhoitajiin.

Röntgenhoitaja on radiografiatyön ja säteilynkäytön asiantuntija kuvantamisosastoilla, joissa röntgenhoitajan vastuualueelle kuuluu lääketieteellinen kuvantaminen, johon kuuluvat röntgen-, ultraääni-, magneetti ja isotooppitutkimukset. Tieto, jota röntgenhoitajan ammatissa tarvitaan, uudistuu nopeasti. Tekniikan kehittymisen myötä tulee uusia tutkimusmenetelmiä, joiden hallitseminen edellyttää jatkuvaa opiskelua ja itsensä kehittämistä. (Suomen röntgenhoitajaliitto ry 2016.)

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa tämän hetken yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa uutta tietoa yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamisen toteutumisesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden osaamishaasteista sekä saada selville heikot signaalit.

Tutkimusongelmat:

1. Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköissä?

1.1 Miten osaamisen johtaminen näkyy organisaation strategiassa?

1.2 Mitä osaamisen johtamisen keinoja yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiehillä on käytössä?

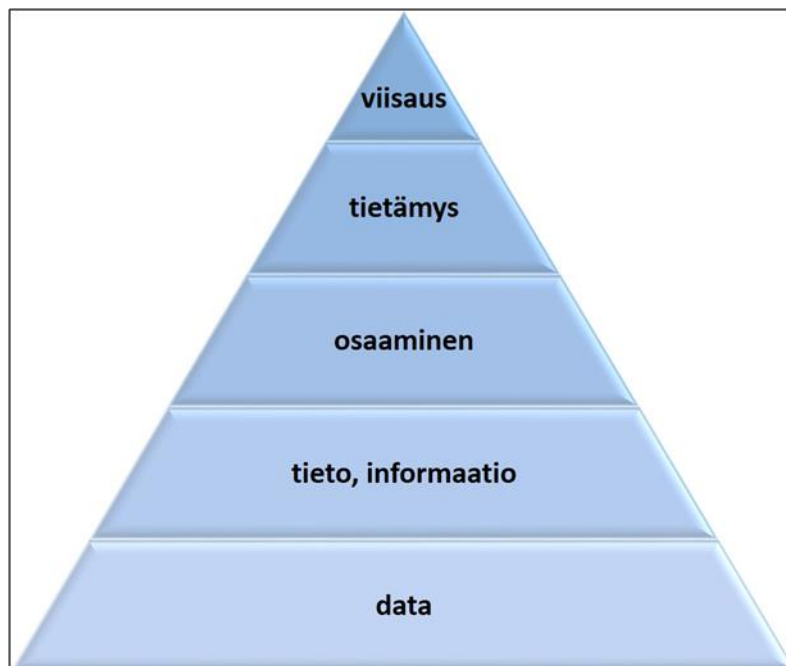
1.3 Minkälaisia osaamisen johtamisen kehittämistarpeita on yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköissä?

2. Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa?

3 TIETO, OPPIMINEN JA OSAAMINEN

3.1 Tietokäsitteet

Osaamisen johtamiseen liittyy läheisesti tietokäsite. Tietokäsitteitä ja tietolajien hierarkiaa voidaan kuvata tietopyramidilla (kuvio 1). Pyramidin alimpana oleva data tarkoittaa tietoa ilman asiayhteyttä saaden merkityksen silloin, kun se liitetään asiayhteyteen. Tätä kutsutaan tiedoksi tai informaatioksi. Informaatio on uutta ja yllätyksellistä sekä sidoksissa vastaanottajaan. Kun tietoa sovelletaan toimintaan tai tekemiseen, se luo osaamista. Tietämys on analysoitua ja ymmärrettyä tietoa ja se kuvaa käytettävissä olevien tietojen kokonaisuutta. Viisauteen sisältyy näkemys asioiden laajoista yhteyksistä ja käsitys tiedon hankintatavoista sekä sen luotettavuudesta. Viisauteen sisältyy paljon hiljaista tietoa ja kokemusta. (Ojala 2008, 48–50.)



KUVIO 1. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49)

Tiedon ja osaamisen merkitys organisaatioiden tärkeimpänä aineettomana pääomana on korostunut viime vuosikymmeninä. Tiedon ja osaamisen johtamisen tutkimuksessa on käytetty eniten jakoa näkyvään eli eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on määriteltyä ja objektiivista, esimerkiksi käyttöohjeet, kokousmuistiot ja toimintaa ohjaavat säännöt kuuluvat siihen. Eksplisiittistä tietoa voidaan prosessoida, tallentaa ja

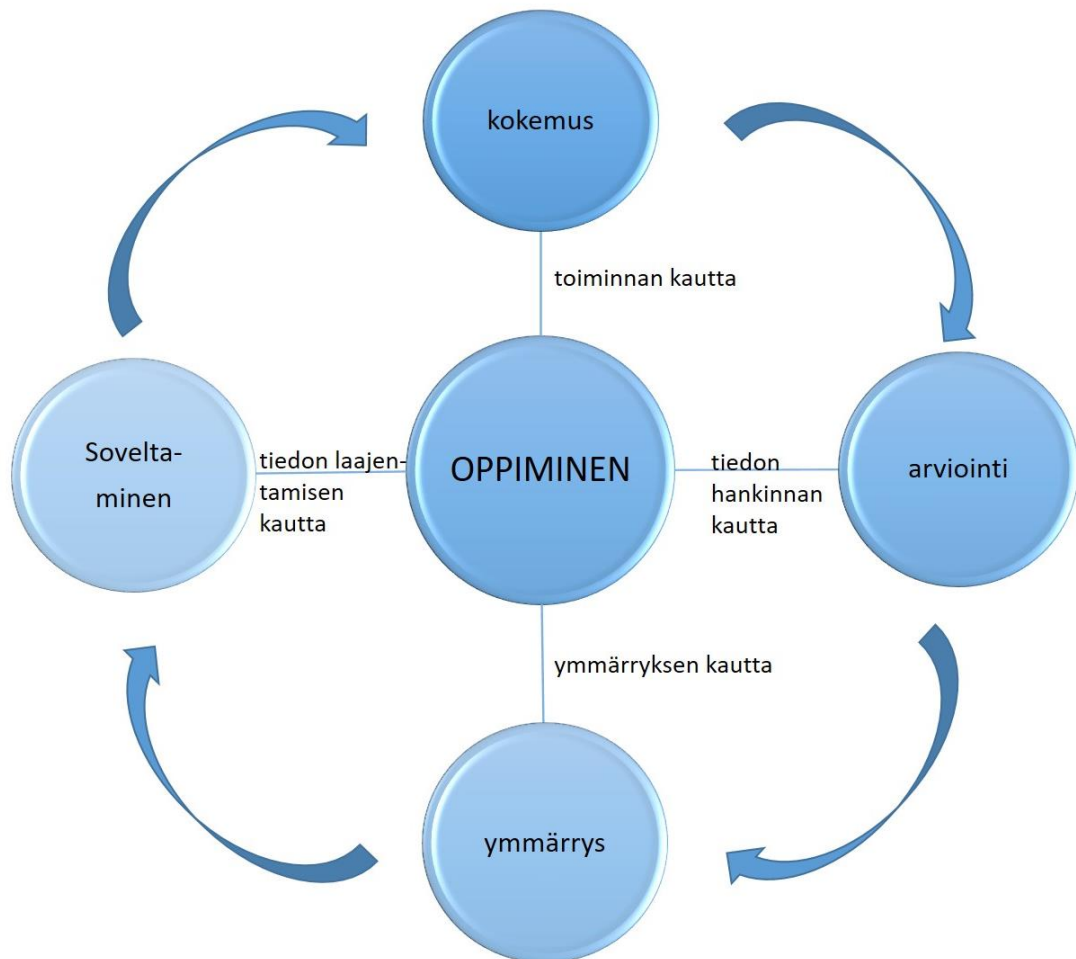
viestiä helposti. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemuksellista ja se on kytköksissä kiinteästi ihmisten toimintaan, osaamiseen, menettelytapoihin, tilanteisiin ja arvoihin. Osaamisen johtamisen näkökulmasta haastavaa on se, miten hiljaista tietoa pystytään jakamaan organisaatiossa. (Zeleny 2005, 16–17; Kivinen 2008, 115; Rissanen & Lamintakanen 2011, 218, 251.)

3.2 Oppiminen

Oppiminen on kehittymistä, kasvua, kypsymistä ja muuttumista (Sydänmaalakka 2007, 32; Österberg 2014, 147). Osa oppimisesta on tietoista ja tavoitteellista sekä suunniteltua toimintaa, esimerkiksi opiskelua erilaisilla kursseilla. Osa oppimisesta on taas sattumanvaraista ja ei-suunniteltua, tällöin opitaan esimerkiksi työtä tekemällä, kokeilemalla ja reagoimalla tuleviin tilanteisiin. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 29; Sydänmaalakka 2007, 32–34.) Oppiminen on merkitysten luomista tulkinnan kautta, sillä tiedonhankintaan liittyy aina yksilön tulkinta. Oppimisessa suodatetaan uutta tietoa aikaisempien kokemusten kautta, joten mitä enemmän yksilöllä on aikaisempia kokemuksia, sitä helpompaa oppiminen on. Todellinen oppiminen sisältää myös soveltamisen joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi toiminta- ja ajattelumallit sekä käyttäytyminen voivat muuttua. (Sydänmaalakka 2007, 32–34.) Vastuu omasta oppimisesta on aina oppijalla itsellään (Viitala 2005, 149; Ojala 2008, 65).

Oppimista on neljää eri tyyppiä; reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen ja toimintaoppiminen sekä kyseenalaistava oppiminen. Ne kaikki voivat esiintyä yhdessä eli ne eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia. Reagoivassa oppimisessa yksilö oppii kokemuksesta ja sen arvioinnista. Ennakoiva oppiminen tarkoittaa sitä, että yksilö yrittää ennakoita tulevaisuutta, oppia ja valita parempia toimintatapoja. Toimintaoppimisessa lähdetään liikkeelle käytännön ongelmasta. Tässä oppimistyyppissä arvioidaan ongelmaa, hankitaan siihen liittyvää tietoa ja esitetään ratkaisuehdotus. Kyseenalaistavassa oppimistyydessä asetetaan kyseenalaiseksi koko toimintamalli, eli mitä tehdään ja miksi tehdään. Nykyajan ympäristössä korostuu ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen, sillä yksilöiden on jatkuvasti kyseenalaistettava vanhoja toimintatapoja ja etsittävä uusia. (Sydänmaalakka 2007, 35–36.)

Oppiminen on tärkeä prosessi. Ehkä tunnetuin oppimisprosessin perusmalli on Kolbin malli, joka soveltuu hyvin juuri aikuisten oppimisen kuvaamiseen (kuvio 2). Mallissa oppiminen alkaa kokemuksista ja oletuksesta, että yksilöt haluavat oppia kokemuksistaan. Oppimisen halu, eli tietynlainen uteliaisuus ja ihmettely, on oppimisen raaka-aine, tämän lisäksi pitää olla aikaa vielä pohdiskelulle ja arvioinnille. Arviointi -vaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita prosessoidaan ja muutetaan tiedoksi. Tämän jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Seuraavassa vaiheessa, soveltamisessa, sisäistettyä tietoa siirretään käytäntöön ja myös kokeillaan erilaisissa tilanteissa. Soveltamisen yhteydessä tieto voi laajentua ja muuttua syvemmäksi. Oppimisprosessi sisältää kaikki nämä vaiheet, ja oppimistapahtuma tulisi suunnitella siten, että kaikki vaiheet käydään läpi. (Sydänmaanlakka 2007, 37–49.)



KUVIO 2. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2007, 38)

Yksi oppimisen tärkeä lähtökohta on palaute. Palautteen antamiseen tulee kiinnittää huomiota organisaatioissa, sillä oikea-aikainen palaute voi estää ongelmien syntymistä työyhteisössä. Riittävä palaute ja avoimuus palautteelle ovatkin kaiken oppimisen lähtökohta. (Sydänmaanlakka 2007,62.)

3.3 Osaaminen

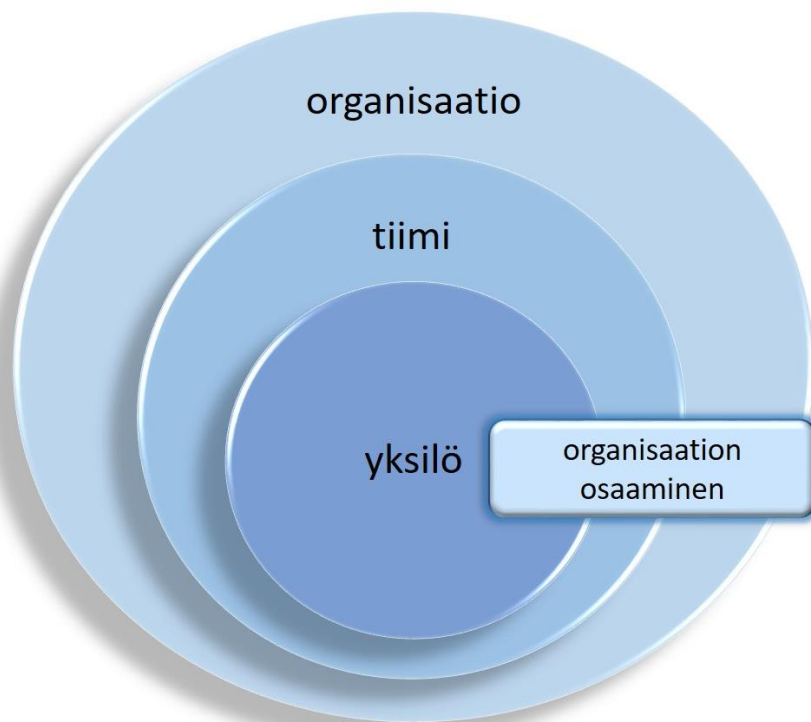
Osaaminen on erityinen tieto tai taito, joka esiintyy ja jota sovelletaan käytäntöön erilaisien tilanteiden kannalta niille tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa sitä, että yksilö hallitsee tietoja ja taitoja, joita työn tekeminen vaatii sekä osaa soveltaa niitä käytännön työtehtäviin. (Virtainlahti 2009, 23; Tuomi & Sumkin 2012, 26; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Osaamista ei luonnollisestikaan voi lisätä kehenkään, mutta osaamisen kehittymistä voidaan parantaa tukemalla siihen liittyviä oppimisprosesseja. Osaaminen on tulosta oppimisesta. (Viitala 2005, 135.)

Osaamisen kehittymiseen kuuluu viisi tasoa; noviisi, edistynyt aloittelija, osaaja, taitaja ja asiantuntija. Noviisilla eli vasta-alkajalla ei ole vielä käytännön kokemusta eikä kokonaiskuvaa tilanteesta ja hän tukeutuu usein tiukasti sääntöihin eikä käytä juuri lainkaan omaa harkintaa. Edistyneellä aloittelijalla on jo jonkin verran kokemusta asiantiedon lisäksi, mutta hänen on vielä vaikea laittaa asioita tärkeysjärjestykseen ja hän tarvitsee vielä kokeneempien tukea. Osaaja ymmärtää, että tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Hän myös ymmärtää, ettei kaikkiin tilanteisiin voi varautua etukäteen ja hän osaa toimia yllättävissäkin tilanteissa. Taitaja käyttää toiminnassaan harkintaa, joka kumpuaa kokemuksista eikä hän tarvitse enää tarkkoja ohjeistuksia, mutta hänellä on vielä kuitenkin ongelmia päämäärien saavuttamisessa. Asiantuntija ei nojaudu enää sääntöihin ja ohjeisiin vaan hän ymmärtää tilanteen intuitiivisesti. Hänen suorituksensa on sujuvaa ja joustavaa. (Virtainlahti 2009, 157–161.)

Yksilön osaaminen koostuu siis tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään esimerkiksi työtilanteesta (Ojala 2008, 50). Yksilö selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin, mitä paremmin hän osaa tehtävänsä. Osaamisen kautta saadaan lisäksi muilta arvostusta ja osaaminen määrittää asemaa sosiaalisessa ympäristössä. Oppiminen tuo myös mielihyvää ja pysyvyyden tun-

netta. (Viitala 2013, 179.) Yksilön kannalta olennaista osaamisessa on kyky yhdistää työhön liittyvät tiedot ja taidot tavalla, jolla niistä on mahdollisimman paljon hyötyä. Tällöin työn organisointi ja priorisointi, muutoksiin sopeutuminen sekä oman osaamisen arviointi on luontevaa. (Kupias ym. 2014, 50.)

Tiimin osaaminen koostuu siitä, mitä sen yksittäinen jäsen tai jäsenet yhdessä osaavat. Parhaimmillaan yksilöiden osaamiset yhdistyvät tiimissä sitä hyödyttävällä tavalla ja tuottavat tätä kautta tiimille kehittyneempiä toimintatapoja. (Kupias ym. 2014, 54.) Organisaation menestyksen kannalta ratkaisevaa on yhteinen osaaminen. Yhteistyö voi tuottaa ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin kyettäisi tuottamaan. Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja tiimien sekä organisaation osaamisten yhdistelmästä (kuvio 3). Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy silloin, kun yksilön osaaminen kasvaa ja edelleen jalostuu tiimin osaamiseksi ja vielä edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 27, 51.)



KUVIO 3. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51)

Yhä tärkeämmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi ovat nousseet erilaiset työssä oppimisen keinot, jotka perustuvat kokemukselliseen työssäoppimiseen. Organisaatiossa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millainen se on oppimisympäristöltään. Ympäristö

vaikuttaa paljon oppimisen suuntautumiseen ja siihen, miten opitut asiat siirtyvät organisaation sisällä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 251.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

4.1 Osaamisen johtamisen tavoitteet

Osaamisen johtaminen, joka ei ole käsitteenä yksiselitteinen, on elänyt Suomessa 1990-luvulta (Helsilä & Salojärvi 2009, 147). Viitalan (2005,14) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen toiminta, jonka myötä organisaation strategian edellyttämää osaamista pidetään yllä, kehitetään paremmaksi, uudistetaan ja hankitaan. Myyryn (2008, 5) mukaan osaamisen johtaminen on tavoitteellista organisaation osaamispääoman kehittämistä, joka perustuu perustehtävään, visioon ja strategiaan. Se tarkoittaa osaamisen tunnistamista ja kehittämistä osana organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia edistävää toimintaa.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on kokoaikainen osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään onnistuneesti. Koska osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, osaamistavoitteet tulee määrittellä strategiasta lähtien. (Sydänmaanlakka 2007, 131–154; Tuomi & Sumkin 2012, 52.) Jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa, se tarvitsee jokaisen yksilön osaamista (Laaksonen ym. 2012, 144).

Osaamista tulee johtaa, jotta osaamiseen liittyvä pääoma saadaan käyttöön ja hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Osaamisen johtaminen on prosessina hyvin vuorovaikutuksellinen ja vaatii esimieheltä paljon johtamistyön erityisvalmiuksia. (Laaksonen ym. 2012, 144.) Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on ylin johto, sillä sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa kaikkien toimia eniten (Viitala 2005, 24).

4.2 Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys

Strategia tarkoittaa pitkäaikaista toimintasuunnitelmaa, organisaation tavoitteita ja etenemistä tavoitteita kohti. Se on jatkuva prosessi, joka sisältää strategian laatimisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. (Laaksonen ym. 2012, 15.)

Osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista terveydenhuollon strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatiot, jotka pohjaavat strategiansa sisäisen osaamisen kehittämiseen, ovat joustavampia vastaamaan ulkoisen ympäristön muutoksiin (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005, 45–67). Strategisen ajattelun mukaan osaamisen kehittämisen pitäisi selkeästi hyödyttää oppijan lisäksi myös organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisen kautta (Helsilä & salojärvi 2009, 168).

Organisaatiossa on tärkeää määritellä vision ja strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen sekä luoda yhteinen käsitys strategisesta osaamisesta. Tällä tavalla voidaan nähdä uudet osaamistarpeet ja tunnistaa mahdollinen osaamisvaje nykyisen ja tarvittavan osaamisen välillä. (Kivinen 2008, 193–194; Huotari 2009, 129; Huttunen 2013, 19.)

Henkilöstön tulee tuntea ja ymmärtää strategia, jotta strategia voi kuulua osaksi jokaisen työntekijän työtä, tämä on organisaation johdon vastuulla. Lähijohdon tehtävänä on määritellä työntekijöiden kanssa, mitä strategia tarkoittaa omassa työyksikössä. Strategia voidaan ottaa osaksi kehityskeskustelua. (Laaksonen ym. 2012, 92.) Kun henkilöstö tietää ja ymmärtää organisaation strategian, se voi toimia työssään toivotulla tavalla ja kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan (Österberg 2014, 143).

4.3 Esimiesten rooli osaamisen johtamisessa

Huotarin (2009, 82) mukaan tärkeimpiä esimiesten tehtäviä osaamisen johtamisessa ovat esimiesten itsensä strategisen johtamisen osaaminen ja myöskin luotuun strategiaan sitoutuminen. Esimiehen tehtävänä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation osaamisen suuntaa ja sisältöä. Heidän vastuullaan on ennen kaikkea varmistaa, että työntekijöillä on strategian edellyttämä ja riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2005, 313; Ojala 2008, 96.) Viitalan (2005, 23) mukaan esimiesten tehtävänä on myös huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan ja pitää se ajan tasalla.

Ojalan (2008, 287) mukaan esimiesten tulee pystyä tunnistamaan tulevaisuuden osaamistarpeita sekä kehittämään ja hankkimaan tarvittaessa lisää osaamista. Heidän tulee olla tulevaisuussuuntautuneita; pitää osata nähdä, miltä tulevaisuus näyttää. Esimiesten tulee

kehittää myös omaa osaamistaan ja kysyä tarvittaessa neuvoa muilta sekä pystyä uuden tiedon jälkeen tarvittaessa muuttamaan omaan kantaansa. (Ojala 2008, 287.)

Osaamisen johtamisessa työntekijöiden kuuntelu ja keskustelu heidän kanssaan on tärkeää. Esimiehiltä edellytetään myös toisen kunnioittamista ja selkeää omaa ilmaisutaitoa. (Ojala 2008, 290; Huotari 2009, 182). Esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa. Tietoa ja osaamista ei voida johtaa samalla tavalla kuin aineellisia resursseja, koska se liittyy vaikeasti hallittaviin ihmisiä koskeviin asioihin, kuten tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen ja luovuuteen. Esimiehen tulee olla kannustava, motivoiva ja vuorovaikutuskykyinen sekä pystyä innostamaan myös omalla esimerkillään. (Laaksonen ym. 2012, 156–158.)

Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa luottamus mahdollistaa pysyvän oppimisen, on uskallettava olla turvallisesti osaamaton. Luottamus esimieheen ja organisaatioon sitouttaa tavoitteisiin. Tämä antaa työntekijälle motivaatioita kehittää itseään, omaa työtään ja työympäristöä. Esimiehen tulee toiminnassaan vaalia itseensä kohdistuvaa luottamusta. (Kupias ym. 2014, 44.)

4.4 Osaamisen johtamisen keinot

4.4.1 Kehittymisen mahdollistava työyhteisön ilmapiiri

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää kokemusten, tietojen ja osaamisen välittämistä toisille. Kaikkien työntekijöiden panostusta tarvitaan, jotta voidaan luoda kehittymisen mahdollistava ilmapiiri. Lisäksi tarvitaan yhdessä oppimisen mahdollisuuksia, sillä yhdessä tekemällä tietämys ja osaaminen välittyvät työntekijältä toiselle. (Virtainlahti 2009, 63–164.) Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä asemassa. Organisaation kehittämisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutus ja viestintä on riittävää ja kannustavaa. (Sydänmaanlakka 2007, 48–67; Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Jotta oppiminen voidaan mahdollistaa organisaatiossa parhaalla tavalla, jokaista työyhteisön jäsentä tulee arvostaa ja jokaisen jäsenen tulee uskaltaa esittää kysymyksiä. Esimiesten tulee luoda jatkuvasti ilmapiiriä, jossa tiedon jakaminen mahdollistuu ja jokainen voi tuoda esiin myös ongelmakohtia. (Zipperer 2014, 50.) Esimiehen tulee toimia aktiivisesti kehittääkseen työilmapiiriä positiiviseksi ja motivoivaksi, sillä hänellä on asemansa puolesta paremmat mahdollisuudet siihen. Hän voi omalla puheellaan luoda työyhteisössä hiljaista tietoa siitä, mitä pidetään toivottavana ja mitä ei (Hiam 2003, 16; Viitala 2005, 317).

Silloin, kun työhön liittyvät vaatimukset ja oman osaamisen taso kohtaavat hyvin, työtyytyväisyys on hyvällä tasolla. Työn mielekkyys koostuu korkealla olevasta vaatimustasosta, ja siitä, että työssä onnistuminen edellyttää oman vaatimustasonsa yläasteikolla olemista. Työntekijän ajantasainen osaaminen työtehtävissä on työhyvinvoinnin perusta. Toisaalta työhyvinvointi on puolestaan taas edellytys luovuudelle ja tuottavuudelle. (Virtanen 2005, 67; Vesterinen 2006, 49.) Osaamisen johtamisella on yhteys hyvään työtyytyväisyyteen, joten se kannattaakin pitää yhtenä keinona työilmapiirin ja työtyytyväisyyden parantamisessa (Kianto, Vanhala & Heilmann 2016, 15).

4.4.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Organisaation näkökulmasta osaamistarve liittyy henkilöstön kehittämisen tarpeeseen, joka on arvioitu ulkoapäin; esimerkiksi esimiesten määrittämä käsitys. Osaamistarve voidaan ratkaista eri keinoin, mutta terveydenhuollossa osaamistarpeesta tulee yleensä koulutustarve. Koulutus voidaan suunnitella ja sovittaa yhteen nykyisten ja tulevaisuuden tarpeiden perustalle. (Laaksonen ym. 2012, 150–151.)

Osaamistarpeen määrittelyssä tulee lähteä henkilöstön osaamisen nykytasosta ja organisaation osaamisesta. Tämän jälkeen henkilöstön ja johdon yhteisten tavoitteiden pohjalta edetään osaamisen kehittämisessä halutulle tasolle. Esimiesten tulisi kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja osaamistaan sekä tarjota siihen mahdollisuuksia. Nykyosaamisen ja kehityskohteiden lisäksi on tärkeää määritellä mahdolliset puutteet osaamisessa, joiden perusteella tulisi pohtia keinoja niiden korjaamiseksi. (Laaksonen ym. 2012, 151.)

Osaamiskartoitus on hyvä väline silloin, kun halutaan selvittää organisaation tai työyksikön osaamistarpeita ja kartoittaa työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. Näiden avulla on mahdollista saada selville, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan sekä mikä nykyosaamisessa on vahvaa ja missä vastaavasti on puutteita. (Viitala 2013, 82; Kupias ym. 2014, 70.) Osaamiskartoitukset tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja niiden tiedot tulee päivittää säännöllisesti. Osaamiskartoituksia tehdessä esimiehen tulee osata kertoa selvitusten tärkeydestä motivoivasti. (Laaksonen ym. 2012, 152–153.)

Osaamiskartoitukset tehdään yleensä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Niissä käydään esimiehen kanssa läpi organisaation toiminnan kannalta olennaisia tavoitteita ja niiden saavuttamisen edellyttämää osaamista. Kun henkilöstö otetaan mukaan osaamiskartoituksen tekemiseen, jokainen saa tällöin omalta osaltaan pohtia, millaista osaamista tarvitsee työssään ja mitä siitä hänellä on jo ja mitä osaamisessa tulisi kehittää. Tämä on tärkeää, sillä ihmiset kehittävät vain sitä osaamista, jonka mieltävät tärkeäksi. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31–32.)

Esimiehen käytössä osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan työntekijän kehittämispolkuja. Tällöin peilataan osaamistarvetta perustehtävään ja tavoitteisiin tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskartoitus voi tuottaa tietoa siitä, mihin oma työ on menossa ja millaista osaamista siinä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Mitä paremmin työntekijöillä on tiedossa suunta, johon ollaan menossa, sitä paremmin he voivat myös hyödyntää strategista ajattelua. (Kupias ym. 2014, 70.)

4.4.3 Rekrytoinnin kautta lisää osaavaa henkilökuntaa

Rekrytointi tarkoittaa henkilöstön palkkaamista joko tilapäiseen tai pysyvään työ- tai virkasuhteeseen (Laaksonen ym. 2012, 182). Se on yhteydessä sekä organisaation strategiaan että organisaation osaamiseen (Rissanen & Lammintakanen 2011, 248). Rekrytointi on suunnitelmallinen hakuprosessi, jonka tulee täyttää ennalta sovitut kriteerit. Sen tarkoituksena on saada valintaprosessin kautta valittua mahdollisimman ammattitaitoinen ja sopiva työntekijä. (Surakka ym. 2008, 71).

Organisaation menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys. Tämän vuoksi rekrytoinnit tuleekin suunnitella huolellisesti ja toteuttaa sen kaikki vaiheet

hyvin. Uuden työntekijän palkkaamisen ollessa ajankohtaista, tulee miettiä työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta sekä sitä, mikä on todellinen rekrytointitarve. Aina ei välttämättä ole tarpeen rekrytoida saman osaamisen omaavaa henkilöä kuin edellinen työntekijä oli tai tehtäviä voidaan määritellä uudelleen, jolloin työntekijöille voi tarjoutua mahdollisuuksia hyödyntää sellaista osaamistaan, johon aikaisemmin ei ollut mahdollisuutta. Harkinnassa painopiste usein suunnataan siihen, miten organisaatio ja tehtävän vaatima osaaminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa sekä mitä osaamista tehtävässä tarvitaan. (Honkaniemi ym. 2006, 17–18; Österberg 2014, 91–92.)

Onnistunut rekrytointi voi parantaa työyhteisön toimintaa, tuoda uusia näkemyksiä tai uudenlaisen tekemisen innon. Epäonnistunut rekrytointi, vääränlaisen henkilön palkkaaminen, voi vaikuttaa puolestaan päinvastaisesti. (Markkanen 2005, 55.)

4.4.4 Hyvä perehdytys edistää oppimista

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä kaikkia toimia, joiden myötä työntekijä sosiaalistuu mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppii hänelle kuuluvat työtehtävät. Perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen avulla uusi työntekijä oppii organisaation toimintaperiaatteet sekä uuden työtehtävänsä oikein ja nopeammin kuin ilman kunnollista perehdyttämistä. Tällä tavalla virheet vähenevät eikä niiden korjaamiseen kulu aikaa. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä sosiaalistuu työyhteisöön luontevasti. Koko työyhteisöä hyödyttää, että uusi työntekijä perehdytetään hyvin työtehtäviinsä. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat olennaisesti työntekijän rooli organisaatiossa, osaaminen ja työkokemus. (Moilanen ym. 2005, 40; Österberg 2014, 115–117.) Kokonaisvaltainen perehdytysohjelma sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja organisaation perehdyttämisen, työsuohdeperehdyttämisen ja työnopastuksen (Viitala 2013, 193).

Hyvä perehdyttäminen tukee kollegiaalisuutta, uuden työntekijän työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Organisaation kannalta hyvin perehdytetty työntekijä on nopeammin antamassa työpanoksensa. Perehdyttämällä on keskeinen merkitys osaamisen, työn jatkuvan oppimisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työn hallinta lisää työn monipuolisuutta ja mahdollistaa tietojen ja taitojen käytön sekä kehittää osaamista. (Surakka ym. 2008, 82.)

Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi delegoida perehdytystehtävän; organisaatioissa voidaan nimetä erikseen esimiesten kanssa yhteistyössä toimivat henkilöt, joiden tehtäviin kuuluu perehdyttämisen kehittäminen ja toteuttaminen. Yleensä perehdyttäminen tehdään oman työn ohella, mutta toisaalta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla suurikin. (Kupias & Peltola 2009, 82–83.) Perehdyttäjinä toimivien tiedot, osaaminen ja valmiudet perehdyttämiseen tulee miettiä etukäteen. Perehdyttäjän oma mielenkiinto ja motivoituminen tehtävää kohtaan vaikuttavat paljon perehdyttämisen onnistumiseen. (Österberg 2014, 118–119.)

Perehdyttämisessä on tärkeää huomioida ja hyödyntää uuden työntekijän aikaisempi kokemus ja osaaminen. Parhaimmillaan aikaisemman osaamisen tunnistaminen toimii alustana uuden oppimiselle. Uutta asiaa voidaan linkittää olemassa olevaan osaamiseen ja uuden oppiminen helpottuu, kun sille on jo ennestään tuttu pohja. (Kupias & Peltola 2009, 19, 127.)

4.4.5 Mentorointi edistää kehittymistä

Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi saman alan henkilö tukee vähemmän kokenutta mentoroitavaa. Tällöin kokeneen työntekijän tietoa saadaan siirrettyä kokemattomammalle työntekijälle hyvässä vuorovaikutuksessa (Kivinen 2008, 200; Helsilä & Salojärvi 2009, 66; Wikström-Koikkalainen 2011, 93; Viitala 2004, 196.) Mentoroinnista hyötyy mentorin ja mentoroitavan lisäksi organisaatio, sillä kehittymismahdollisuuksia etsivät työntekijät pitävät tällaista organisaatiota hyvänä mahdollisuutena kehittymiselle (Hart 2009, 6-9). Jos mentorointi ei ole taasen toimivaa organisaatiossa, sillä voi olla haittaavia vaikutuksia sekä yksilöille että organisaatiolle (Baugh & Sullivan 2005, 426).

Mentoroinnin yhteydessä on oleellista tunnistaa hiljainen tieto ja pyrkiä siirtämään sitä muille työntekijöille. Erilaiset vuorovaikutustilanteet ja yhteistyö yksilöiden välillä ovat tarpeellisia ja tehokkaita hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä. Normaalisessa esimiestyössä tulee huomioida ihmisten valmentaminen ja ohjaaminen siten, että osaamista ja kokemusta arvostetaan samoin kuin osaamisen jakamista kollegoille. (Moilanen ym. 2005, 22–23.)

Hiljainen tieto on sellaista, joka on vaikeaa ilmaista toisille. Se on juurtunut yksilön toimintaan ja kokemukseen, ihanteisiin ja arvoihin. Hiljaisesta tiedosta on mahdollista erottaa kaksi eri ulottuvuutta: tekninen ja tiedollinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus sisältää vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja, tästä voidaan käyttää nimitystä know-how eli tietotaito. Tietotaito on kerääntynyt vuosien aikana ja sitä on vaikea kertoa toisille. Tiedollinen ulottuvuus sisältää kaavoja, malleja, uskomuksia ja odotuksia. Nämä asiat ovat niin piintyneinä mieleen, että niitä pidetään itsestäänselvyyksinä. Tiedollinen ulottuvuus heijastaa näkemyksiämme todellisuudesta ja tulevaisuudesta. (Moilanen ym. 2005, 28.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen työssä voi olla hankalaa. Se vaatii yksilöltä pysähtymistä ja miettimistä: mitä minä osaan, mitä tiedän ja miten teen. Organisaatiossa hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan käyttää osaamiskartoituksia apuna, sillä niiden avulla on mahdollista tuoda esille työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Jotta hiljainen tieto saadaan siirtymään, organisaatioissa tarvitaan tietoisesti suunniteltuja käytäntöjä. Koska hiljainen tieto siirtyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä, on tärkeää saada eri-ikäiset yhteistyöhön keskenään. Organisaatiossa tulisikin pyrkiä siihen, että uransa eri vaiheissa olevat työntekijät pystyvät vaihtamaan tietojaan keskenään. (Moilanen ym. 2005, 40–41.) Esimiehen tehtävä on huomioida kaikenlainen tieto ja osaaminen sekä mahdollistaa osaamisen monipuolinen hyödyntäminen. Tieto ja osaaminen ovat tärkeä asia organisaatioille ja työntekijöille. (Laaksonen ym. 2012, 148–149.)

Lähiaikoina on siirtymässä eläkkeelle paljon työntekijöitä ja tämä tarkoittaa haasteita organisaatioille. Osaamista on pidetty suomalaisten vahvuutena, nyt siihen ja sen siirtämiseen tulee kiinnittää huomioita, ennen kuin merkittävä osa henkilöstöä on jäämässä eläkkeelle. (Moilanen ym. 2005, 8.)

4.4.6 Täydenniskoulutuksella päivitetään osaamista

Lisääntyvät vaatimukset työelämässä ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeeseen. Täydenniskoulutuksen merkitys korostuu erityisesti terveydenhuollossa, koska teknologia, lääketiede ja hoitotiede kehittyvät nopeasti. Työyh-

teisöjen kehittäminen edellyttää täydennyskoulutuksen järjestämistä henkilöstölle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 3.) Täydennyskoulutuksen tulee perustua siihen, mitä osaamista tarvitaan ja toisaalta nykytilan arvioinnissa todettuihin osaamisvajaisiin (Laaksonen ym. 2012, 194–195).

Kaikilla terveydenhuollon ammattihenkilöillä on lakisääteinen täydennyskoulutusvelvollisuus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 19). Vuoden 2004 alusta voimaan tullut sosiaali- ja terveysministeriön asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta täsmentää terveydenhuollon työnantajan ja työntekijän täydennyskoulutukseen liittyviä velvollisuuksia. Täydennyskoulutuksen kustannusvastuu on työnantajalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 17.)

Täydennyskoulutuksen tavoitteena varmistaa, kehittää ja lisätä terveydenhuollon henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Ammatillisen täydennyskoulutuksen avulla voidaan parantaa toiminnan vaikuttavuutta, palveluiden laatua, potilasturvallisuutta ja edistää henkilöstön työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 22.) Työnantajan tulee huolehtia, että henkilöstö osallistuu peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvasta riippuen riittävästi täydennyskoulutukseen (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2012, 1.)

Säteilyn käyttöön osallistuvien terveydenhuollon ammattihenkilöiden tulee saada säteily-suojelukoulutusta säännöllisesti täydennyskoulutuksena koko työssäoloajan. Toiminnan harjoittajan tulee huolehtia siitä, että hänen palveluksessaan oleva henkilö saa täydennyskoulutusta, jonka avulla säteilysuojeluun liittyvät tiedot ja taidot pidetään ajan tasalla. (STUK ohje ST 1.7, 10.12.2012, 3-4.) Röntgenhoitajien tulee saada säteilysuojelullista täydennyskoulutusta 40 tuntia viiden vuoden ajalla (STUK ohje ST 1.7, 10.12.2012, 11).

Koulutus on suosittu henkilöstön kehittämisen tapa. Koulutukseksi voidaan laskea kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta, joka on työnteosta erillään ja erikseen järjestetyssä tilassa ja joku organisoii mahdollisuuden oppimiseen. Koulutus voi olla lyhyt luento, koko päivän kestävä koulutustilaisuus tai jopa vuosia kestävä koulutusprosessi, joka johtaa tutkintoon. (Viitala 2013, 199.)

Koulutuksia voidaan järjestää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Täysin omin ehdoin järjestetyt sisäiset koulutukset tarjoavat hyvän mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategisiin pyrkimyksiin. Ulkoisilla koulutuksilla pystytään taas rikastamaan organisaation osaamista uusilla näkökulmilla ja hyödyntämään ulkopuolisia asiantuntijoita. Ulkopuolisten koulutusten hyöty voi olla suuri myös siksi, että siellä työntekijät pääsevät tapaamaan kollegoja muista organisaatioista ja kuulevat heidän kokemuksistaan. (Viitala 2013, 199.)

Lyhytkestoiset ja pitkäkestoiset koulutukset voidaan katsoa olevan erillisiä kehittämismenetelmiä. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät useimmiten organisaatiota koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin. Pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin. Tällöin tavoitteena on tukea käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimista. (Viitala 2013, 199–200.)

4.4.7 Kehityskeskustelussa tunnistetaan kehitys- ja osaamistarpeet

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä käytävä ennakkoon sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka pidetään säännöllisesti (Meretniemi 2012, 33; Viitala 2013, 187; Österberg 2014, 134). Niillä on monia tarkoituksia; ne edistävät luottamuksen ja avoimuuden syntymistä esimiehen ja alaisen välillä, antavat mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteenantoon ja selkiyttävät työntekijän tavoitteiden asettamista sekä seurantaan. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän työn tuloksia ja pyritään tunnistamaan kehitys- ja osaamistarpeet. Keskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään, toiveitaan ja parannusehdotuksia. Hyvä keskustelu edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä ja avoimuutta (Österberg 2014, 133–134.)

Sekä esimiehen että työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää. Työntekijän valmistautuessa ja motivoituessa kehityskeskusteluun hänen on tärkeää ymmärtää sen merkitys ja hyödyt. Esimiehen sitoutuneisuus ja motivoituneisuus kehityskeskustelujen pitämiseen ja niissä sovittujen asioiden eteenpäin viemiseen on tärkeää, jotta myös henkilöstö motivoituu. Pääsääntöisesti esimies kutsuu kehityskeskusteluun eli hän toimii aloitteentekijänä. (Aarnikoivu, 2008, 117–123.)

Osaamisen kehittämisessä kehityskeskustelut ovat tärkeässä asemassa. Työntekijän osaamista tulee arvioida säännöllisesti vuosittain ja hänelle tulee tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista tulee valvoa. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä tarkastellaan myös tulevaisuuden osaamistarpeita. (Sydänmaanlakka 2007,170.) Kehityskeskusteluissa osaamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma kohdistuu nykyiseen työtehtävään ja sen vaatimaan osaamiseen. Toinen näkökulma on tulevaisuuden mahdolliset muutokset ja niiden tuomat haasteet osaamisen kehittämiseksi. Samalla selvitetään, onko työntekijällä sellaista osaamista, jota hän ei pysty hyödyntämään riittävästi nykyisessä työtehtävässään ja etsitään tällaiselle osaamiselle hyödyntämismahdollisuuksia. (Viitala 2013, 188.)

Jotta kehityskeskustelu onnistuu hyvin, tulee kiinnittää huomiota moniin jopa pieniinkin asioihin. Ajankohdan ja tilan tulee olla mahdollisimman rauhallinen. Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii esimieheltä viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamista ja myös kehonkieleen on syytä kiinnittää huomiota. (Aarnikoivu 2008, 127–128.)

Esimiehen tulee antaa alaiselle mahdollisuus puhua, ymmärtää ja oivaltaa asioita. Kuuntelemisen lisäksi esimieheltä vaaditaan taitoa kysyä. Kehityskeskustelu onkin hyvä aloittaa käyttäen yleisluontoisia kysymyksiä. Avointen kysymysten esittämisellä voidaan edistää vuorovaikutuksen syntymistä ja ne voivat haastaa työntekijän kommunikaatioon. (Aarnikoivu 2008, 129–130.)

Joissakin organisaatioissa käydään myös ryhmäkehityskeskusteluja. Niillä ei kuitenkaan tule korvata kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä. Ryhmäkeskustelu pidetään yleensä kerran vuodessa ja ennen tai jälkeen yksilökeskustelujen. Ryhmäkehityskeskustelua voidaan käyttää erityisesti silloin, kun tehtävä on annettu kokonaisuudessaan tiimille tai työryhmälle. Tällöin tavoitteena on selvittää tiimin onnistuminen työssään, yhteistyön sujuminen tiimin jäsenten kesken sekä keskinäisen kehittämisen tukeminen. (Meretniemi 2012, 39.)

Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, jotta se täyttää hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun kriteerit. Jos kehityskeskusteluja ei dokumentoida, niin sovittujen asioiden ja kehittämisen seuranta on hankalaa pitkällä tähtäimellä. Lisäksi dokumentointi tukee sitä, että keskustelukumppanien välillä vallitsee yhteisymmärrys sovituista asioista. (Aarnikoivu 2010, 101–102.)

4.4.8 Työnohjaus oppimisen tukena

Työnohjaus tarkoittaa työhön ja työyhteisöön sekä omaan työrooliin liittyvien kysymysten ja tunteiden tutkimista, jäsentämistä ja tiedostamista, mikä tapahtuu yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Työnohjaus on kokemuksellista oppimista ja keskeisin väline siinä on vuorovaikutusprosessi. Lähtökohtana on ohjattavan tarve tai jokin ongelma. Työnohjauksen toimivuus perustuu sen käytännönläheisyyteen sekä ratkaisukeskeisyyteen. Sen tavoitteina on auttaa ohjattavaa kehittämään omaa työtään, tukea ohjattavan selviytymistä omassa työssään sekä auttaa ohjattavaa hahmottamaan oma roolinsa organisaatiossa. (Ojala 2008, 236.) Työnohjaus on kehityksellinen prosessi. Se ei ole koulutusta eikä terapiaa vaikkakin sillä on joitakin yhteisiä piirteitä edellä mainittujen kanssa. (Cassedy 2010, 8-9.)

Alun perin varhainen työnohjaus oli kokeneemman työntekijän antamaa opastusta ja koulutusta nuoremmalle kollegalleen. Nykymuotoisen työnohjaus on siis suunnitelmallista ja pohdiskelevaa vuoropuhelua. Työnohjauksesta on apua oman työn ymmärtämiseen paremmin, työn kuormittavuuden säätelyyn, oman ammatillisen kehityksen parantamiseen ja työyhteisöjen haasteiden kohtaamiseen. (Alhanen ym. 2011, 16.) Työnohjauksella on monia hyviä vaikutuksia; se parantaa työn laatua ja kommunikaatio sekä ohjattavien tyytyväisyys paranee (Cassedy 2010, 13).

Hallinnollinen työnohjaus on oman työn kehittämistä. Koska johtajan työ on yksinäistä ja vastuullista, työnohjauksen merkitys korostuu johtajan omien ajatusten selkiyttäjänä ja uusien ajatuksien avaajana. Omien työtapojen kautta johtaja voi myös mitata omaa osaamistaan ja olemistaan työyhteisössään sekä vahvistaa johtamisen suuntaa. (Ollila 2006, 169–181.)

4.4.9 Kehittymisen seuranta ja palautteen antaminen

Hyvin toimivassa organisaatiossa on erilaisia ja eritasoisia prosesseja palautteen keräämiseen. Palautteen sisältö liittyy yleisimmin suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen ja laatuun. Toimivan palautejärjestelmän tulisi tukea organisaation oppimista ja tärkeää on, että palautetta saavat yksilöt, tiimit ja koko työyhteisö. (Sydänmaanlakka 2007, 48–67.)

Jotta osaamista voidaan kehittää, se edellyttää osaamisen arviointia. Paras arvioija on työntekijä itse, joten henkilöstön kykyä itsearviointiin tulee kehittää. Toinen keskeinen osaamisen arvioija on esimies. Esimiehen tulee tietää kunkin tehtävän edellyttämä osaaminen ja tuntea jokaisen alaisensa osaaminen ja osaamisen kehittämistarve. Tätä tietämystä esimiehen tulee rakentaa päivittäisessä johtamistyössään. Osaamista voidaan arvioida myös laajemmin ryhmien ja yksikköjen tasolla, minkä perusteella voidaan saada tietoa koko organisaation osaamisesta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150–151; Österberg 2014, 160.)

Palautteen tarkoituksena on kehittää vahvuuksia ja toimia kehittämistarpeiden tiedostamisen apuna. Palaute tulisi muotoilla siten, että palautteen saaja voi itse huomata kehittämisen kohteet, ja suoria neuvoja on hyvä välttää. Palaute voi toimia kannustimena, jonka kautta työntekijän on mahdollista peilata omia työsuorituksiaan. (Virtainlahti 2009, 54–56.)

Jotta palautteesta on todellista hyötyä, tulee esimiehen antaa palautetta sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Perussääntö palautteenannossa on, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos työntekijä saa palautetta enemmän epäonnistumista kuin onnistumisista, riskinä on, että työntekijä kohdistaa palautteen itseensä eli personoi palautteen. Tällaisessa tilanteessa palautetta ei pystytä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. Palaute tulisi antaa toimintatapaa koskevana. (Aarnikoivu 2008, 142–144.)

Myös ei-sanallinen palautteen antoon ja viestintään tulee kiinnittää huomiota. Viestintä ja palautteen anto ei ole tehokasta, jos sanallinen ja ei-sanallinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään. Tämä voi luoda epäluottamusta ja palautteen saaja joutuu valitsemaan näiden kahden erilaisen viestin väliltä ja usein hän valitsee ei-sanallisen viestin. (Alessandra 2006, 3.)

Esimiehen palautteenantajana tulee kiinnittää huomiota omaan suhtautumiseensa ja asennoitumiseensa palautteeseen ja tapaan, jolla antaa palautetta. Nämä ohjaavat palautteen antamisen tapaa. Kun itse suhtautuu palautteeseen arvokkaana asiana, niin se näkyy palautteen antamisen tapana ja tukee myös palautteen vastaanottamista. (Aarnikoivu 2008, 144.)

4.4.10 Kannusteet ja palkitseminen

Palkitseminen muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista osioista. Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja voivat olla haastava ja kiinnostava työ itsessään, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen, työstä saatu arvostus sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. (Jensen, McMullen & Stark 2007, 5; Viitala 2013, 139; Österberg 2014, 169.). Taloudellisia palkitsemisen keinoja ovat peruspalkan lisäksi henkilökohtaiset lisät, bonukset ja tulospalkkiot. Henkilöstöllä voi olla myös mahdollisuus saada työnantajalta tukea harrastuksiin ja täydennyskoulutuksiin. Omaehtoisesta osaamisen kehittamisestä ja laajentamisesta voidaan myös palkita, mutta se voi itsessään mahdollistaa uralla etenemisen. (Österberg 2014, 169–170.)

Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voida mitata rahassa vaan ne ovat tunnustuksia ja tekijöitä, jotka kannustavat ja motivoivat työntekijää. Parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä. Kiitos, positiivinen palaute ja tunnustuksen antaminen ovat näitä tärkeitä palkitsemiskeinoja. (Viitala 2013, 162.) Palkitsemiset ja kannusteet lisäävät työtyytyväisyyttä pitkään, mutta eniten työntekijä hyötyy sellaisesta palkitsemisesta, jossa hänet hyväksytään työyhteisön jäseneksi ja hänen osaamistaan hyödynnetään. (Holma 2009, 66).

Palkitsemisessa korostuu sen kokonaisuus. Palkka on harvoin ainoa motivointikeino, koska motivaatioon vaikuttavat myös yksilölliset tekijät. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää osata tunnistaa yksilölliset motivaatiotekijät, jotta työntekijöitä kyetään palkitsemaan hyvin tehdystä työstä heille merkityksellisellä tavalla. Terveystieteissä työntekijöitä on palkittu tehtävänimikkeiden, koulutuksen, iän ja työvuosien perusteella. (Risänen & Lammintakanen 2011, 254–255.)

Yksi palkitsemisen osa on palautteen antaminen, jota voidaan antaa vahvistavana tai rakentavana palautteena. Vahvistava palaute annetaan hyvästä suorituksesta ja sen tavoitteena on juurruttaa hyvää toimintaa. Se voidaan antaa julkisesti toisten kuullen. (Laaksonen ym. 2012, 208.) Kaikki tässä opinnäytetyössä esitetyt osaamisen johtamisen keinot on koottu kuvioon 4.



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen keinot

4.5 Aikaisempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta

Opinnäytetyön aiheeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus suoritettiin loppuvuoden 2015 ja alkuvuoden 2016 aikana. Katsaus keskittyy opinnäytetyön kannalta olennaisiin tutkimuksiin. Tiedonhaku suoritettiin informaation suosituksesta käyttämällä Medic-, Melinda-, Arto-, Cinahl- ja Tamk Finna – tietokantoja. Aluksi hakuja tehtiin useita käyttämällä erilaisia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä, mutta lopullisiin hakusanoihin päädyttiin informaation suosituksesta. Hakusanat on esitetty liitteessä 1. Lopullinen tiedonhaku tehtiin 18.12.2015. Liitteessä 2 on esitetty alkuperäistutkimusten valintaprosessi kirjallisuuskatsaukseen. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset koottiin taulukkoon (liite 3).

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin suomen – ja englanninkielisiä tutkimuksia ja tutkimusten tuli olla julkaistu vuosina 2004–2015. Sisäänottokriteerien mukaan tutkimuksien tuli olla pro gradu – tutkielmia, lisensiaattitutkimuksia, diplomitöitä, väitöskirjoja tai tieteellisiä tutkimuksia tai artikkeleita sekä aiheen tuli käsitellä osaamisen johtamista terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin kahdeksan tutkimusta (liite 3).

Kivisen (2008, 194) mukaan strategiatietoisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on vajavaista. Vajaa puolet julkisen terveydenhuollon organisaatioiden johtajista oli sitä mieltä, että strategiasta ei löydy selkeää näkemystä henkilöstön kehittämisestä eikä henkilöstön osaamistavoitteita määrittellä strategiassa (Kivinen 2008, 194.). Ollilan (2006, 138) mukaan organisaatioissa osaamisen johtamisen tulee näkyä konkreettisin järjestelyin, jotka liittävät johtamistyön tiiviisti strategisuuteen, esimerkkinä tällaisista ovat toimintasuunnitelmat, laatujärjestelmät, osaamiskartoitukset ja koulutus suunnitelmat.

Ollilan (2006, 223) mukaan terveydenhuollon organisaatioiden esimiehet pitävät osaamisen johtamista hyvin tärkeänä osana työssään. Keskeisin tehtävä esimiehillä osaamisen johtamisen alueella on varmistaa, että heidän osastollaan on riittävästi oikeanlaista osaamista (Wikström-Koikkalainen 2011, 100; Huttunen 2013, 16;). Esimiehen tulee olla tietoinen jokaisen työntekijän perustehtävästä, osaamisen tasosta ja osaamistarpeesta (Ollila 2006, 138; Huotari 2009, 132). Päätehtävät osaamisen johtamisessa ovat oppimisen suunnitteleminen ja mahdollistaminen, kannustaminen oppimiseen ja omalla esimerkillä johtaminen (Wikström-Koikkalainen 2011, 100; Huttunen 2013, 16.)

Työyksikön hyvä ilmapiiri ja työhyvinvointi tukevat ja innostavat oppimaan. Tärkeää on myös kehittää työympäristöä turvalliseksi. (Ollila 2006, 146; Holma 2009, 65; Koikkalainen-Wikström 2011, 84). Viitalan (2004, 131, 135–140) mukaan työyksikön koko vaikuttaa osaamisen johtamisen toteutumiseen ja ihannetilanteessa työntekijöitä on alle 20, lisäksi ryhmätyökäytännöt parantavat osaamisen tavoitteiden toteutumista, joten niitä on syytä kehittää.

Viitalan (2004, 141), Ollilan (2006, 138) ja Huttusen (2013, 16) mukaan kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisessa keskeinen väline, joten ne on hyvä ottaa vakituiseksi käytännöksi organisaatioissa. Huotarin (2009, 129) mukaan kehityskeskustelujen keskeinen sisältö kohdistuu työntekijän osaamisen ja vahvuuksien sekä kehittämistarpeiden arviointiin suhteessa strategiaan.

Huttusen (2013, 17) mukaan rekrytoinnissa on tärkeää huomioida ammattiosaamisen tarkistaminen ja tehtävään liittyvä substanssiosaamisen kartoittaminen ennen rekrytointiprosessin aloittamista. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää ja organisaatiolla tulisikin olla ajantasainen perehdytysohjelma. Lisäksi mentorointia voidaan käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. (Wikström-Koikkalainen 2011, 92–93.)

Terveystieteiden osaan kehittäminen perustuu yksittäisten työntekijöiden lyhytkestoiseen koulutukseen, jota vuonna 2004 voimaan tulleet täydennyskoulutusmääräykset vahvistavat. On tärkeää tiedostaa, että yksilöiden oppiminen ei ole sama kuin organisaation oppiminen. Täytyykin miettiä, miten yksilöiden hankkimaa tietoa jaetaan muille organisaatiossa. (Kivinen 2008, 200.) Henkilöstön kouluttamiseen kannattaa panostaa, sillä sen vaikutukset näkyvät paljolti sekä henkilöstön käyttäytymisessä että myös työprosesseissa (Griffith ym. 2013, 199).

Osaamisen seurantaan on monia keinoja. Wikström-Koikkalaisen (2011, 87–98) tutkimuksen mukaan osaamisen arviointia tapahtuu työn ohessa keskustelemalla, kyselemällä ja havainnoimalla, myös kehityskeskusteluissa saadaan tietoa työntekijöiden osaamisesta. Erilaisten raportointijärjestelmien ja asiakaspalautteiden kautta on mahdollista saada tietoa koko yksikköä koskevasta osaamisesta (Wikström-Koikkalainen 2011, 87–88). Viitalan (2004, 135) tutkimuksen mukaan työntekijöistä puolet ovat sitä mieltä, että heidän esimies on perillä heidän osaamisestaan, mutta etenkin oppimisprosessien tukemisessa esimiehillä on parantamisen varaa. Kivisen (2008, 200) mukaan yli kolmasosa johtajista ja puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että he eivät voi käyttää työssään kaikkea osaamistaan.

Holman mukaan (2009, 66) palkitsemiset ja kannusteet lisäävät työtyytyväisyyttä pitkään ja eniten työntekijä hyötyy sellaisesta palkitsemisesta, jossa hänet hyväksytään työyhteisön jäseneksi ja hänen osaamistaan hyödynnetään.

Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedona voidaan todeta, että julkisissa terveystieteiden organisaatioissa strategiatietoisuudessa on puutteita eikä strategiasta aina löydy näkemystä henkilöstön kehittämisestä. Kirjallisuuskatsauksen aineistosta nousi esiin useita osaamisen johtamisen keinoja; keskeisimpänä kehityskeskustelut. Toinen tärkeä osaamisen johtamisen keino on perehdytys; organisaatiolla tulee olla ajantasainen perehdytysohjelma

ja perehdytyksen lisäksi tulee hyödyntää mentorointia etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. Rekrytoinnissa tulee huomioida substanssisosaamisen kartoittaminen. Työntekijöiden osaamista tulee seurata mm keskustelemalla, kyselemällä ja havainnoimalla. Lisäksi erilaisten palautejärjestelmien kautta saadaan tietoa koko yksikkö koskevasta osaamisesta. Tulosten mukaan esimiehet pitävät osaamisen johtamista tärkeänä osana työssään ja esimiehen tulee olla tietoinen vaadittavasta osaamisesta työyksikössä ja jokaisen työntekijän osaamisesta. Esimiehen tulee kannustaa ja mahdollistaa oppiminen työyksikössään, ja henkilöstön kouluttamiseen kannattaa panostaa.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan sanoa myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joten se edellyttää riittävän suurta otosta. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla, ja tuloksia on mahdollista havainnollistaa taulukoiden tai kuvioiden avulla. Usein myös selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla yleensä saadaan kartoitettua nykytilanne. (Kananen 2011, 17; Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaankin nähdä prosessina, joka viedään läpi vaihe vaiheelta. Kun aineisto on kerätty, voidaan sanoa, että suurin osa työstä on tehty. Aineistoa käsitellään tilastotieteen analyysimenetelmien mukaan ja tulokset tehdään sääntöjen mukaan. Menetelmät ohjaavat ja määräävät prosessin eri vaiheet. (Kananen 2011, 20.)

Opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sillä opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tämän hetken yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita.

5.2 Aineiston keruumenetelmä

Kyselytutkimus on yleinen tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja asenteista sekä arvoista. Siinä vastaajalle esitetään kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. (Robson 2007, 79; Vehkalahti 2014, 11.) Kyselytutkimuksessa mittarilla tarkoitetaan kysymysten ja erilaisten väitteiden kokoelmaa, jolla pyritään mittaamaan erilaisia asioita. Mittareita voidaan rakentaa itse tai soveltaa aiemmin käytettyjä ja valmiita mittareita. Valmiisiin mittareihin tulee suhtautua jonkin verran varauksella sillä niiden toimivuus toisessa yhteydessä ei ole varmaa. (Vehkalahti 2014, 12.)

Kyselylomakkeessa kysymysten muotoilussa ja sanamuodoissa tulee olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimukselle ja sen onnistumiselle. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä eivätkä ne saa olla johdattelevia ja niitä lähdetään rakentamaan tutkimusten tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Tärkeää on kysyä kaikki oleellinen ja pyrkiä välttämään turhat kysymykset. Aineiston keräämisen toteutusta ei ole syytä hätköidä. (Aaltola & Valli 2010, 103–104.)

Usein lomakekysely aloitetaan taustakysymyksillä, joilla tiedustellaan esimerkiksi ikää, sukupuolta ja koulutusta. Taustakysymykset ovat usein selittäviä muuttujia, joten tutkittavaa ominaisuutta tarkastellaan niiden suhteen. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, aikuisille sopiva kyselylomakkeen pituus onkin noin viisi sivua. Jos lomake on liian pitkä, tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä, kun vastaajat eivät välttämättä jaksaa keskittyä lomakkeen täyttämiseen huolella. (Aaltola & Valli 2010, 104–106.)

Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset tulee olla helppoja ja sellaisia, joilla vastaaja saadaan innostumaan mahdollisimman paljon kyselystä (Kananen 2011, 38; Heikkilä 2014, 46). Kyselylomakkeen kysymykset ryhmitellään aihepiirien mukaan. Jos kyselyssä on mukana eri aihealueita, tulee yksi aihealue käydä läpi kerrallaan ja siirtyä sitten seuraavaan. (Kananen 2011, 38–39.)

Järjestysasteikollinen Likertin 5-portainen asteikko on yksi yleisimmin käytetty asteikko silloin, kun halutaan mitata mielipiteitä tai asenteita. Asteikossa toisena ääripäänä on useimmiten ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä”. Asteikon keskikohta voidaan muotoilla esimerkiksi, ”en eri enkä samaa mieltä”. Parittomuuden idea antaa vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa. (Aaltola & Valli 2010, 118; Kananen 2011, 51.)

Saatekirjeellä on tärkeä merkitys tutkimukselle sillä sen perusteella vastaaja voi joko motivoitua vastaamaan kyselyyn tai jättää vastaamatta kyselyyn vaikka kyselylomake olisikin muuten hyvä. Paras vastaamismotivaatio voi tulla siitä, että aihe kiinnostaa jo valmiiksi, mutta hyvin laaditulla saatekirjeellä voidaan herättää vastaajan kiinnostus. Kyselylomaketta tulee testata etukäteen. Esitestauksella saadaan tietoa siitä, ovatko kysymykset ja ohjeet ymmärretty oikein tai onko lomakkeessa turhia kysymyksiä. (Vehkalahti 2014, 48.)

Tämä opinnäytetyö kuului yhtenä osana Tampereen ammattikorkeakoulun valtakunnalliseen tutkimushankkeeseen *Ihmisten ja osaamisen johtaminen* ja tutkimuslupa (liite 4) opinnäytetyölle saatiin 28.1.2016. Kyselylomaketta lähdettiin rakentamaan helmikuussa 2016. Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Kivisen tutkimuksen (2008, 242–273) kyselylomaketta. Kivisen kyselylomakkeesta poimittiin sopivimpia kysymyksiä / väittämiä, ja tämän lisäksi osa kysymyksistä / väittämistä muodostettiin itse, jotta kyselylomake saatiin kokonaisuudessaan vastaamaan teoreettista viitekehystä sopien juuri tähän opinnäytetyöhön. Liitteessä 5 on esitetty muuttujat ja merkitty, ovatko ne itse luotuja vai poimittu Kivisen (2008, 242–273) tutkimuksen kyselylomakkeesta. Kyselylomaketta muodostettaessa pidettiin tutkimusongelmat mielessä koko ajan ja tätä helpottamaan luotiin taulukko (taulukko 1), jossa on esitetty tutkimusongelmat ja niihin vastauksen antavat muuttujat. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Näiden keskelle sijoitettiin vastausvaihtoehto en eri enkä samaa mieltä.

TAULUKKO 1. Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat muuttujat

TUTKIMUSONGELMA	MUUTTUJAT, JOILLA TUTKIMUSONGELMIIN VASTATAAN
1. Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköissä?	päätutkimusongelma (alutkimusongelmilla vastataan tähän)
1.1 Miten osaamisen johtaminen näkyy organisaation strategiassa?	kysymysosio 2
1.2 Mitä osaamisen johtamisen keinoja yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiehillä on käytössä?	kysymysosiot 3, 4, 5, 6 ja 10
1.3 Minkälaisia osaamisen johtamisen kehittämistarpeita on yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköissä?	kysymys 8 (avoin), kysymysosio 7
2. Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa?	kysymys 9 (avoin)

Kyselylomake esitettiin viidellä vastaajalla maaliskuussa 2016, ja sen myötä saatujen kommenttien perusteella kyselylomaketta vielä muokattiin selkeämmäksi. Kyselylomakkeen laatimisessa tehtiin yhteistyötä tutkijatiimin kanssa ja palaveri liittyen yhteiseen kyselylomakkeeseen pidettiin maaliskuussa 2016 ja tämän jälkeen kyselylomake (liite 6)

saatiin valmiiksi. Kyselylomake luotiin sähköiseen muotoon käyttämällä TAMK:n e-lomake editoria siten, ettei vastaajia pystytä tunnistamaan. Taustatietokysymykset sijoitettiin lomakkeen alkuun, jotta vastaajien olisi helppo lähteä vastaamaan väittämiin. Kahden muun opinnäytetyön tekijän kyselylomakkeen aiheet kohdistuvat johtamiseen ja ristiriitojen hallintaan. Kyselylomakkeen alkuun taustatietokysymysten jälkeen sijoitettiin kysymykset koskien osaamisen johtamista ja tämän jälkeen kysymykset liittyen voimaannuttavaan johtamiseen ja ristiriitojen hallintaan.

Kokonaisotos kannattaa tehdä silloin, kun perusjoukko on pieni (Holopainen & Pulkkinen 2015, 30). Tässä opinnäytetyössä käytettiin kokonaisotosta, sillä kohderyhmänä olivat yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiehet (N=139). Vastaajien yhteystiedot eli sähköpostiosoitteet saatiin soittamalla ja kysymällä kohdeorganisaatioista taikka pyytämällä sähköpostitse yhteystiedot. Huhtikuussa 2016 vastaajille (N=139) lähetettiin sähköpostilla tutkimuksen saatekirje (liite 7) sekä linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Tämän lisäksi vastaajille lähetettiin kaksi muistutusta, joissa kerrottiin kyselyyn vastaamisen tärkeydestä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kokonaisaika, jolloin vastauksia kerättiin, oli 18.4.2016 – 1.6.2016. Osa kohdeorganisaatioista (HUS, Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Päijät-Hämeen keskussairaala) vaati tutkimusluvan hakua myös heidän organisaatioiltaan. Näihin organisaatioihin toimitettiin tutkimuslupahakemus ja tutkimuslupa myönnettiin.

5.3 Aineiston analyysimenetelmä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi ovat erillisiä vaiheita. Sähköisen kyselyn vastaukset tallentuvat suoraan datatiedostoksi, joka voidaan siirtää tilasto-ohjelmaan, esimerkiksi IBM SPSS Statistics – ohjelmaan, jolla aineisto voidaan jatkokäsitellä. Tällä tavalla tietojen erillinen syöttövaihe jää pois ja tulokset saadaan nopeasti. (Heikkilä 2014, 120). Tässä opinnäytetyössä aineisto siirrettiin keruun jälkeen sähköisesti IBM SPSS Statistics – ohjelmaan analysointia varten.

Kyselyiden, joissa on käytetty Likertin viisiportaista asteikkoa, tuloksia esitetään usein prosenttijakaumina ja tulkinnat tehdään prosenteista. (Kananen 2011, 96.) Muuttujia voidaan tarkastella jakaumien lisäksi tiivistämällä niitä tilastollisiksi tunnusluvuiksi, joista

yleisin on keskiarvo, joka kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa. Toinen keskeinen tunnusluku on keskihajonta. Tunnuslukuihin kuuluvat myös minimi ja maximi. (Vehkalahti 2014, 54). Järjestysasteikollisille muuttujille ei lasketa keskiarvoja (Heikkilä 2014, 81). Tässä opinnäytetyössä taustatiedoista otettiin prosenttijakaumia, keskiarvoja ja keskihajonta – lukuja. Kysymysosioiden vastaukset esitetään prosenttijakaumina.

Tilastollinen analyysi on luova prosessi, jossa erityisesti aineiston graafisella tarkastelulla on huomattava merkitys (Heikkilä 2014, 139). Tilastojen havainnollistaminen erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla tuo elävyyttä asian esittämiseen. Esimerkiksi Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla voidaan laatia useita erilaisia kuvioita. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2016, 44.) Tilastollisista kuvioista yleisimpiä ja käytetyimpiä ovat vaak- ja pystysuuntaiset pylväät sekä piirakkakuviot, jotka soveltuvat frekvenssi- ja prosenttijakaumien kuvaamiseen (Vehkalahti 2014, 63; Valli 2015, 74). Tämän opinnäytetyön aineiston analysoinnissa käytettiin IBM SPSS Statistics – ohjelmaa ja kuviot luotiin käyttämällä Microsoft excell 2013–taulukkolaskenta-ohjelmaa. Tässä opinnäytetyössä taulukoita luotiin mm. reliabiliteettitestin tuloksista, vastaajien taustatiedoista sekä osaamisen johtamisen tärkeimmistä keinoista. Kuvioita luotiin mm. kysymysosioiden vastausten prosenttijakaumista ja taustatietojen yhteyksistä, avointen kysymysten teemoista sekä osaamisen johtamisen mallista.

Tärkein kahden muuttujan riippuvuuden tai yhteyden voimakkuutta kuvaava tunnusluku on korrelaatiokerroin, joka tarkoittaa lineaarista riippuvuutta joko positiivisena tai negatiivisena. Korrelaatiokertoimia on useita, joten käytetty mitta-asteikko tulee huomioida. (Nummenmaa ym. 2016, 214; Vehkalahti 2014, 77–78 .) Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin vaatii muuttujilta vähintään järjestysasteikkoisuutta, sillä testi perustuu järjestysijojen vertaamiseen. Järjestyskorrelaatiokertoimien arvot vaihtelevat -1 ja +1 välillä. (Heikkilä 2014, 92; Valli 2015, 97.) Pearsonin korrelaatiokertoimen laskemiseen vaaditaan molemmilta muuttujilta vähintään välimatka-asteikkoisuutta ja myös sen korrelaatiokerroin vaihtelee -1 ja +1 välillä (Heikkilä 2014, 90–91). Osittaiskorrelaation avulla voidaan eliminoida yhden tai usean muuttujan vaikutus kahden muuttujan lineaariseen korrelaatioon (Gustafsson 2013, 13). Tässä opinnäytetyössä käytettiin Spearmanin korrelaatiotestiä taustatietojen vaikutuksen selvittämiseen sekä eri kysymysten välisen yhteyden selvittämiseen, sillä muuttujat olivat järjestysasteikollisia. Pearsonin korrelaatiotestiä käytettiin summamuuttujien välisen yhteyden mittaamiseen osaamisen johtamisen mallin

rakentamisen yhteydessä. Lisäksi osittaiskorrelaation avulla tarkasteltiin jokaisen osaamisen johtamisen mallin ulottuvuuden vaikutusta muiden summamuuttujien välisiin yhteyksiin eliminoimalla kukin niistä yksitellen.

Tilastolliset merkitsevyytestaukset kertovat, millaisella varmuudella tulokset voidaan yleistää. Tilastollisissa merkitsevyytestauksissa käytetään kolmea termiä, tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,05$), tilastollisesti merkitsevä ($p=0,01$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,001$). Saadut tulokset koskevat aina tiettyä joukkoa, eivät koskaan yhtä yksilöä. (Valli 2015, 103).

Usein on mielekästä muodostaa mittarin yksittäisistä osioista summamuuttujia. Ennen summamuuttujien muodostamista tulee laskea kysymysosioiden reliabiliteetti. Tunnetuimpia tapoja on laskea Cronbachin alpha, joka mittaa mittarin yhtenäisyyttä. (Metsämuuronen 2001, 29–33.) Tässä opinnäytetyössä muodostettiin muuttujista summamuuttujia. Kysymysosioista 2, 4 ja 5 muodostettiin kustakin yksi muuttuja sekä kysymysosioista 3, 6 ja 7 muodostettiin yksi yhteinen muuttuja, sillä kaikki ne osiot mittasivat samaa asiaa. Kysymysosioille tehtiin reliabiliteettitesti ennen summamuuttujien luomista. Kaikkien kysymysosioiden Cronbachin alpha – kertoimet olivat riittäviä (taulukko 2), eikä minkään yksittäisen kysymyksen poisjättäminen olisi korottanut merkittävästi Cronbachin alpha – kerrointa. Summamuuttujien välisiä yhteyksiä mitattiin Pearsonin korrelaatiotestillä.

TAULUKKO 2. Kysymysosioiden Cronbachin alpha – kertoimet

Kysymysosio	Cronbachin alpha
Kysymysosio 2	,689
Kysymysosiot 3, 6 ja 7	,720
Kysymysosio 4	,605
Kysymysosio 5	,657

6 TULOKSET

Tuloksissa esitetään ensin vastaajien taustatiedot. Ensimmäiseen päätutkimusongelmaan, minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköissä, saadaan vastaukset sen alatutkimusongelmista. Luvuissa 6.2 - 6.4 esitetään vastaukset näihin alatutkimusongelmiin. Toiseen päätutkimusongelmaan, minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa, vastaukset esitetään luvussa 6.5. Tämän jälkeen esitetään luvussa 6.6. osaamisen johtamisen mallin rakentaminen.

6.1 Vastaajien taustatiedot

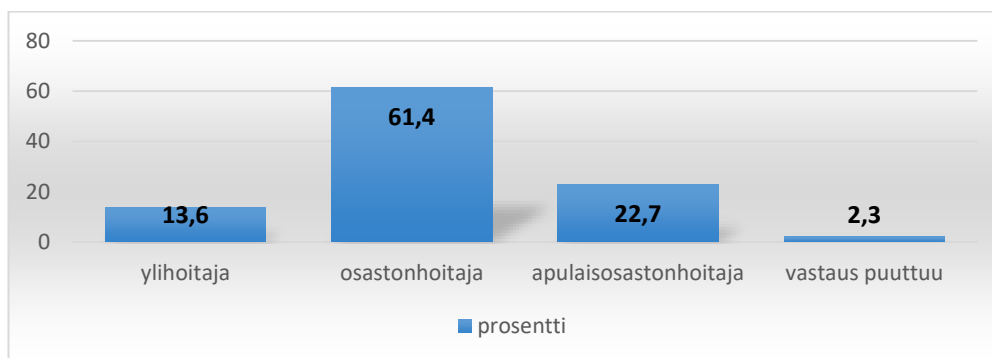
Sähköinen kyselylomake lähetettiin 139 yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiehille, joista vastasi 44. Vastausprosentiksi muodostui 31,7 %. Enemmistö vastaajista oli naisia. Nuorin vastaaja oli 36 – vuotias ja vanhin 61 – vuotias. Vastaajista 34,1 %:lla oli yliopistollinen tutkinto ja 6,8 %:lla oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opistoasteen tutkinto oli 40,9 %:lla vastaajista (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Vastaajien taustatietoja (n=44)

Sukupuoli	%	Ikä	v
Nainen	95,4	Nuorin vastaaja	36
Mies	4,6	Vanhin vastaaja	61
		Keskiarvo	52
		Vastaus puuttuu	9,1 %
Taustakoulutus	%	Valmistumisvuosi	v
Opistoasteen tutkinto	40,9	Min	1978
Ammattikorkeakoulu	13,6	Max	2013
Ylempi ammattikorkeakoulu	6,8	Keskiarvo	1996
Yliopistollinen tutkinto	34,1		
Vastaus puuttuu	4,5 %	Vastaus puuttuu	15,9 %

Työkokemusta esimiehenä vastaajilla oli vähimmillään vuosi ja enimmillään 31 vuotta, esimiestyökokemuksen keskiarvo oli 10 vuotta. Alaisia vastaajilla oli vähimmillään 0 ja enimmillään 250 ja keskihajonta alaisten määrää kysyttäessä oli 43,5, joten alaisten lukumäärä vaihteli paljon.

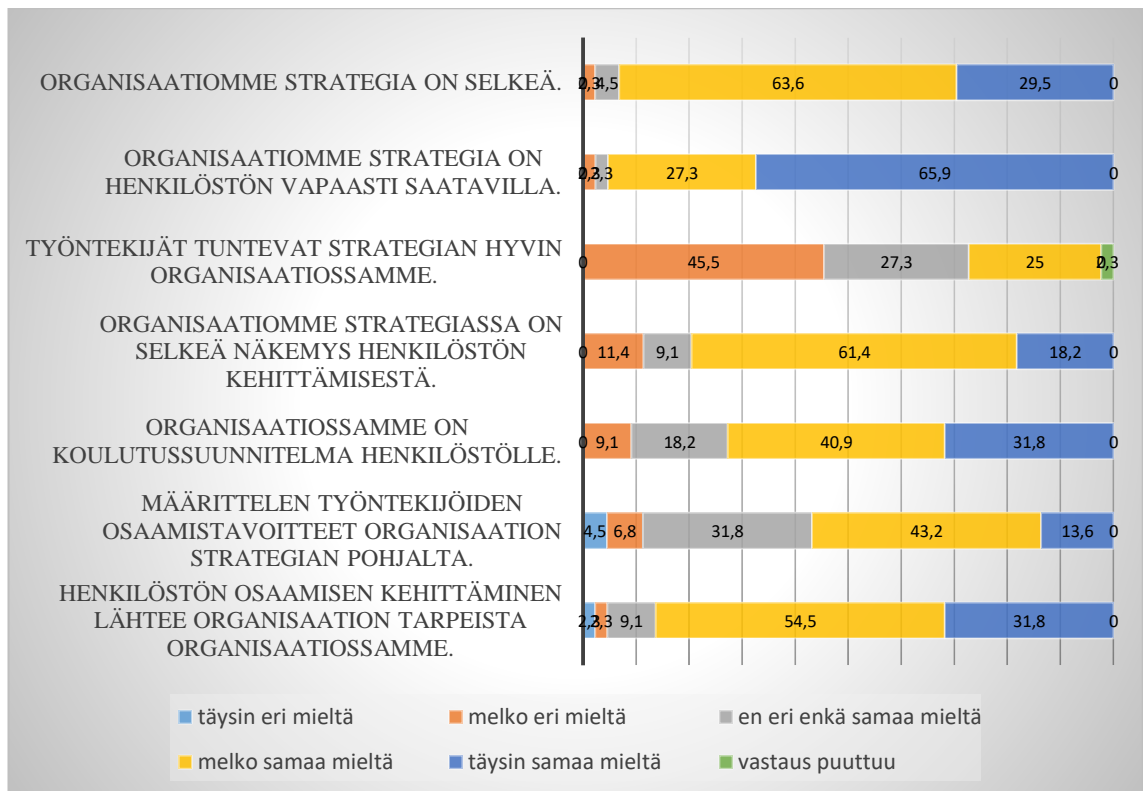
Työnkuvaa kysyttäessä kukaan ei vastannut, että työnkuva olisi käytännön kuvantamistyötä, mikä onkin luonnollista, koska kysely lähetettiin esimiehille. 34,1 % vastaajista ilmoitti työnkuvakseen sekä hallinnollisen että käytännön kuvantamistyön. Loput vastaajista ilmoitti työkuvakseen kokoaikaisen hallinnollisen työn. Yli puolet vastaajista toimi työssään osastonhoitajana (kuvio 5).



KUVIO 5. Ammattinimike (n=44)

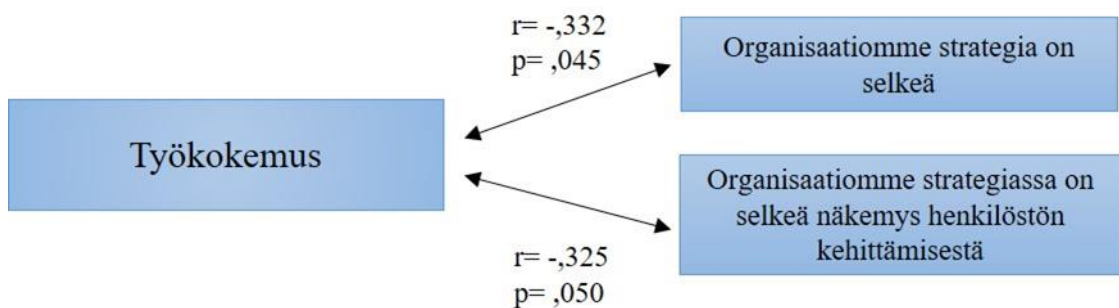
6.2 Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys

Osaamisen johtamisen strategialähtöisyyttä kysyttiin kysymysosion 2 seitsemällä väittämällä. Vastaajista lähes kolmannes oli täysin samaa mieltä siitä, että oman organisaation strategia on selkeä. 65,9 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän organisaationsa strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla, mutta kuitenkin 45,5 % vastaajista oli melko eri mieltä väittämästä *työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme*. Vastaajista 61,4 % on melko samaa mieltä väittämästä *organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä* ja suurin osa vastaajista on melko / täysin samaa mieltä, että heidän organisaatiossaan on koulutussuunnitelma henkilöstölle. Yli puolet vastaajista on melko / täysin samaa mieltä väittämästä *määrittelen työntekijöiden osaamistavoitteet organisaation strategian pohjalta*. Valtaosa vastaajista oli melko / täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaation tarpeista (kuvio 6).



KUVIO 6. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys (n=44)

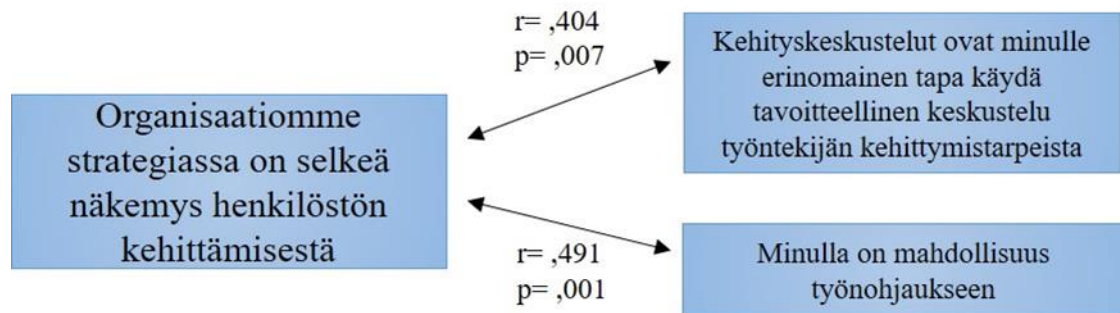
Työkokemuksella on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys väittämiin *organisaatiomme strategia on selkeä* ja *organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä* (kuvio 7). Esimiehet, joilla on vähemmän työkokemusta, pitävät organisaationsa strategiaa selkeämpänä ja samoin heidän mielestään organisaationsa strategiasta löytyy usein selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä.



KUVIO 7. Työkokemuksen yhteys strategiaan (n=44)

Tulokset osoittavat myös, että alaisten määrän kasvaessa henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee useammin organisaation tarpeista ($r = ,544$, $p = ,000$).

Kysymysosion 2 väittämän *organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä* on positiivinen yhteys väittämiin *kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista* ja *minulla on mahdollisuus työnohjaukseen*. Tulosten mukaan silloin, kun organisaation strategiaan sisältyy selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä, esimiehillä on mahdollisuus työnohjaukseen ja he myös pitävät kehityskeskusteluja hyvänä tapana käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista (kuvio 8).



KUVIO 8. Strategialla on yhteys kehityskeskustelujen toteutukseen ja esimiehen omaan työnohjaukseen (n=44)

Edellä esitettyjen tulosten mukaan tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa on selkeät strategiat, jotka ovat henkilöstön vapaasti saatavilla, mutta työntekijät eivät tunne strategioita kovin hyvin. Strategioihin on kirjattu selkeästi näkemys henkilöstön kehittämisestä ja organisaatiossa löytyy usein henkilöstön koulutussuunnitelma sekä henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation tarpeista. Vähemmän työkokemusta omaavilla esimiehillä oli selkeämpi käsitys strategiasta. Esimiehillä on useammin mahdollisuus omaan työnohjaukseen silloin, kun organisaation strategiaan on kirjattu näkemys henkilöstön kehittämisestä.

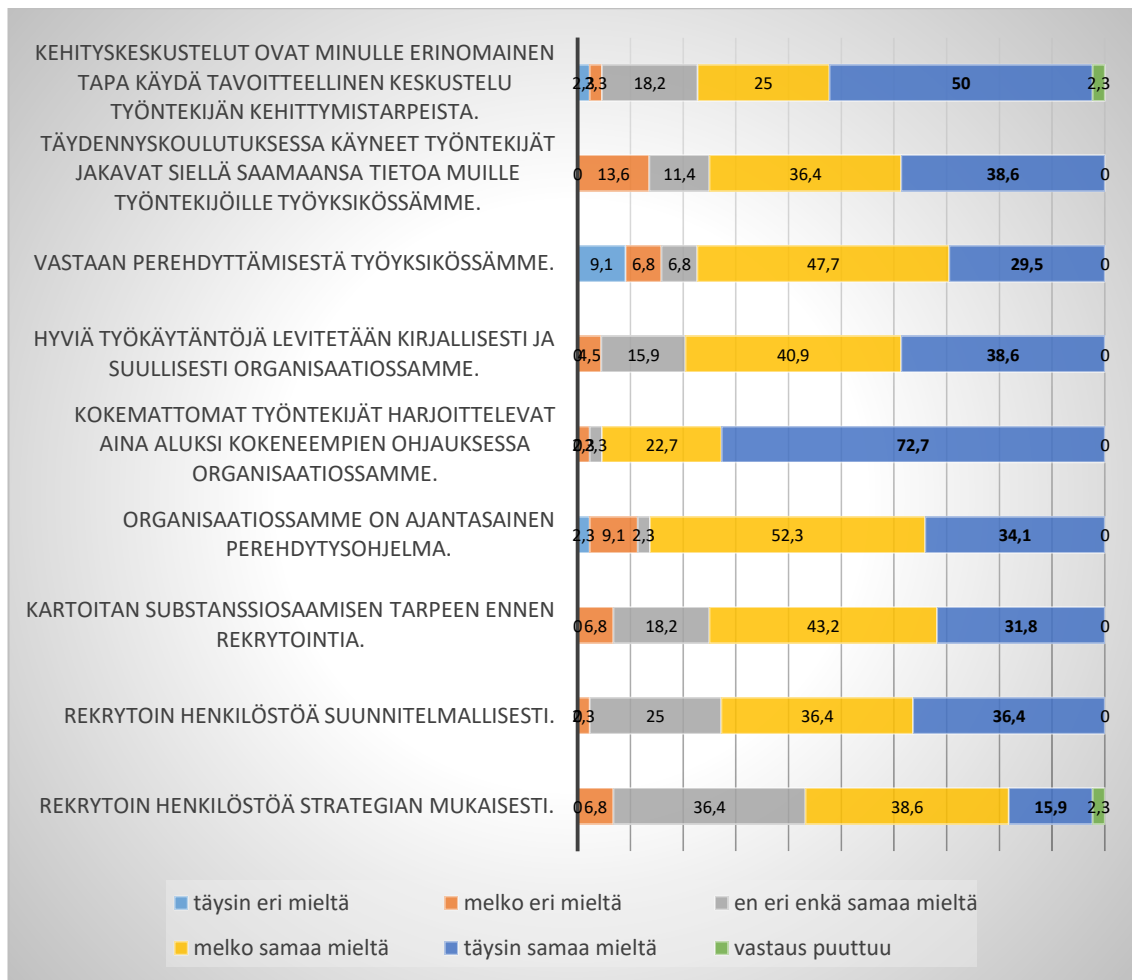
6.3 Osaamisen johtamisen keinot

6.3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen keinoihin liittyviä väittämiä kysyttiin kysymysosiossa 3. Osaamisen kehittämisen keskeiseksi keinoksi muodostui mentorointi, sillä vastaajista 72,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että kokemattomat työntekijät harjoittelevat aluksi kokeneempien työntekijöiden ohjauksessa. Myöskin kehityskeskustelut nousivat tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä *kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista* (kuvio 9).

Vastaajista 13,6 % vastasi melko eri mieltä väittämään *täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksikössämme*. Vastaajista 15,9 % oli melko / täysin eri mieltä väittämästä *vastaan perehdyttämisestä työyksikössämme*. Suurin osa vastaajista oli melko / täysin samaa mieltä väittämästä *hyviä työkäytäntöjä levitetään kirjallisesti ja suullisesti organisaatiossamme* ja väittämästä *organisaatiossamme on ajantasainen perehdytysohjelma*. 75 % vastaajista oli melko / täysin samaa mieltä siitä, että kartoittaa substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia (kuvio 9).

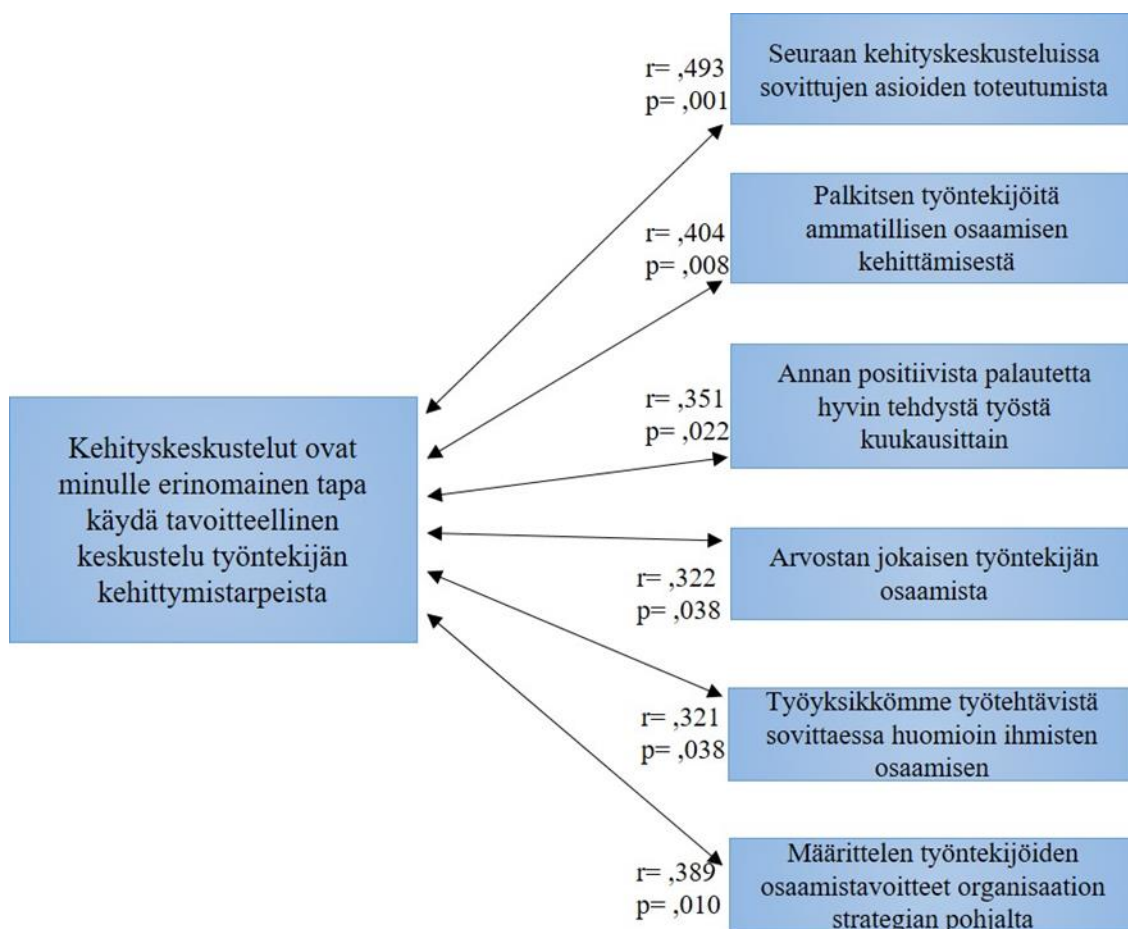
Yli puolet vastaajista oli melko / täysin samaa mieltä siitä, että he rekrytoivat henkilöstöä suunnitelmallisesti. Vastaajista vain 15,9 prosenttia on täysin samaa mieltä, että henkilöstön rekrytointi tapahtuu strategian mukaisesti ja 36,4 % oli valinnut väittämään vastauksen en eri enkä samaa mieltä (kuvio 9).



KUVIO 9. Osaamisen kehittämisen keinot (n=44)

Tulokset osoittavat, että esimiehet seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista silloin, kun pitävät kehityskeskusteluja erinomaisena tapana käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kanssa. Samoin esimiehet palkitsevat työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämisestä, antavat säännöllisesti palautetta hyvin tehdystä työstä ja arvostavat työntekijöiden osaamista silloin, kun he pitävät kehityskeskusteluita tärkeinä keinoina (kuvio 10).

Tulosten perusteella työyksikön tehtävistä sovittaessa vastaajat huomioivat ihmisten osaamisen useammin sekä määrittelevät työntekijöiden osaamistavoitteet strategiaan pohjautuen silloin, kun pitävät kehityskeskusteluja erinomaisena tapana käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista (kuvio 10). Tulokset osoittavat että silloin, kun organisaatiossa on ajantasainen perehdytysohjelma, esimiehet tuntevat useimmin jokaisen alaisen osaamisen ($r = ,338$, $p = ,027$).



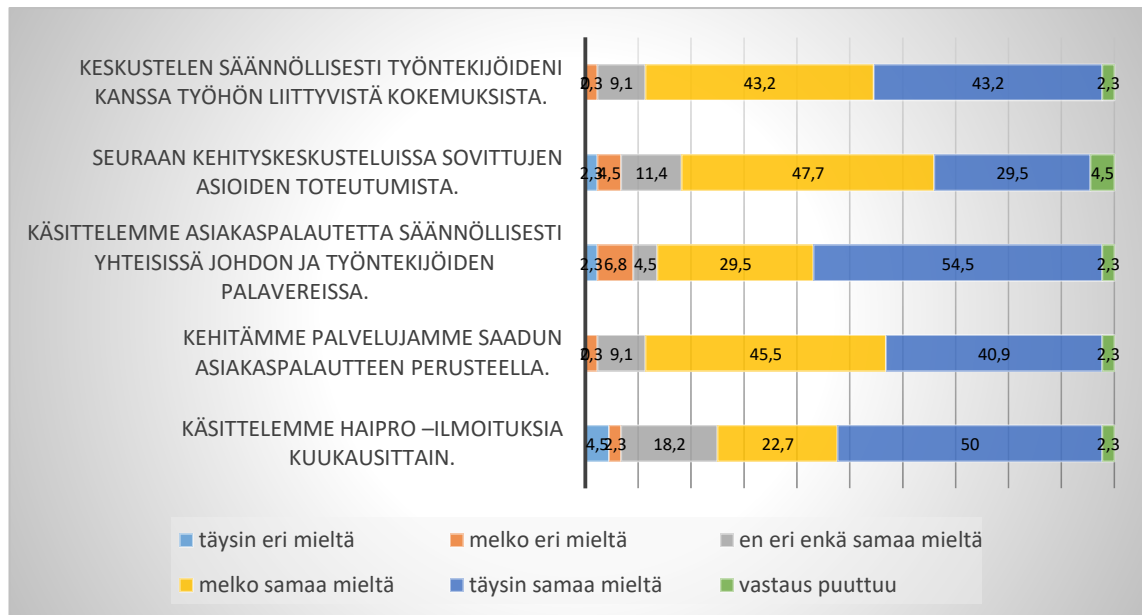
KUVIO 10. Kehityskeskustelujen ja muiden osaamisen johtamisen keinojen yhteys (n=44)

Edellä esitettyjen tulosten mukaan mentorointi on keskeinen osaamisen kehittämisen keino. Kehityskeskustelut ovat myös tärkeässä asemassa ja niillä on yhteys moneen muuhun osaamisen johtamisen keinoon. Kaikki täydennyskoulutuksissa käyneet työntekijät eivät jaa siellä saamaansa tietoa muille eivätkä kaikki esimiehet vastaa perehdyttämisestä työyksikössään. Suuressa osassa organisaatioita löytyy ajantasainen perehdytysohjelma ja hyviä työkäytäntöjä ohjeistetaan sekä suullisesti että kirjallisesti. Ennen rekrytointia kartoitetaan sunstanssiosaamisen tarve ja rekrytointi tapahtuu suunnitelmallisesti ja strategian mukaisesti. Alaisten osaamisen tuntemiseen vaikuttaa se, onko organisaatiossa ajantasainen perehdytysohjelma.

6.3.2 Seuranta ja palaute

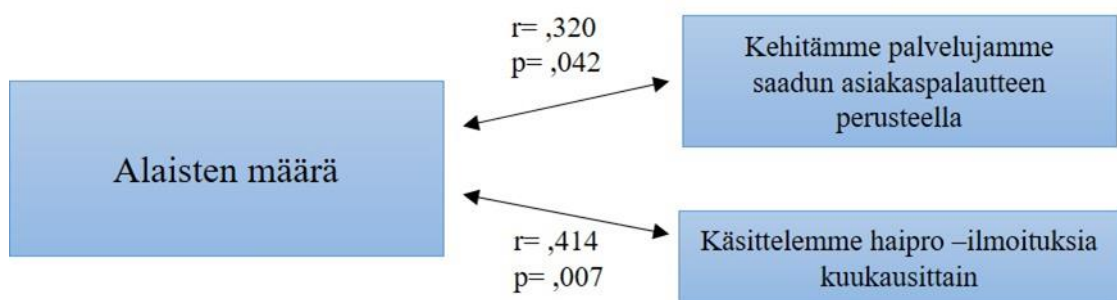
Osaamisen johtamisen keinoista **seurantaan ja palautteeseen** liittyviä väittämiä kysyttiin kysymysosiossa 4. Vastaajista yli puolet oli melko / täysin samaa mieltä siitä, että

keskustelevat säännöllisesti työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä kokemuksista ja seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista. Yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä, että heidän organisaatiossaan käsitellään säännöllisesti asiakaspalautteita johdon ja työntekijöiden palaverissa. 86,4 % vastaajista oli melko / täysin samaa mieltä väittämästä *kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella*. Puolet vastaajista on täysin samaa väittämästä *käsitlemme haipro – ilmoituksia kuukausittain* (kuvio 11).



KUVIO 11. Seuranta ja palaute (n=44)

Taustamuuttujista alaisten määrällä on positiivinen yhteys väittämän *kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella* ja väittämän *käsitlemme haipro – ilmoituksia kuukausittain* vastauksiin. Tulosten perusteella silloin, kun esimiehellä on enemmän alaisia, työyksikössä kehitetään palveluja palautteen perusteella useammin sekä myös haipro – ilmoituksia käsitellään säännöllisesti (kuvio 12).

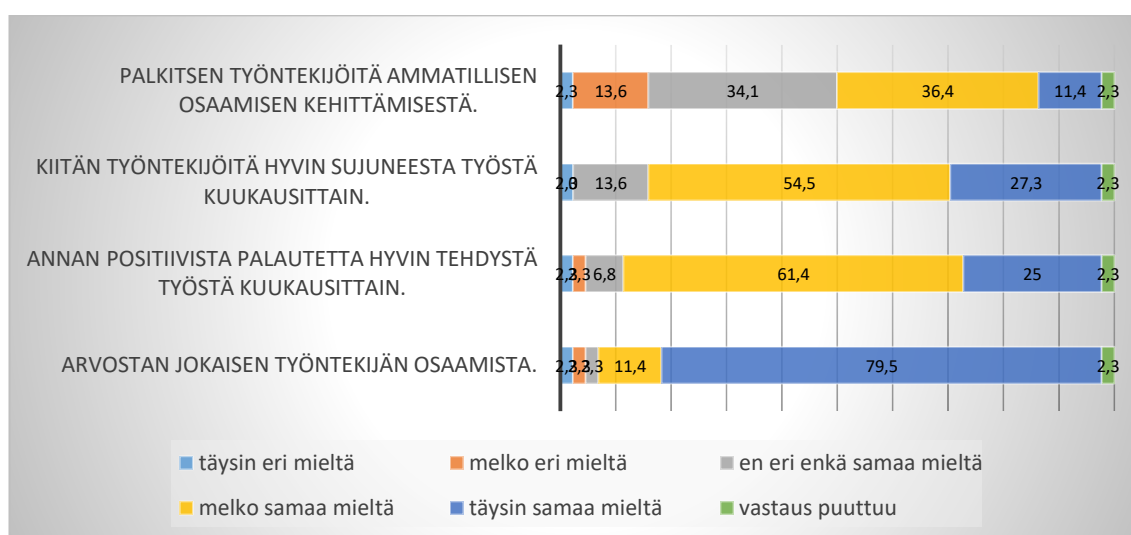


KUVIO 12. Alaisten määrän vaikutus ja toiminnan kehittämiseen ja seurantaan (n=44)

Edellä esitettyjen tulosten mukaan esimiehet seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista ja keskustelevat säännöllisesti työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä asioista. Työyksiköissä käsitellään säännöllisesti asiakaspalautteita johdon ja työntekijöiden yhteisissä palavereissa. Isommissa työyksiköissä haipro – ilmoituksia käsitellään säännöllisemmin ja palveluja kehitetään palautteen perusteella useammin.

6.3.3 Kannustaminen ja palkitseminen

Kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyviä väittämiä tiedusteltiin kysymysosiossa 5. Vastaajista 79,5 % oli täysin samaa mieltä väittämästä *arvostan jokaisen työntekijän osaamista*. Kuitenkin vastaajista 15,9 % vastasi melko / täysin eri mieltä väittämään *palkitsen työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämistä*, ja 34,1 % oli valinnut tähän väittämään vaihtoehdon en eri enkä samaa mieltä. Vastaajista enemmistö oli melko / täysin samaa mieltä siitä, että he antavat positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain ja kiittävät työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä (kuvio 13). Esimiehet, joilla on vähemmän työkokemusta esimiehenä, arvostavat enemmän työntekijöiden osaamista ($r = -,489$, $p = ,002$).

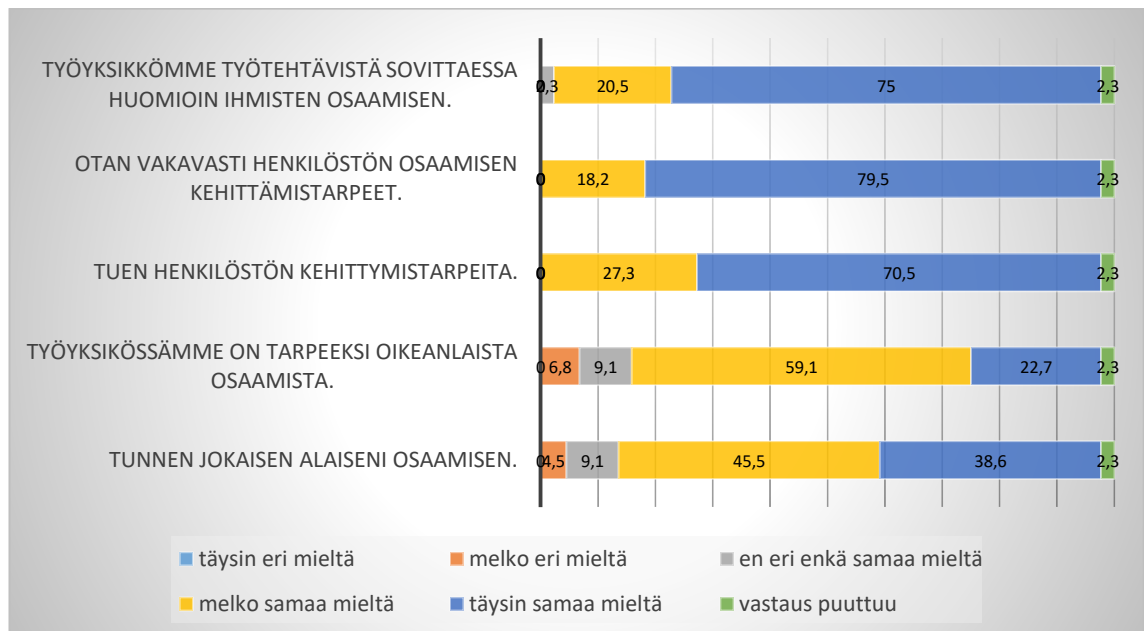


KUVIO 13. Kannustaminen ja palkitseminen (n=44)

Edellä esitettyjen tulosten perusteella esimiehet kiittävät työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä ja antavat positiivista palautetta säännöllisesti sekä arvostavat jokaisen työntekijän osaamista, mutta eivät palkitse niin usein työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämistä.

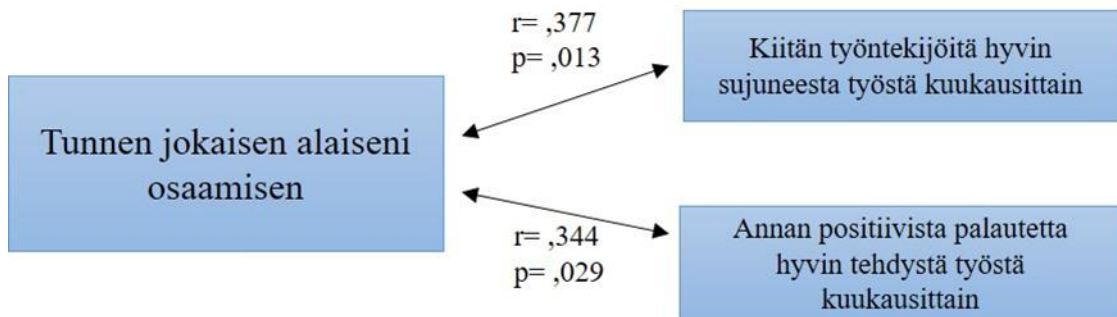
6.3.4 Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa

Esimiesten tehtäviin osaamisen johtamisessa liittyviä väittämiä esitettiin kysymysosiossa 6. Lähes kaikki vastaajat olivat melko / täysin samaa mieltä siitä, että huomioivat ihmisten osaamisen sovittaessa työtehtävistä. Väittämissä *otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet* ja *tuen henkilöstön kehittymistarpeita* kaikki vastanneet olivat melko / täysin samaa mieltä. Enemmistö vastaajista on melko / täysin samaa mieltä, että työyksikössä on oikeanlaista osaamista, mutta 6,8 % oli melko eri mieltä väittämästä. Suurin osa vastaajista tuntee jokaisen alaisensa osaamisen (kuvio 14).



KUVIO 14. Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa (n=44)

Tulokset osoittavat, että esimiehet, jotka tuntevat alaistensa osaamisen, kiittävät ja antavat positiivista palautetta säännöllisesti enemmän kuin ne, jotka eivät tunne alaistensa osaamista (kuvio 15).



KUVIO 15. Alaisten osaamisen tuntemisen yhteys kiittämiseen ja positiiviseen palautteeseen (n=44)

Edellä esitettyjen tulosten mukaan esimiehet huomioivat työntekijöiden osaamisen työtehtävistä sovittaessa ja tukevat työntekijöiden kehittymistarpeita. Enemmistössä työyksiköistä on oikeanlaista osaamista ja esimiehet tuntevat alaistensa osaamisen, mutta pieni osa oli vastannut melko eri mieltä näihin väittämiin.

6.3.5 Osaamisen johtamisen tärkeimmät keinot

Kysymysosiossa 10 vastaajia pyydettiin valitsemaan kysymyslomakkeen taulukosta mielestään **viisi tärkeintä osaamisen johtamisen keinoa** ja merkitsemään ne tärkeysjärjestykseen siten, että tärkein merkittiin numerolla 1. Tärkein keino sai 5 pistettä ja vähiten tärkeä sai yhden pisteen. Taulukossa 4 on esitetty viisi tärkeintä osaamisen johtamisen keinoa. Vastausten perusteella kehityskeskustelut on tärkein osaamisen johtamisen keino ja perehdytysohjelmat ovat puolestaan toiseksi tärkein keino. Muita tärkeitä osaamisen johtamisen keinoja ovat koulutustarvekartoitukset ja erilaiset palaverit. Vähiten tärkeäksi osaamisen johtamisen keinoksi vastausten perusteella muodostui projektityöskentely (liite 8). Liitteessä 8 on esitetty kaikkien kysytyjen osaamisen johtamisen keinojen saamat pistemäärät.

TAULUKKO 4. Tärkeimmät osaamisen johtamisen keinot

	Keinot
1. tärkein	kehityskeskustelut
2. tärkein	perehdytysohjelmat
3. tärkein	koulutustarvekartoitukset
4. tärkein	suunnitelmallinen työn sisällöllinen laajentaminen
5. tärkein	suunnittelu- ja kehittämispalaverit

Tulosten mukaan alaisten määrällä ja vaihtoehdolla *koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen* on positiivinen yhteys ($r = ,667$, $p = ,035$). Suuremmissa työyksiköissä toimivat esimiehet pitävät erilaisiin koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistumista tärkeämpänä osaamisen johtamisen keinona kuin pienemmissä työyksiköissä toimivat esimiehet.

6.4 Kehittämistarpeet

6.4.1 Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet

Osaamisen johtamisen kehittämistarpeita kysyttiin avoimella kysymyksellä 8. Aineisto teemoitettiin ja siitä nousi esiin viisi teemaa; riittävä resurssointi, koulutus, kehityskeskustelut, tavoitteet ja kokonaisvaltaisuus (kuvio 16).



KUVIO 16. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet (n=27)

Merkittävimmäksi teemaksi osaamisen johtamisen kehittämistarpeista nousi henkilöstön riittävä **resurssointi**, henkilöstöä olisi rekrytoitava riittävästi, jotta muut osaamisen johtamisen keinot mm. perehdyttäminen ja koulutus onnistuisivat suunnitelman mukaisesti. Riittävä resurssointi mahdollistaa myös osaamisen kehittämisen. Henkilöstön niukkuus nousi merkittävänä vastaajia huolestuttavana asiana myös esiin koskien sekä alaisia että esimiehiä. Vastaajat olivat huolissaan mm. tehtävien muuttumisesta yhä vaativimmiksi ja siitä, että samanaikaisesti on pystyttävä organisoimaan toimintaa yhä vähemmällä henkilöstömäärällä.

Koulutus nousi vastauksista toisena merkittävänä kehittämistarpeena esiin. Vastaajien mielestä olisi tärkeää luoda jokaiselle työntekijälle koulutus- ja perehdytysuunnitelma ja olennaista on myös sen jatkuva seuraaminen, jotta siitä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä osaamisen kehittämisessä ja seurannassa. Erilaiset koulutukset ja kehittämisspäivät nähtiin tärkeinä asioina. Vastausten mukaan esimieskoulutukset ovat välttämättömiä ja digitalisaatio on huomioitava tässä yhteydessä. Kehittämisspäivät ja benchmarking – käynnit ovat vastaajien mielestä merkittäviä esimiesten oman osaamisen kehittämisen keinoja.

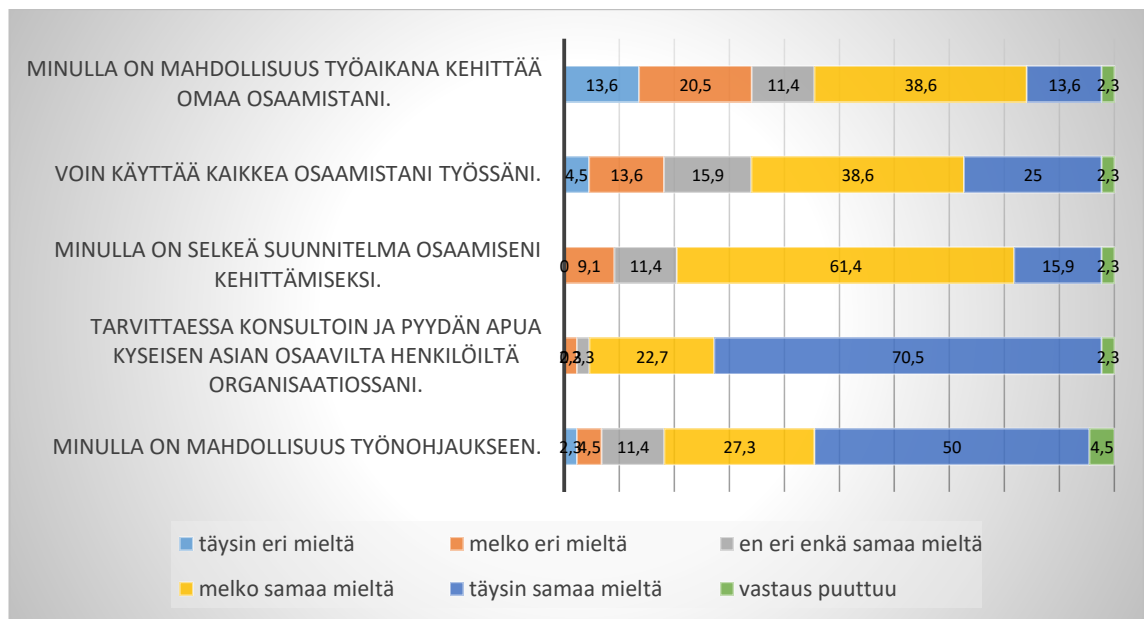
Kehityskeskustelut nousivat yhdeksi teemaksi vastauksista. Vastausten perusteella kehityskeskusteluja tulisi kehittää entistä toimivimmiksi ja niissä sovittuja asioita tulisi seurata entistä paremmin. Tärkeäksi asiaksi mainittiin, että kehityskeskusteluja tulee pitää säännöllisesti.

Tavoitteiden määrittely tarkasti ja selkeästi kaikkien kohdalla oli vastausten perusteella tärkeä kehittämistarve. Tehtäväkuvien ja vastuunjaon tulisi olla selkeät ja kaikilla tiedossa. Esimiehet näkevät tärkeänä asiana vastuunjaon myös heidän omassa työssään itsensä ja oman esimiehensä välillä. **Kokonaisvaltainen** osaamisen kehittäminen nousi esiin aineistosta osaamisen johtamisen kehittämistarpeena. Tutkimustyö nähtiin myös tärkeänä osa-alueena osaamisen johtamisen kehittämisessä.

6.4.2 Esimiesten oman osaamisen kehittäminen

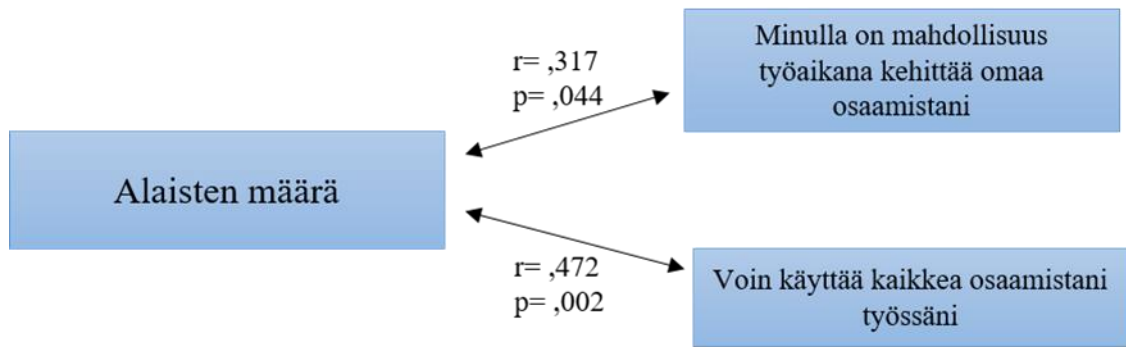
Esimiesten oman osaamisen kehittämiseen liittyviä väittämiä esitettiin kysymysosiossa 7. Vastaajista 34,1 % vastasi melko / täysin eri mieltä väittämään *minulla on mahdollisuus*

työaikana kehittää omaa osaamistani. Vastaajista vain neljännes on täysin samaa mieltä, että heillä on mahdollisuus käyttää kaikkea osaamistaan työssään ja 18,1 % oli melko / täysin eri mieltä tästä väittämästä. Enemmistö vastasi melko / täysin samaa mieltä väittämään *minulla on selkeä suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi*, mutta kuitenkin 9,1 % oli melko eri mieltä. Suurin osa vastaajista oli melko / täysin samaa mieltä väittämistä *tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossani* ja *minulla on mahdollisuus työnohjaukseen* (kuvio 17).



KUVIO 17. Esimiesten oman osaamisen kehittäminen

Tulosten mukaan nuoremmilla vastaajilla on enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan työaikana ($r = -0,366$, $p = 0,022$) ja myöhemmin valmistuneilla on useammin mahdollisuus omaan työnohjaukseen ($r = -0,463$, $p = 0,005$). Alaisten määrän ollessa suurempi, esimiehillä on useammin mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työaikana ja he voivat myös käyttää kaikkea osaamistaan työssään (kuvio 18).



KUVIO 18. Alaisten määrän yhteys esimiehen osaamiseen ja mahdollisuuteen kehittää osaamistaan (n=44)

Tulokset osoittavat myös, että silloin, kun esimiehillä on mahdollisuus omaan työnohjaukseen, he rekrytoivat henkilöstöä suunnitelmallisesti ($r = ,344$, $p = ,028$).

Edellä esitettyjen tulosten perusteella kaikilla esimiehillä ei ole mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työaikana eikä kaikilla esimiehillä ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Nuoremmilla esimiehillä ja silloin, kun esimiehillä on enemmän alaisia, heillä on useammin mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työaikana. Esimiehillä on pääsääntöisesti suunnitelma oman osaamisensa kehittämiseksi. Esimiehet kysyvät tarvittaessa neuvoa kyseisen asian osaavilta henkilöiltä ja heillä on mahdollisuuksia omaan työnohjaukseen, myöhemmin valmistuneilla useammin. Esimiesten käyttäessä työnohjausta he rekrytoivat henkilöstöä suunnitelmallisemmin.

6.5 Osaamisen johtamisen haasteet

Kyselylomakkeen toisessa avoimessa kysymyksessä 9 kysyttiin osaamisen johtamisen haasteista tulevaisuudessa. Aineisto teemoitettiin ja siitä nousi esiin viisi teemaa; resurssit, digitalisaatio, laaja osaaminen / erikoisosaaminen, työnkuvan nuortuminen ja motiivointi itseohjautuvuuteen (kuvio 19).



KUVIO 19. Osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuudessa (n=30)

Vastausten analysoinnin jälkeen **resurssit** nousivat merkittävimmäksi teemaksi aineistosta. Vastaajat olivat huolissaan riittävätkö taloudelliset resurssit tulevaisuudessa osaamisen johtamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen. Henkilöstön riittävyys nousi esiin myös merkittävänä teemana. Osaamisen ylläpitäminen tulee olemaan haasteellista, jos resursseja ei ole riittävästi käytettävissä.

Digitalisaatio tulee asettamaan haasteita osaamisen johtamiselle tulevaisuudessa. Vastausten mukaan erilaiset tietojärjestelmät tulevat kehittymään nopeasti ja niiden tehokas käyttö olisi olennaisen tärkeää, ja osaamista niiden alueella tulisi kehittää. Digitalisaatioon liittyvää koulutusta tulisi olla riittävästi saatavilla, jotta osaamista pystytään kehittämään. Alan muu nopea kehittyminen tulee luomaan haasteita osaamisen ylläpitämiselle.

Tulevaisuudessa vastaajien mukaan tulee olemaan tarvetta sekä **laaja-alaisen** että **erikoisosaamisen** hallinnalle. Vastaukset jakaantuivat kahteen näkökulmaan; osa vastaajista painotti syväosaamista ja toinen osa laajaa moniosaamista. Oma haasteensa tulee olemaan kokonaisuuden hallinta, oikeanlaisen osaamisen sijoittaminen oikeaan paikkaan.

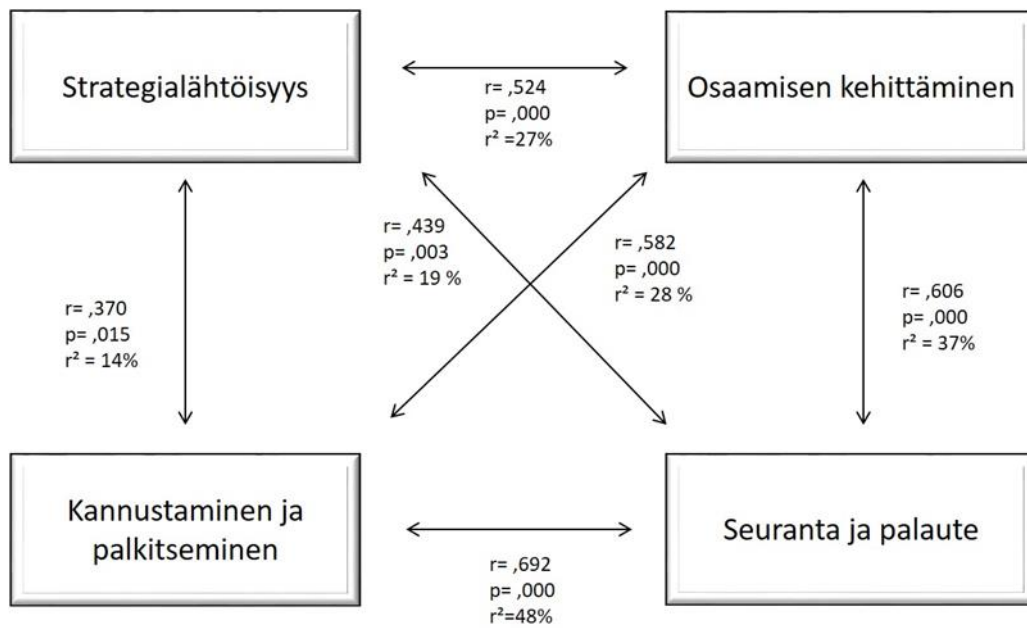
Työnkuvan nuortuminen ja asenteiden muuttuminen tuo haasteita myös osaamisen johtamiselle tulevaisuudessa. Työntekijöillä on erilaisia toiveita työurilleen kuin aikaisemmin ja esimiesten tulee huomioida näitä yksilöllisesti. Lisäksi tulisi olla mahdollisuuksia koulutusta vastaavaan etenemiseen. Vastausten mukaan työntekijöillä tulee olemaan tulevaisuudessa erilaiset osaamisprofiilit. Tärkeää on myös, että koulutus pysyy kehityksen mukana ajan tasalla.

Henkilöstön **motivoimiseen** saattaa tulevaisuudessa liittyä haasteita vastaajien mukaan. Lisäksi henkilöstön itseohjautuvuus ja vastuunottaminen nähdään haasteellisena tulevaisuudessa. Esimiehet toivovat, että työntekijät ottaisivat enemmän vastuuta omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä tulevaisuudessa sekä huomioisivat alaisten velvollisuudet paremmin.

6.6 Osaamisen johtamisen mallin rakentaminen

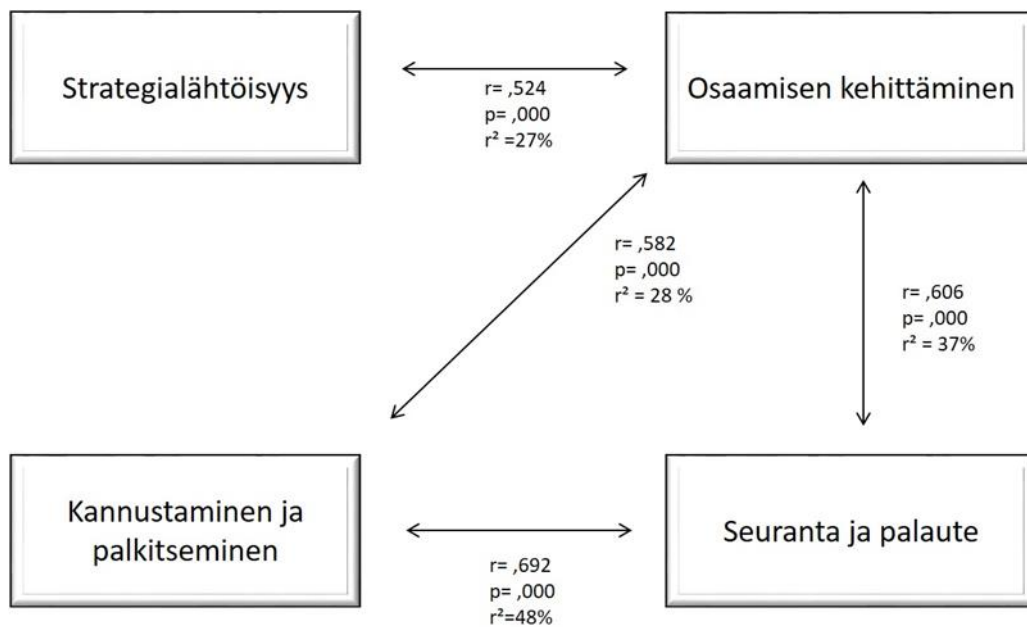
Tässä tutkimuksessa haluttiin myös testata kyselylomakkeen osioiden yhteyttä toisiinsa rakentamalla summamuuttujien avulla osaamisen johtamisen malli neljän ulottuvuuden mukaan, nämä on esitetty kuviossa 20. Summamuuttujan avulla tiivistetään informaatiota siten, että kukin mallin osio saa yhden arvon ja näiden arvojen yhteyttä toisiinsa on testattu Pearsonin korrelaatiotestillä. Kyselylomake koostui useista kysymysosioista ja kaikkien kysymysosioiden reliabiliteetti oli riittävä (yli ,60), joten summamuuttujien toteuttaminen oli mielekästä. Osaamisen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä / väittämiä esitettiin kysymysosioissa kolme, kuusi ja seitsemän, näistä muodostettiin yksi summamuuttuja. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyyteen, seurantaan ja palautteeseen sekä kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyviä väittämiä / kysymyksiä esitettiin omilla kysymysosioissaan, joten näistä kaikista kolmesta eri kysymysosioista muodostettiin omat summamuuttujat.

Korkein selitysaste on *kannustaminen ja palkitseminen* ulottuvuuden suhteessa *seuranta ja palaute* ulottuvuuteen. Ulottuvuuksien *seuranta ja palaute* ja *osaamisen kehittäminen* välillä on toiseksi suurin selitysaste. Heikoin selitysaste on ulottuvuuksien *strategialähtöisyys* ja *kannustaminen ja palkitseminen* välillä (kuvio 20).



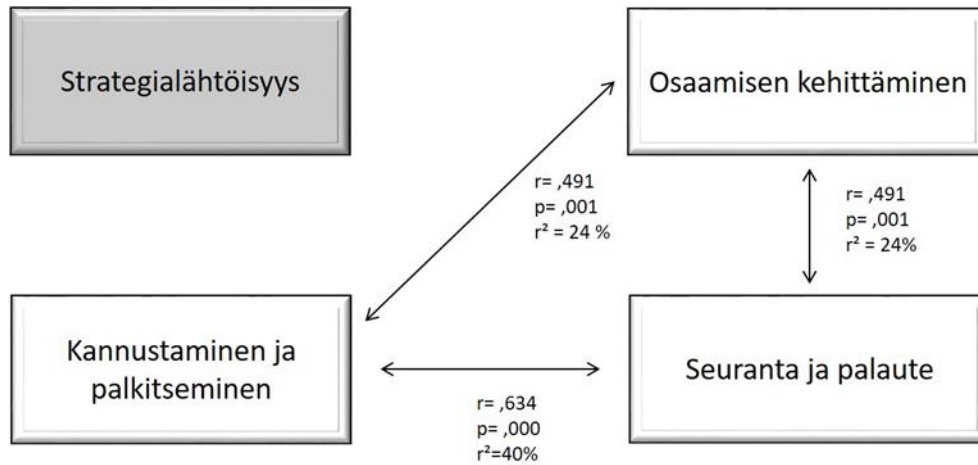
KUVIO 20. Osaamisen johtamisen malli (n=44)

Strategialähtöisyydellä on heikoimmat selitysasteet ulottuvuuksiin *kannustaminen ja palkitseminen* sekä *seuranta ja palaute*. Osaamisen johtamisen mallia rakennettiin eteenpäin jättämällä nämä selitysasteet pois (kuvio 21).



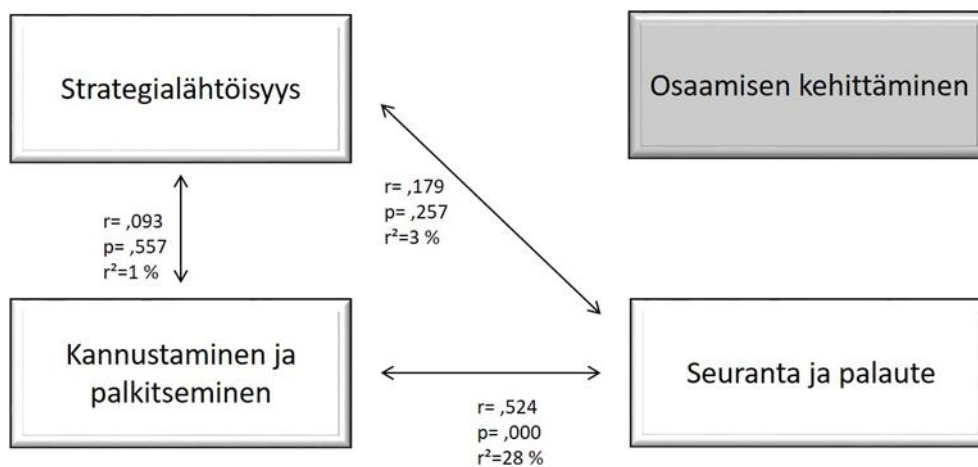
KUVIO 21. Osaamisen johtamisen mallin vahvimmat selitysasteet (n=44)

Osittaiskorrelaation avulla selvitetiin kunkin summamuuttujan vaikutusta muiden ulottuvuuksien yhteyteen ja jokainen ulottuvuus eliminoitiin yksitellen. **Strategialähtöisyyden** eliminointi heikentää muiden ulottuvuuksien yhteyksiä, mikä osoittaa sen, että strategialähtöisyys on tässä mallissa tärkeä osa (kuvio 22).



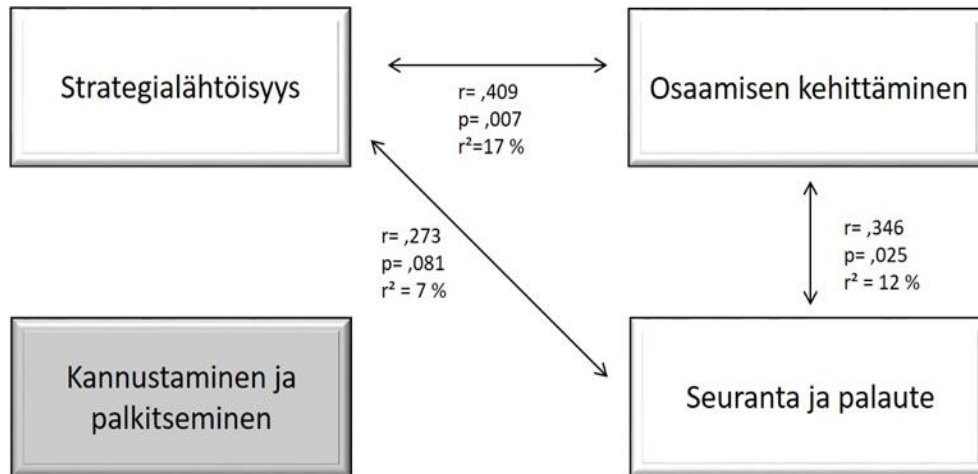
KUVIO 22. Strategialähtöisyyden vakionnin vaikutus osaamisen kehittämisen, kannustaminen ja palkitsemisen sekä seuranta ja palautteen yhteyksiin (n=44)

Osaamisen kehittämisen eliminointi poistaa lähes kokonaan jo ennestään heikon yhteyden *strategialähtöisyys* ja *kannustaminen ja palkitseminen* – ulottuvuuksien väliltä samoin kuin *strategialähtöisyys* ja *seuranta ja palaute* – ulottuvuuksien väliltä. Yhteyden voimakkuus pienenee lähes puoleen *kannustaminen ja palkitseminen* sekä *seuranta ja palaute* – ulottuvuuksien välillä (kuvio 23).



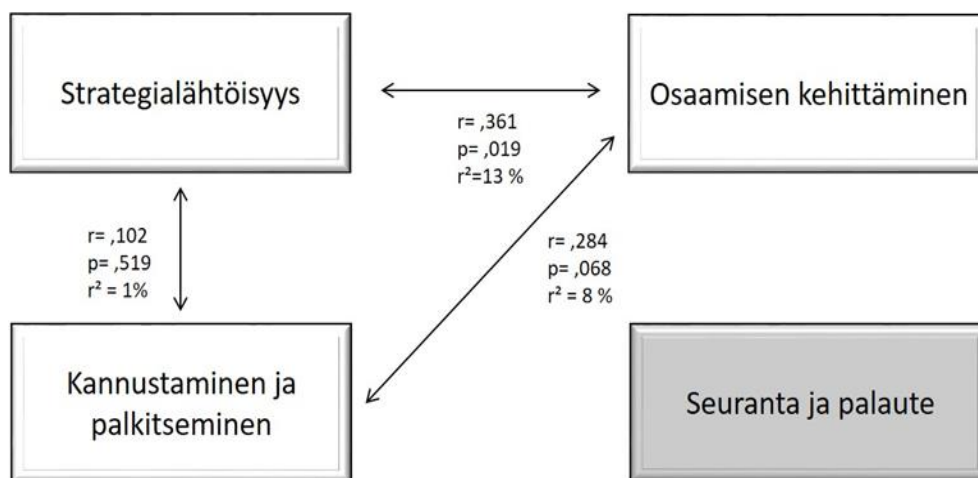
KUVIO 23. Osaamisen kehittämisen vakionnin vaikutus strategialähtöisyyden, kannustaminen ja palkitsemisen sekä seuranta ja palautteen yhteyksiin (n=44)

Kannustaminen ja palkitseminen eliminoinnin myötä jo ennestään heikko yhteys *strategialähtöisyys* ja *seuranta ja palaute* – ulottuvuuksien välillä heikentyy. *Osaamisen kehittämisen* yhteys ja *strategialähtöisyys* ja *seuranta ja palaute* – ulottuvuuksiin heikkenee myös (kuvio 24).



KUVIO 24. Kannustaminen ja palkitseminen vakioinnin vaikutus strategialähtöisyyden, osaamisen kehittämisen ja seuranta ja palautteen yhteyksiin (n=44)

Seuranta ja palautteen eliminointi poistaa lähes kokonaan jo ennestään heikon yhteyden *strategialähtöisyys* ja *kannustaminen ja palkitseminen* – ulottuvuuksien väliltä. *Osaamisen kehittämisen* ja *strategialähtöisyys* – ulottuvuuksien välinen yhteys putoaa puoleen. Suurin muutos tapahtuu *kannustaminen ja palkitseminen* ja *osaamisen kehittämisen* – ulottuvuuksien välillä, yhteys jatkuu kuitenkin heikkona (kuvio 25).



KUVIO 25. Seuranta ja palautteen vakioinnin vaikutus strategialähtöisyyden, osaamisen kehittämisen ja kannustaminen ja palkitseminen yhteyksiin (n=44)

Vakiointien kautta on havaittu, että kaikkein toimivin malli on esitetty kuviossa 21. Strategialähtöisyys linkittyy kiinteästi osaamisen kehittämiseen ja voimistaa sen yhteyksiä kannustamiseen ja palkitsemiseen sekä seurantaan ja palautteen osioihin. Voidaankin todeta, että tässä tutkimuksessa on onnistuttu rakentamaan mielekäs osaamisen johtamisen strategialähtöinen malli, jota voidaan testata muissa terveydenhuollon organisaatioissa.

7 POHDINTA

7.1 Eettinen tarkastelu

Eettiset kysymykset ovat tutkimustoiminnan lähtökohta (Tuomi 2008, 143). Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, kun tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Tutkimustyössä tulee noudattaa huolellisuutta, avoimuutta ja vastuullisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimukselle tulee hankkia tutkimuslupa. Mahdolliset rahoituslähteet tulee ilmoittaa tutkimukseen osallistuville ja raportoida tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tässä opinnäytetyössä lupaa haettiin Tampereen ammattikorkeakoululta, sillä opinnäytetyö kuului valtakunnalliseen tutkimushankkeeseen, jota johtaa Tampereen ammattikorkeakoulun yliopettaja, hallintotieteiden tohtori Hannele Laaksonen. Tutkimuslupa (liite 4) myönnettiin 28.1.2016. Mitään ulkopuolista rahoitusta opinnäytetyön tekemiseen ei ole saatu.

Tutkijan tulee kertoa tutkimukseen osallistuville avoimesti tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja tutkimustietojen tulee olla luottamuksellisia. (Tuomi 2007, 145.) Vastaajien anonymiteetti on varmistettava tutkimuksessa (Peat, Elliott, Baur & Keena 2013, 59). Tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostitse linkki kyselylomakkeeseen (liite 6) ja saatekirje (liite 7), jossa kerrottiin tutkimushankkeen tarkoitus ja tavoite sekä keitä tutkimustiimiin kuuluu. Saatekirjeessä kerrottiin tarkasti tutkimushankkeesta; vastaajien anonymiteetti säilyy, henkilörekiä ei synny, aineisto säilytetään enintään viisi vuotta ja sitä voidaan hyödyntää opetusaineistona tilastotieteessä, tutkimustuloksia voidaan hyödyntää paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti erilaisissa koulutustilaisuuksissa sekä tulosten pohjalta suunnitellaan esimiehille suunnattavaa kehittämishanketta. Lisäksi saatekirjeessä mainittiin yhteystiedot. Vastaaminen kyselylomakkeeseen oli vapaaehtoista.

Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja rehellisesti. Toisen kirjoittamaa tekstiä ei saa plagioida, joten tekstiä lainattaessa lainaus tulee osoittaa asianmukaisin lähdemerkinnöin. Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa eikä puutteellista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 24–26.) Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on

pyrityt rehellisyyteen ja tarkkuuteen ja on pyritty raportoimaan kaikki tulokset yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Lähdemerkinnät ovat asianmukaisia ja lähdemerkinnöissä on noudatettu Tampereen ammattikorkeakoulun ohjeistusta.

7.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa, joka on mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pitää aina arvioida luotettavuutta, ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. (Kananen 2011, 118–121.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli saadut tulokset eivät johdu sattumasta ja mittaustulosten toistettavuutta (Kananen 2011, 121; Vilka 2015, 194). Tutkimuksen reliabiliteettia tulee tarkastella jo tutkimuksen aikana, mutta reliabiliteettiin liittyviä asioita voidaan arvioida myös tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteuttamisessa, joten otoskokoa, vastausprosenttia ja mahdollisia mittausvirheitä tulee arvioida. (Vilka 2007, 149–150.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kokonaisotosta, koska tutkittavien kokonaismäärä oli suhteellisen pieni (N=139). Vastausprosentti jäi kuitenkin melko pieneksi, 31,7 % (n=44), joten tuloksia ei voida yleistää. Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin helpot taustietokysymykset, jotta vastaajat motivoituisivat vastaamaan. Kyselylomake oli melko pitkä, koska siihen oli yhdistetty kahden muun tutkijatiimin jäsenen kyselylomakkeen osuus. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa se, ettei esimiehillä ollut välttämättä tarpeeksi aikaa vastata kyselylomakkeeseen ja myös se, että nykyään sähköpostikyselyitä tulee paljon. Vastaajia yritettiin motivoida osallistumaan kertomalla tutkimuksen taustaa ja merkitystä selkeällä saatekirjeellä ja tämän lisäksi vastaajille lähetettiin kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Vastausaika oli pitkä, sillä vastaajille annettiin kokonaisuudessaan reilu kuukausi aikaa vastata kyselyyn. Aineisto siirrettiin sähköisesti heti vastausajan umpeuduttua SPSS – tilasto-ohjelmaan, joten syöttövirheitä ei tässä vaiheessa tullut. Tämän jälkeen aineisto tarkastettiin huolellisesti SPSS – tilasto-ohjelmassa.

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiutta tuleekin tarkastella jo tutkimusta suunniteltaessa. (Muijs 2004, 65; Vilka 2015, 193.) Validiteettia arvioitaessa tulee huomioida, miten tutkija on onnistunut operationalisoimaan käsitteet, miten mittarin kysymysten sisältö ja muotoilu on onnistunut ja onko valittu asteikko ollut toimiva (Vilka 2007, 150).

Tässä opinnäytetyössä kyselylomake muodostettiin osin luomalla itse teoriaan pohjautuvia kysymyksiä / väittämiä ja osin käyttämällä valmiista mittarista (Kivinen 2008) otettuja kysymyksiä / väittämiä. Valmiista mittarista otetut kysymykset / väittämät parantavat osaltaan opinnäytetyön validiteettia, sillä ne valittiin tarkasti sopien juuri tähän opinnäytetyöhön ja tutkimusongelmat pidettiin mielessä koko ajan. Kyselylomakkeen muodostamisessa tehtiin yhteistyötä tutkijatiimin kanssa pitäen mm yhteisiä palavereja, joissa pohdittiin kyselylomakkeeseen liittyviä asioita. Opinnäytetyön tekijän kokemattomuus mittarin tekemisessä saattaa heikentää validiteettia ja aineiston analysointivaiheessa opinnäytetyön tekijä onkin huomannut, että kysymykset olisi ollut hyvä ryhmitellä toisin. Lisäksi valmiista mittarista otetut kysymykset / väittämät olisi ollut hyvä muotoilla hieman eri tavalla, jotta ne olisivat olleet kieliasultaan yhteneväisempien itse luotujen kysymysten / väittämien kanssa. Tällä tavalla myös tulosten esittäminen olisi ollut sujuvampaa. Lisäksi kysymysosio, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä osaamisen johtamisen keinoa, olisi pitänyt muokata paremmin tähän opinnäytetyöhön sopivaksi.

Kyselylomaketta esiteltiin viidellä vastaajalla maaliskuussa 2016. Tämän jälkeen kyselylomaketta vielä muotoiltiin paremmaksi esitestaajien kommenttien perusteella sekä opinnäytetyön ohjaajan ja tutkijatiimin kommenttien perusteella. Kokonaisuudessaan kyselylomakkeen muodostamiseen käytettiin suhteellisen paljon aikaa ja tutkimusongelmat pidettiin mielessä koko ajan lomaketta laatiessa. Toisaalta kyselylomakkeen laatimista varjosti hieman tiukka aikataulu, sillä lomakkeen oma osio oli saatava valmiiksi samassa aikataulussa muun tutkijatiimin kanssa, jotta kaikki kysymyslomakkeen osiot oli mahdollista yhdistää ja lähettää koko kyselylomake samalla kertaa vastaajille. Voidaankin miettiä, olisiko kyselylomakkeesta tullut kattavampi, jos aikaa olisi ollut käytettävissä enemmän.

Validiteettia parantaa osaltaan se, että opinnäytetyön tekijä osallistui keväällä 2016 tilastotiede- ja SPSS – kurssille. Tämän myötä opinnäytetyön tekijä osasi ottaa huomioon kyselylomaketta laatiessaan tulosten analysointiin liittyviä asioita.

Opinnäytetyön aloittamisen ja ideoinnin aikaan tehtiin myös opinnäytetyön aiheeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus. Luotettavuutta lisää se, että tiedonhaussa käytettiin informaation suosittamia tietokantoja ja hakusanoja. Hakuja tehtiin useita käyttämällä erilaisia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä ja lopullisiin hakusanoihin päädyttiin informaation suosituksesta. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kahdeksan tutkimusta ja kirjallisuuskatsauksen tuloksia käytettiin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjana.

7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli kartoittaa tämän hetken yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamista ja tulevaisuuden haasteita. Opinnäytetyön tuloksena saatiin tietoa osaamisen johtamisen strategialähtöisyyden toteutumisesta, osaamisen johtamisen keinoista ja kehittämistarpeista sekä tulevaisuuden haasteista. Lisäksi opinnäytetyössä rakennettiin osaamisen johtamisen malli.

7.3.1 Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys

Kirjallisuuden mukaan henkilöstön tulee tuntea organisaationsa strategia ja lähijohdon tehtävänä on määritellä työntekijöiden kanssa, mitä strategia tarkoittaa omassa työyksikössä (Laaksonen ym. 2012, 92). Tuloksista ilmenee, että organisaatioissa, joihin tutkimus kohdistui, strategiat ovat selkeät ja henkilöstön helposti saatavilla, mutta esimiesten vastausten perusteella työntekijät eivät tunne organisaationsa strategiaa hyvin. Esimiehillä, joilla on vähemmän työkokemusta, on itsellään selkeämpi käsitys organisaationsa strategiasta. Tämä voi johtua siitä, että esimiehet ovat nuorempia ja myös koulutus on tuoreempaa eli strategiatietoisuus on suurempaa kuin vanhemmilla työntekijöillä. Myös Kivisen väitöskirjan (2008, 194) mukaan strategiatietoisuus julkisen terveydenhuollon organisaatioissa on puutteellista ja työntekijät tuntevat strategioita johtajia huonommin. Huotarinen (2009, 198) mukaan koko henkilöstön tulee tuntea organisaation strategia, jotta osaamista voidaan kehittää organisaation strategian ja vision mukaiseksi.

Miten osaamisen johtaminen näkyy organisaation strategiassa? Tuloksista ilmenee, että organisaatioiden strategioihin on usein kirjattu näkemys henkilöstön kehittämisestä. Täl-

löin esimiehillä on myös useammin mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen esimerkiksi työnohjauksen avulla. Kivisen (2008, 194) tutkimuksen tulokset ovat taas tämän asian suhteen erisuuntaisia; organisaatioiden strategiassa ei ole aina selkeää näkemystä henkilöstön kehittämisestä.

Terveydenhuollon organisaatioissa olisi hyvä parantaa strategiatietoisuutta ja kiinnittää huomiota strategian jalkauttamiseen sekä varmistaa, että jokainen työntekijä on tietoinen organisaationsa strategiasta ja siitä, millaista osaamista häneltä sen mukaan vaaditaan ja miten se näkyy hänen työssään.

7.3.2 Osaamisen johtamisen keinot

Mitä osaamisen johtamisen keinoja yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiehillä on käytössä? Tulokset osoittavat, että **kehityskeskustelut** ovat tärkein osaamisen johtamisen keino ja niillä on yhteys moneen muuhun osaamisen johtamisen osa-alueeseen mm. palkitsemiseen ja palautteen antamiseen sekä osaamistavoitteiden määrittelyyn organisaation strategian pohjalta. Myös aikaisempien tutkimusten, Viitala (2004, 141) ja Ollila (2006, 221), tulokset ovat samansuuntaisia; kehityskeskustelut ovat keskeinen osaamisen johtamisen väline. Myös kirjallisuuden mukaan kehityskeskusteluilla on tärkeä asema osaamisen kehittämisessä (Sydänmaalakka 2007, 170.)

Toiseksi tärkein osaamisen johtamisen keino on **perehdytysohjelmat**, jotka pääsääntöisesti löytyvät ajantasaisina organisaatioista. Tällöin esimiehet tuntevat alaistensa osaamisen paremmin. Myös Huttusen tutkimuksen (2013, 17) mukaan perehdytys on keskeisessä asemassa osaamisen johtamisessa. Wikström-Koikkalaisen tutkimuksen (2011, 92–93) mukaan erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää ja organisaatiolla tulee olla ajantasainen perehdytysohjelma. Kirjallisuuden mukaan vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta perehdytystehtävä voi olla delegoituna jollekin työntekijälle (Österberg 2014, 118). Tulokset osoittavat, että 15,9 % esimiehistä ei vastaa perehdyttämisestä. Voidaankin pohtia, ovatko kaikki vastaajat ymmärtäneet väittämän oikein. Onko tämän väittämän kohdalla ajateltu juuri käytännön perehdyttämisen suorittamista eikä perehdyttämiseen liittyvää vastuuta?

Kivisen tutkimuksen (2008, 200) mukaan osaamisen kehittämiseen kuuluu työntekijöiden lyhytkestoiset **koulutukset** ja organisaatioissa tulee miettiä, miten yksilöiden niissä hankkimaa tietoa jaetaan muille. Griffith ym. tutkimuksen (2013, 199) mukaan henkilöstön kouluttamiseen kannattaa panostaa sillä sen vaikutukset näkyvät työssä. Tuloksista ilmenee, että 13,6 % täydennyskoulutuksessa käyneistä työntekijöistä ei jaa tietoa muille työntekijöille työyksikössään. Vaikka suhteellisen pienessä osassa vastaajien työyksiköissä ei jaeta koulutuksissa saatua tietoa, olisi kuitenkin hyvä miettiä käytäntöjä, joiden avulla tietoa saataisiin tehokkaasti jaettua kaikissa työyksiköissä. Tämä voisi parantaa osaltaan oppimista ja osaamisen tasoa.

Esimiehet toteuttavat osaamisen johtamisen **seuranta ja palaute** antamista hyvin; he keskustelevat työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä asioista ja asiakaspalautteita käsitellään säännöllisesti. Suuremmissa työyksiköissä palveluja kehitetään asiakaspalautteen perusteella enemmän ja haipro – ilmoituksia käsitellään säännöllisesti. Huotarin tutkimuksen (2009, 182) mukaan työntekijöiden kuuntelu ja keskustelu heidän kanssaan on tärkeää osaamisen johtamisessa. Wikström-Koikkalaisen tutkimuksen (2011, 121) hyvä keskustelukulttuuri työyksikössä myös tukee ja oppimista ja osaamisen siirtymistä.

Tuloksista ilmenee, että lähes kaikki esimiehet kiittävät hyvin sujuneesta työstä ja antavat positiivista palautetta kuukausittain sekä arvostavat jokaisen työntekijän osaamista. Esimiehet, joilla on vähemmän työkokemusta arvostavat enemmän työntekijöiden osaamista. Vastaukset antavat hyvin positiivisen kuvan säännöllisestä **kannustamisesta**. Vastaaajista 15,9 % ei palkitse työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämistä. Tässä kohdalla voidaan pohtia myös, ovatko esimiehet huomioineet myös ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja mahdollisuutena, sillä terveydenhuollon alalla resurssit rahalliseen palkitsemiseen ovat rajalliset ja usein voidaan käyttää muita palkitsemisen keinoja. Holman tutkimuksen (2009, 66) mukaan palkitsemisella on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja eniten työntekijä hyötyy sellaisesta palkitsemisesta, jossa hänet hyväksytään työyhteisön jäseneksi ja osaamistaan arvostetaan. Kirjallisuuden mukaan palkitsemisessa korostuu kokonaisuus, ja johtamisen näkökulmasta tulisi tunnistaa yksilölliset motivaatiotekijät, jotta työntekijöitä voitaisiin palkita heille juuri mahdollisimman merkityksellisellä tavalla (Rissanen & Lammintakanen 2011, 254–255).

Wikström-Koikkalaisen (2011, 100) ja Huttusen (2013, 16) tutkimusten mukaan **esimiehen keskeisin tehtävä** osaamisen johtamisessa on varmistaa, että heidän työyksikössään

on riittävästi oikeanlaista osaamista. Holman tutkimuksen (2009, 66) mukaan työntekijän tietoa ja taitoa tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon; tällä tavalla työntekijä saadaan sitoutumaan työhönsä eikä arvokasta tietoa ja taitoa hukata. Vastaajista 6,8 %:lla ei ole oikeanlaista osaamista omassa työyksikössään. Vaikka vain pienellä osalla vastaajista ei ole oikeanlaista osaamista työyksikössään, niin syytä siihen tulisi miettiä; onko työtehtävistä sovittaessa huomioitu varmasti kaikkien työntekijöiden osaaminen yksilöllisesti. Voisiko tilannetta parantaa hyödyntämällä perehdytystä taikka mentorointia?

Ollilan (2006, 138) ja Huotarlin (2009, 132–133) tutkimusten mukaan esimiehen tulee olla tietoinen jokaisen työntekijän osaamisesta ja siitä millaista osaamista tehtävät vaativat. Tuloksista ilmenee, että esimiehet tuntevat pääsääntöisesti alaistensa osaamisen ja tällöin he myös kiittävät työntekijöitä ja antavat palautetta.

7.3.3 Osaamisen johtamisen malli

Opinnäytetyössä rakennettiin osaamisen johtamisen malli, johon kuuluu seuraavat ulottuvuudet: *strategialähtöisyys, osaamisen kehittäminen, kannustaminen ja palkitseminen* sekä *seuranta ja palaute*. Korkein yhteys löytyi *kannustaminen ja palkitseminen* sekä *seuranta ja palaute* – ulottuvuuksien välillä. *Osaamisen kehittäminen ja seuranta ja palaute* – ulottuvuuksien välillä oli toiseksi suurin yhteys.

Kirjallisuuden mukaan hyvin toimivassa organisaatiossa on prosesseja palautteen keräämiseen. Toimivan palautejärjestelmän tulee tukea organisaation oppimista (Sydänmaalakka 2007, 48.) Palautteen antaminen voi olla myös yksi palkitseminen muoto. Hyvästä suorituksesta annettava vahvistava palaute voi juurruttaa hyvää toimintaa. (Laaksonen ym. 2012, 208.) Osaamisen johtamisen keinon, kehityskeskustelujen, yhteydessä sovittujen asioiden seuraaminen on tärkeää (Aarnikoivu 2008, 117).

Strategialähtöisyyden eliminointi heikensi muiden ulottuvuuksien yhteyksiä. *Strategialähtöisyydellä* on yhteys *osaamisen kehittämisen* kautta *seuranta ja palaute* sekä *kannustaminen ja palkitseminen* – ulottuvuuksiin. *Osaamisen kehittämisellä* on taas yhteys *seuranta ja palaute* – ulottuvuuden kautta yhteys *kannustamiseen ja palkitsemiseen*.

7.3.4 Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet

Minkälaisia osaamisen johtamisen kehittämistarpeita on yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköissä? Tuloksista ilmenee, että riittävä resurssointi on keskeinen osaamisen johtamisen kehittämistarve. Jos henkilöstöä ei ole saatavilla riittävästi, niin muut osaamisen johtamisen osa-alueet ovat vaikeasti toteutettavissa ja osaamisen ylläpitäminen on haasteellista.

Toisena merkittävänä kehittämistarpeena vastaajat näkivät koulutuksen; erilaiset koulutus- ja kehittämispäivät ovat tärkeitä osaamisen kehittämisessä. Kaikille työntekijöille tulisi laatia koulutussuunnitelma seurantoineen. Ollilan tutkimuksen (2006, 222) tulosten mukaan koulutussuunnitelmien laatiminen ja hyödyntäminen palvelevat osaamisen kehittämisen tarvetta organisaatioissa. Tuloksista ilmenee, että myös esimiehet tarvitsevat myös itse koulutusta. Viitalan tutkimuksen (2014, 141) tulokset tukevat tätä. Kokonaisvaltainen osaamisen kehittäminen on myös osaltaan kehittämistarve; tutkimustyö nähtiin tärkeänä osana osaamisen johtamisen kehittämistä.

Herättävää tuloksissa oli se, että lähes viidennes esimiehistä ei voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Alaisten määrän ollessa suurempi esimiehillä on kuitenkin useammin mahdollisuus käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Voidaan ajatella, että suuremmissa työyksiköissä esimiesten työnkuva on enemmän pelkästään hallinnollista ja tällöin heillä on mahdollisuus keskittyä enemmän esimiestyöhön ja hyödyntää osaamistaan enemmän. Kivisen tutkimuksen (2008, 200) mukaan yli kolmasosa johtajista oli sitä mieltä, että he eivät voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Kirjallisuuden mukaan työtyytyväisyys on hyvää silloin, kun omaa osaamistaan pystyy hyödyntämään työssään tehokkaasti (Virtanen 2005, 67; Vesterinen 2006, 49). Voidaankin pohtia, onko työnkuvan määrittely oikea, jos esimiehellä ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työssään ja miten tätä asiaa voidaan kehittää ja parantaa.

Yli kolmasosalla esimiehistä ei ole mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työaikana. Esimiehet mainitsivatkin osaamisen johtamisen kehittämistarpeena mahdollisuuden omaan kouluttautumiseen. Suurella osalla esimiehistä on kuitenkin mahdollisuus työnohjaukseen, myöhemmin valmistuneilla useammin. Ollilan tutkimuksen (2006, 226) mukaan hallinnollista työnohjausta tulisi hyödyntää mahdollisimman hyvin ja Holman tutkimuksen (2009, 66) tutkimuksen mukaan työnohjaukselle on tarvetta. Kirjallisuuden

mukaan työohjauksella on useita hyviä vaikutuksia; työn laatu, kommunikaatio ja työtyytyväisyys paranevat (Cassedy 2010, 13).

7.3.5 Osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuudessa

Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa? Tuloksista ilmenee, että esimiehet näkevät riittävän resurssoinnin haasteena myös tulevaisuudessa; jos ei ole käytettävissä riittävästi resursseja niin osaamisen ylläpitäminen tulee olemaan haasteellista. Toinen merkittävä tulevaisuuden haaste tulee olemaan digitalisaatio ja alan muu nopea kehittyminen. Olennaista on, että oikeanlaista ja riittävää koulutusta olisi saatavilla, jotta osaamista pystytään ylläpitämään ja kehittämään sekä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti uutta teknologiaa työssä. Huttusen tutkimuksen (2013, 22) tulokset ovat samansuuntaisia; tulevaisuudessa keskeistä on jatkuva koulutuksen tarve ja teknisen osaamisen hallinta.

Tuloksista ilmenee kaksi erilaista näkökulmaa osaamisen laajuuteen liittyen. Osa vastaajista ajattelee, että tulevaisuudessa on tärkeää hallita laaja-alaisesti asioita. Toinen osa taas painottaa suppeampaa erityisosaamisen hallintaa. Kokonaisuus tulee kuitenkin hallita ja osaaminen tulee osata sijoittaa oikein. Huttusen tutkimuksen (2013, 22) mukaan tulevaisuudessa korostuu laajempien kokonaisuuksien hallinta.

Vastaajat näkivät yhtenä tulevaisuuden haasteena myös sen, miten henkilöstöä osataan motivoida ja ohjata itseohjautuvuuteen ja vastuunottamiseen oman osaamisensa kehittämistä. Ollilan (2006, 146), Holman (2009, 65) ja Wikström-Koikkalaisen (2011, 84) tutkimusten mukaan työyksikön hyvä ilmapiiri ja työhyvinvointi innostavat oppimaan. Wikström-Koikkalaisen (2011, 100) mukaan esimiesten tehtäviä osaamisen johtamisessa on kannustaminen oppimiseen ja omalla esimerkillä johtaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville myös heikot signaalit. Avointen kysymysten analysoinnin ja teemoittelun perusteella aineistosta ei tule esiin heikkoja signaaleja. Resurssointi, kehityskeskustelut, koulutus ja työnkuvan nuortuminen ovat olleet terveydenhuollon alalla jo pitkään mietittyjä asioita.

7.3.6 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tulosten perusteella ehdotetaan, että työyksiköissä kehitettäisiin keinoja, joilla työntekijät saataisiin paremmin tietoisiksi organisaationsa strategiasta ja siitä, miten se näkyy heidän työssään ja mitä osaamista heiltä vaaditaan strategian mukaisesti. Toimiva keino tähän voisi olla esimerkiksi jokin työyksikön yhteinen kehittämispäivä, jossa tämä olisi aiheena. Lisäksi aihetta olisi hyvä käsitellä säännöllisesti ainakin kehityskeskusteluissa.

Työyksiköissä olisi hyvä panostaa vielä enemmän siihen, että kaikki täydennyskoulutuksissa käyneet jakaisivat siellä saamaansa tietoa muille. Työyksiköissä voitaisiin sopia tähän esimerkiksi säännöllisesti kerran kuukaudessa pidettävä tilaisuus, johon mahdollistettaisiin mahdollisimman monen osallistuminen tasapuolisesti.

Koska lähes viidennes vastanneista esimiehistä ei voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään, työyksiköissä olisi hyvä pohtia syitä tähän ja tarkistaa esimiesten työnkuvan määrittely. Esimiehistä yli kolmasosalla ei ole taasen mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työaikana ja esimiehet näkivät oman kouluttautumismahdollisuuden myös yhtenä osaamisen johtamisen kehittämistarpeena. Lisäksi koulutus nähtiin myös yhtenä tulevaisuuden haasteena. Täten työyksiköissä olisi hyvä kehittää mahdollisuuksia kouluttautumiseen huomioiden sekä sisäiset että ulkoiset koulutukset.

Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista toteuttaa tämä kysely kyseisten kohdeorganisaatioiden työntekijöille, ja saada esille työntekijöiden näkemys osaamisen johtamisesta heidän organisaatioissaan. Kysely voidaan toistaa esimiehille esimerkiksi viiden vuoden kuluttua ja näin seurata strategisen osaamisen johtamisen kehitystä. Koska kaikki esimiehet eivät tämän tutkimuksen tulosten mukaan voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään eikä kaikilla ole mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työaikana, olisikin mielenkiintoista kohdistaa tarkemmin tutkimus juuri esimiesten työnkuvaukseen ja sen mahdollisiin haasteisiin.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 3.uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alessandra, A. J. 2006. The Art of Communicating at Work. Making Sure with Feedback: eReport. Carlsbad, Calif: Electronic & Database Publishing, Inc.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Baugh, S. G. & Sullivan, S. E. 2005. Mentoring and career development. Career Development International. Vol 10 No. 6/7. pp 425–428.

Cassedy, P. 2010. First Steps in Clinical Supervision: A Guide for Healthcare Professionals. Berkshire, England: Open University Press.

Griffith, J.R., Arbor, A., Fear K.M., Lammers, E., Banaszak-Holl, J., Lemak, C.H., Zheng, K. 2013. A positive Deviance Perspective on Hospital Knowledge Management: Analysis of Baldrige Award Recipients 2002–2008. Journal of Healthcare Management 58 (3) May/June, 187–203. Yhdysvallat.

Gustafsson, C. 2013. Tilastollinen tietojenkäsittely STAT2100 IBM SPSS Statistics 20 for Windows Osa 2.

Hart, E. W. 2009 Seven keys to successful mentoring. Greensboro, North Carolina; Center for Creative Leadership.

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

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hiam, A. 2003. Motivational Management : Inspiring Your People for Maximum Performance. New York: AMACOM.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 20. painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, M. 2009. Osaamisen johtaminen julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Tarkastelu ylihoitajan roolien näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallinto. Pro gradu – tutkielma.

- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2015. Tilastolliset menetelmät. 5-10. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Honkaniemi, L, Junnila, K, Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. 14.11.2012. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>
- Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. 2007. Manager's Guide to Rewards : What You Need to Get the Best For – and From—Your Employees. New York: AMACOM.
- Kananen, J. 2011. Kvantti, Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kianto, A., Vanhala, M & Heilmann, P. 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. Journal of Knowledge Management, Vol 20 Iss 4 pp.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Väitöskirja.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutus vuonna 2012. Luettu 12.5.2016. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/tiedustelut-ja-selvitykset/taydenyskoulutus/sosiaali-ja-terveydenhuollon-taydennyskoulutus-2012/Documents/Sosiaali-%20ja%20terveydenhuollon%20t%C3%A4ydennyskoulutus%202012.pdf>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: University Press.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

- Metsämuuronen, J. 2001. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia –sarja. 2. painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Muijs, D. 2004. Doing Quantitative Research in Education with SPSS. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä –tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Raportteja 60. Tykes. Helsinki.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2016. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1. -2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkis- ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinto. Väitöskirja.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuut ja valvonta. Helsinki: Talentum
- Peat, J., Elliott, E., Baur, L & Keena, V. 2013. Scientific Writing : Easy When You Know How. Lontoo: BMJ Books.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Robson, C. 2007. How to do a Research Project. A Guide for Undergraduate Students. Oxford: Blackwell Publishing.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, sairaalat ja erikoissairaanhoido. 2016. Luettu 11.1.2016. <http://stm.fi/sairaalat-erikoissairaanhoido>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita. Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. 2004. Helsinki. Luettu 12.5.2016. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113090/Opp200403.pdf?sequence=1>
- STUK. Ohje ST 1.7 / 10.12.2012 <http://www.finlex.fi/data/normit/13830-ST1-7.pdf>
- Suomen Röntgenhoitajaliitto ry. Ammatti. 2016. Luettu 12.5.2016. <http://sorf.fi/index.php?k=7271>
- Surakka, T., Kiiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

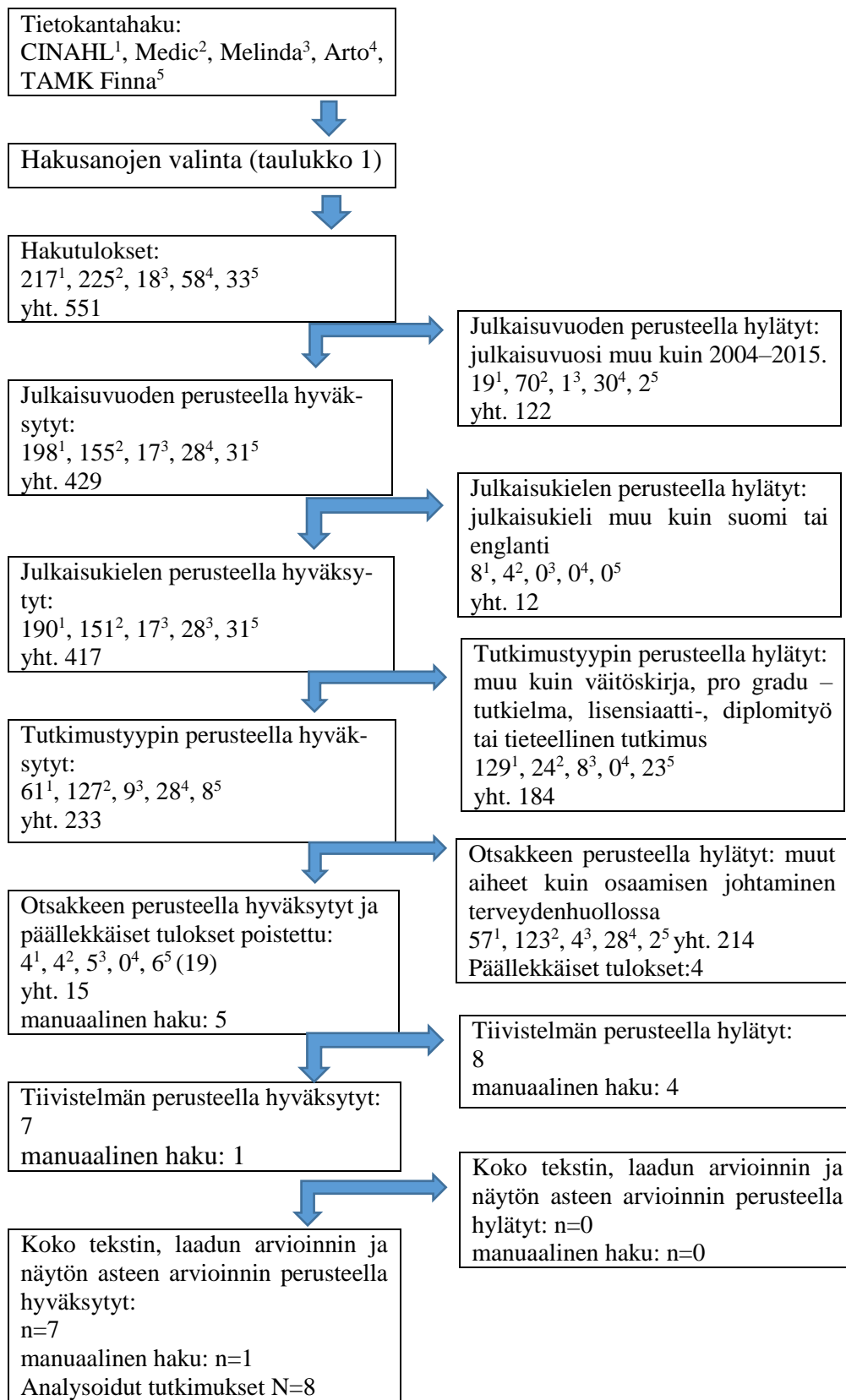
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. 1.-2. painos. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. Helsinki: Sano-ma Pro Oy.
- Valli; R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyt-täytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaiensa arvioi-mana. Vaa-san yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu paino. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki:Edita.
- Wikström-Koikkalainen, M. 2011. Osaamisen johtaminen julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa, case: Etelä-Karjalan keskussairaala. Lappeenrannan teknillinen yli-opisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.
- Zeleny, M. 2005. Human systems management: integrating knowledge, management and systems. Hackensack, NJ: World Scintific Pub.
- Zipperer, L. 2014. Knowledge Management in Healthcare. Surrey, England: Ashgate 2014.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Käytetyt hakusanat

Tietokanta	Hakusana
Arto	"osaamisen johtaminen" johtaminen AND sairaalat terveydenhuolto
CINAHL	(MH "knowledge management") AND (MH hospitals) or "health care"
Medic	leadership johtaj* tietojoh- tam* "knowledge management" "osaamisen johtaminen" AND sairaal* hospita* terveydenhuolto "health care"
Melinda	osaamisen johtaminen (fraasi) AND terveydenhuolto sairaalat
TAMK Finna	"knowledge management" "osaamisen johtaminen" tietojoh- tam* AND hospita* sairaal* terveydenhuol* "health care"

Liite 2. Alkuperäistutkimusten valinta



Liite 3. Alkuperäistutkimukset

1(6)

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Viitala Riitta. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten it-sensä ja heidän alaistensa arvioimana. Suomi.
Tieteenala	Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimus, joka on jatkoa vuonna 2002 julkaistulle väitöskirjalle (Osaamisen johtaminen esimiestyössä).
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Selvittää, miten osaamisen johtaminen toteutuu esimiesten käyttäytymisessä? 1. Kysely alaisille: Miten he näkevät esimiestensä toteuttaman osaamisen johtamisen tilan ja miten tärkeänä he näkevät sen eri piirteiden toteutumisen oman tehtävänsä kannalta? 2. Kysely esimiehille: Esimiesten oma arvio siitä, kuinka he toteuttavat osaamisen johtamisen omassa työssään ja kuinka tärkeänä näkevät siinä erilaiset osaamisen johtamisen elementit. Tarkoituksena myös selvittää, löytyykö arvioitavien tai arvioijien taustamuuttujista mitään selitystä sille, millaisena osaamisen johtaminen toteutuu tai haluttaisiin toteutuvan.
Metodi	Kvantitatiivinen.
Kohde-ryhmä	Alaiset ja esimiehet. 154 esimiestä 36 yrityksestä tai julkisorganisaatiosta.
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Kyselylomake.
Keskeiset tulokset	Ryhmätyötä tekevät arvioivat oman esimiehensä osaamisen johtamista positiivisemmin kuin muut. Kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisen keskeinen väline. Osaamisen johtamisen näkökulmasta esimiehillä ei voi olla kymmeniä alaisia.
Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Ollila, Seija. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Suomi.
Tieteenala	Vaasan yliopisto Sosiaali- ja terveyshallinto, julkisjohtamisen laitos. Väitöskirja.

(jatkuu)

2(6)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	<p>Kaksivaiheinen tutkimus:</p> <p><u>Ensimmäinen vaihe:</u> Tarkastella osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä ja tarkentaa johtamisen kehittämissaasteita työnohjauksellisesta näkökulmasta. Muodostaa malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta.</p> <p><u>Toinen vaihe:</u> Testataan mallin toimivuutta uudella, samat kriteerit omaavalla aineistolla.</p> <p>Pääkysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä osaamisen strategisen johtamisen hallinta on käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena? 2. Miten johtamisosaaminen ilmenee ja mitä se merkitsee julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa? <p>Alakysymykset (täydentävät jälkimmäistä pääkysymystä):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Millaista johtamiskyvykkyyttä ja – valmiutta organisaatioissa on ja miten sitä kehitetään? - Mikä motivoi johtajia työhönsä ja millaiset rooliedellytykset liittyvät osaamisen johtamiseen? - Millainen rooli työnohjauksella on johtamisen osaamisessa ja sen tukemisessa? <p>Millainen malli voidaan muodostaa osaamisen strategisesta johtamisesta?</p>
Metodi	Kvalitatiivinen.
Kohde-ryhmä	<p>Yksityisten ja julkisten sosiaali- ja terveystoimen palveluorganisaatioiden johtavat henkilöt.</p> <p>Länsi-Suomen lääni, kaupunkimiljö ja maaseutu.</p> <p>Ensimmäinen vaihe: haastatellut N=22.</p> <p>Toinen vaihe: haastatellut N=12.</p>
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Strukturoitu haastattelu. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Induktiivinen vertailututkimus (julkinen ja yksityinen palveluorganisaatio).
Keskeiset tulokset	Osaamisen strategisessa johtamisessa on tärkeää huomioida kokonaisvaltainen vuorovaikutuksellisuus, avoin kommunikatio ja hyvä ilmapiiri. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluorganisaatioiden johtajat pitävät osaamisen johtamista hyvin tärkeänä työssään. Tärkeimpiä keinoja ovat kehityskeskustelut, tiimityö, työnohjaus ja strategiaulottuvuus.
Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	<p>Kivinen Tuula. 2008.</p> <p>Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa.</p> <p>Suomi.</p>
Tieteenala	<p>Kuopion yliopisto.</p> <p>Yhteiskuntatieteet. Väitöskirja.</p>

3(6)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	<p>Tutkimuksen tarkoitus on kaksitahoinen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarkoituksena on selkeyttää knowledge management – käsitettä. 2. Tarkoituksena on kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista ja selittää siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa. <p>Tutkimustehtävät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Millainen on knowledge management käsitteen sisältö, käyttö ja kehittyminen? (käsiteanalyysi) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Mitkä ovat knowledge management käsitteen ominaispiirteet? 1.2 Millaisia tekijöitä knowledge management käsitteen käyttöön liittyy? 1.3 Mitkä ovat knowledge managementin korvaavat ja lähikäsitteet? 2. Miten tiedon ja osaamisen johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa? (kyselytutkimus) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Miten olemassa olevan tiedon hallinta toteutuu? 2.2 Miten uuden tiedon muodostaminen toteutuu? 2.3 Missä määrin erilaisia tietojärjestelmiä ja – tuotteita ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä hyödynnetään? 3. Mitkä tekijät selittävät tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista terveydenhuollon organisaatioissa? (kyselytutkimus)
Metodi	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen.
Kohde-ryhmä	Yksityisen terveydenhuollon organisaatioissa ja kuudessa sairaanhoitopiirissä perusterveydenhuollossa ja erikoissairanhoidossa esimiehet ja henkilöstö.
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käsiteanalyysi (Rodgersin) 2. Kyselytutkimus
Keskeiset tulokset	Tiedon ja osaamisen johtamisen käsite on kehittynyt. Tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatioissa. Terveydenhuollossa edellytetään kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa huomioiden inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan sisältyvät kysymykset.
Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Holma, Mirjam. 2009. Osaamisen johtaminen julkisessa sairaalaorganisaatioissa: tarkastelu ylihoitajan roolien näkökulmasta. Suomi.
Tieteenala	Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Pro gradu – tutkielma.
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	<p>Tutkimus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa määritellään osaamisen johtaminen terveydenhuollossa. Toisessa, empiirisessä osassa, vastauksia haetaan toiseen tutkimuskysymykseen ylihoitajakokousten kokousmuistioista.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä on terveydenhuollon osaamisen johtaminen? 2. Mitkä ovat ylihoitajan roolit osaamisen johtamisessa?
Metodi	Kvalitatiivinen.

Kohde-ryhmä	Teoreettinen osa: Osaamisen johtaminen terveydenhuollossa Empiirinen osa: Ylihoitajien roolit osaamisen johtamisessa.
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Dokumenttianalyysi. (ylihoitajakokousten muistio) Toteutettiin induktiivisesti päättelemällä.
Keskeiset tulokset	Ensimmäinen, teoreettinen kysymys: Osaamisen johtamiseen kuuluu laajoja kokonaisuuksia mm. strategialähtöisyys, henkilöjohtaminen, rekrytointi, kannusteet, oppiminen, osaaminen. Toinen, empiirinen kysymys: Ylihoitajien roolit ovat muuttumassa. Painottuu yhteistyön parantaminen, tiedonvälittäminen, työhyvinvointi ja rekrytointi.
Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Huotari Päivi. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä osaamisen johtamisesta. Suomi.
Tieteenala	Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Luoda malli strategisesta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali- ja terveystoimialoille ja kuvata sen toteutumista ja keskeisiä kehittämiskohteita sosiaali- ja terveystoimialojen johtamistoiminnassa. Tutkimuskysymykset: 1. Mitkä ovat esimiesten käsitysten mukaan strategisen osaamisen johtamisen ydinalueet kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla? 2. Miten hyvin sosiaali- ja terveystoimialojen eri tasoilla toimivat esimiehet hallitsevat strategisen osaamisen johtamisen omassa esimiestyössään? 3. Millaisia kehittämistarpeita kuntien sosiaali- ja terveystoimien esimiehet näkevät strategisessa osaamisen johtamisessa?
Metodi	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen.
Kohde-ryhmä	Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet.
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Ryhmähaastattelut: Toimialojen linjajohdolle focus group – haastattelut (yht.47 henkilöä). Tämän pohjalta luotiin malli strategisesta osaamisen johtamisesta ja malli operationalisoitiin kyselylomakkeeksi. Kyselylomake: neljän erikokoisen kunnan sosiaali- ja terveystoimialan esimiehet (yht. 699) Haastatteluaineisto: Induktiivinen sisällön analyysi Kyselylomake: SPSS, faktorianalyysi.
Keskeiset tulokset	Lähijohdon rooli korostuu strategisessa osaamisen johtamisessa, se toimii yhdistävänä siltana toimialan strategian ja toiminta-ajatuksen mukaisen perustehtävän välillä. Strategisen osaamisen johtamisen tärkeimpänä foorumina ovat kehityskeskustelut.

5(6)

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Wikström-Koikkalainen Marika. 2011. Osaamisen johtaminen julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa: case: Etelä-Karjalan keskussairaala. Suomi.
Tieteenala	Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta, johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu – tutkielma.
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Selvittää, mitä sairaanhoitajien osaamisen johtaminen julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa tarkoittaa: miten sitä suunnitellaan, mitä tavoitteita, käytäntöjä ja menetelmiä siinä käytetään, miten sitä tuetaan, miten sitä seurataan. Lisäksi selvitetään, millaisia tulevaisuuden suunnitelmia ja tulevaisuuden strategioita organisaatioilla osaamisen johtamisen suhteen on. Pääongelma: Millä tavalla sairaanhoitajien osaamista johdetaan julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? Alaongelmat: 1. Minkälainen osaamisen johtamisen prosessi kohdeorganisaatiossa on? 2. Mikä on esimiehen rooli ja tehtävät sairaanhoitajien osaamisen johtamisessa? 3. Miten keski-ikäisten sairaanhoitajien tarpeet huomioidaan osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?
Metodi	Kvalitatiivinen.
Kohde-ryhmä	Etelä-Karjalan keskussairaala. Haastateltiin kahta Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän henkilöstöasioista vastaavaa johtajaa sekä seitsemää Etelä-Karjalan keskussairaalan osastonhoitajaa (somaattisilta vuodeosastoilta).
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Teemahaastattelu. Teemat.
Keskeiset tulokset	Oppimista tukevan kulttuurin luomisessa esimiehillä ja johtamisella on tärkeä rooli. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan seurantajärjestelmiä, joita analysoidaan ja niiden antamaa tietoa myös hyödynnetään. Osaamisen tavoitteena on ylläpitää asiantunteva ja laajasti asioita osaava henkilökunta, tähän pyritään riittävällä koulutuksella. Hyvä keskustelukulttuuri tukee oppimista ja osaamisen siirtymistä.
Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Griffith John R., Arbor Ann, Fear Kathleen M, Lammers Eric, Banaszak-Holl Jane, Lemak Christy Harris, Zheng Kai. 2013. A positive Deviance Perspective on Hospital Knowledge Management: Analysis of Baldrige Award Recipients 2002-2008. Yhdysvallat.
Tieteenala	University of Michigan. Department of Health Management and Policy, School of Public Health.

6(6)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Positiivisen poikkeaman näkökannan kautta selvittää, kuinka terveydenhuollon organisaatiot käyttävät osaamista ja osaamisen johtamista.
Metodi	Kvalitatiivinen.
Kohde-ryhmä	Yhdeksän hakemusta. Terveydenhuollon organisaatiolta, jotka ovat saaneet vuosina 2002–2008 Baldrige Award –palkinnon.
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Nvivo ohjelma. Sisällönanalyysi. Luokittelu/koodaus.
Keskeiset tulokset	Palkinnon saaneissa terveydenhuollon organisaatioissa noudatetaan vuosittaista suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja valmistautumista seuraavaan kauteen. Työntekijöiden kouluttamiseen panostetaan paljon.
Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi sekä maa	Huttunen Päivi. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Suomi.
Tieteenala	Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.
Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Kuvata tulevaisuuden hoitotyön johtamisosaamisvaatimuksia hoitotyön johtajan näkökulmasta. Tutkimuskysymykset: 1. Millaiseksi hoitotyön johtaminen tutkimusorganisaatiossa kuvataan? 2. Mitkä tekijät korostuvat hoitotyön johtamisessa ja siinä vaadittavassa osaamisessa vuoteen 2025 mennessä?
Metodi	Kvalitatiivinen.
Kohde-ryhmä	Yhden sairaanhoitopiirin ylihoitajat ja osastonhoitajat.
Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Teemoitettu ryhmähaastattelu. Sisällönanalyysi induktiivisesti.
Keskeiset tulokset	Vuonna 2013 hoitotyön johtajan keskeinen osaamisalue oli henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen varmistaminen. Hoitotyön johtajan rooli on muuttumassa laaja-alaiseksi isojen kokonaisuuksien johtajaksi.

Liite 4. Tutkimuslupa

Tutkimuslupa:

TAMK TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU		TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 1 (2)	
Hakijan tiedot	Nimi	Katja Kekäläinen	
	Osoite	Postinumero	Postitoimipaikka
	Puhelin	Sähköpostiosoite katja.kekalainen@health.tamk.fi	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö	Hakijan tehtävä/virka-asema opiskelija/ röntgenhoitaja/aoh	
	TAMK, yamk		
Tutkimuksen toimeksiantaja	Toimeksiantaja	TAMK, Tampereen ammattikorkeakoulu	
	Yhteystiedot	Kuntokatu 3, 33520 Tampere	
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä	Allekirjoitus	
		Tampere 27/01/2016	
Tutkimusluvan myöntäjä täyttää	Tutkimusluvan myöntäminen		
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä		
	Myöntämisen ehdot:		
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelyä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla. <input checked="" type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti <input type="checkbox"/> Muut ehdot		
Perustelut myöntämättä jättämiselle			
Päätäjän nimi HANNELE LAATKONEN			
Päiväys ja myöntäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä	Allekirjoitus	
		Tampere 28.1.16	
Tiedottaminen päätöksestä	<input checked="" type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> yksikön johtajalle/johtajille <input type="checkbox"/> henkilöstöpäällikölle <input type="checkbox"/> muu, nimi:		

Liite 5. Kyselylomakkeen muuttujat.

1 (3)

MUUTTUJA	LÄHDE: Kivinen 2008, liite 3.	ITSE LUOTU KYSY- MYS / VÄITTÄMÄ
1. Taustatiedot.		
Mikä on sukupuolesi?		X
Kuinka vanha olet?		X
Mikä on koulutuksesi?		X
Milloin olet valmistunut?		X
Kuinka monen työntekijän esimies olet?		X
Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?		X
Mikä on ammattinimikkeesi tällä hetkellä?		X
Minkälaista työsi on?	A) Taustatiedot, mukaeltu.	
2. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.		
Organisaatiomme strategia on selkeä.	Kysymysosio 13, kysymys 3.	
Organisaation strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla.	Kysymysosio 13, kysymys 11, mukaeltu.	
Työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme.	Kysymysosio 13, kysymys 14, mukaeltu.	
Organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä.	Kysymysosio 13, kysymys 4, mukaeltu.	
Organisaatiossamme on koulutussuunnitelma henkilöstölle.		X
Määrittelen työntekijöiden osaamistavoitteet organisaation strategian pohjalta.	Kysymysosio 15, kysymys 14, mukaeltu.	
Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaation tarpeista organisaatiossamme.	Kysymysosio 15, kysymys 12, mukaeltu.	
3. Osaamisen kehittämisen keinot.		
Rekrytoin henkilöstöä strategian mukaisesti.	Kysymysosio 15, kysymys 6, mukaeltu.	
Rekrytoin henkilöstöä suunnitelmallisesti.	Kysymysosio 15, kysymys 6, mukaeltu.	
Kartoitan substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia.		X
Organisaatiossamme on ajantasainen perehdytysohjelma.		X
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa organisaatiossamme.	Kysymysosio 26, kysymys 2.	
Hyviä työkäytäntöjä levitetään kirjallisesti ja suullisesti organisaatiossamme.	Kysymysosio 26, kysymys 16, mukaeltu.	

(jatkuu)

2(3)

Vastaan perehdyttämisestä työyksikössämme.		X
Täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksikössämme.		X
Kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista.	Kysymysosio 26, kysymys 4, mukaeltu.	
4. Seuranta ja palaute.		
Keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista.	Kysymysosio 16, kysymys 1.	
Seuraan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista.	Kysymysosio 26, kysymys 6, mukaeltu.	
Käsitlemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä johdon ja työntekijöiden palaverissa.	Kysymysosio 26, kysymys 17.	
Kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella.		X
Käsitlemme haipro –ilmoituksia kuukausittain.		X
5. Kannustaminen ja palkitseminen.		
Palkitsen työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämistä.	Kysymysosio 30, kysymys 9, mukaeltu.	
Kiitän työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä kuukausittain.	Kysymysosio 30, kysymys 15, mukaeltu.	
Annan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain.		X
Arvostan jokaisen työntekijän osaamista.	Kysymysosio 30, kysymys 19, mukaeltu.	
6. Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa.		
Työyksikkömme työtehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen.	Kysymysosio 27, kysymys 17.	
Otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet.	Kysymysosio 27, kysymys 21, mukaeltu.	
Tuen henkilöstön kehittymistarpeita.		X
Työyksikössämme on tarpeeksi oikeanlaista osaamista.		X

3(3)

Tunnen jokaisen alaiseni osaamisen.		X
7. Oman osaamisen kehittäminen.		
Minulla on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistani.	Kysymysoasio 15, kysymys 18, mukaeltu.	
Voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni.	Kysymysoasio 15, kysymys 19, mukaeltu.	
Minulla on selkeä suunnitelma osaamistani kehittämiseksi.	Kysymysoasio 15, kysymys 21.	
Tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossani.	Kysymysoasio 26, kysymys 3, mukaeltu.	
Minulla on mahdollisuus työnohjaukseen.		X
8. Miten haluaisit, että organisaatiosi kehitettäisiin osaamisen johtamista?		X (avoin kysymys)
9. Minkälaisia haasteita näet osaamisen johtamisessa kymmenen vuoden kuluttua?		X (avoin kysymys)
10. Valitse seuraavista osaamisen johtamisen keinoista viisi tärkeintä ja merkitse ne tärkeysjärjestykseen, 1 tärkein 5 vähiten tärkeä.	Kysymysoasio 25, mukaeltu.	

Liite 6. Kyselylomake

1 (5)

1. Taustatiedot

Mikä on sukupuolesi? ___ Nainen ___ Mies

Kuinka vanha olet? _____

Mikä on koulutuksesi?

___ opistoasteen tutkinto

___ ammattikorkeakoulu

___ ylempi ammattikorkeakoulu

___ yliopistollinen tutkinto

___ muu, mikä? _____

Milloin olet valmistunut? _____

Kuinka monen työntekijän esimies olet? _____

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä? _____

Mikä on ammattinimikkeesi tällä hetkellä?

___ apulaisosastonhoitaja

___ osastonhoitaja

___ ylihoitaja

___ muu, mikä? _____

Minkälaista työsi on?

___ kokoaikaista hallinnollista työtä ja/tai johtamistyötä

___ sekä hallinnollista ja/tai johtamistyötä että käytännön

kuvantamistyötä

___ täysin käytännön kuvantamistyötä

___ muuta, mitä? _____

(jatkuu)

2 (5)

2. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.

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

3. Osaamisen kehittämisen keinot.

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

4. Seuranta ja palaute.

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

5. Kannustaminen ja palkitseminen.

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

6. Esiemiesten tehtävät osaamisen johtamisessa.

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

7. Oman osaamisen kehittäminen.

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

5 (5)

8. Miten haluaisit, että organisaatiossasi kehitettäisiin osaamisen johtamista?

9. Minkälaisia haasteita näet osaamisen johtamisessa kymmenen vuoden kuluttua?

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

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

Liite 7. Saatekirje

Saatekirje:



Ihmisten ja osaamisen johtaminen –hankkeen kysely

Arvoisa esimies!

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

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

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

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

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

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

Tampereella 18.4.2016

Hannele Laaksonen

Hannele Laaksonen
Yliopettaja, HTT, Esh
Terveyspalvelut
Tampereen ammattikorkeakoulu
Kuntokatu 4
FI 33520 Tampere, Finland
tel. +358 40 6613450
e-mail: etunimi.sukunimi@tamk.fi

Liite 8. Osaamisen johtamisen tärkeimmät keinot

<i>Variable</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Dev</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Sum</i>
Asiakaspalautteen käsittely	6	3,33	1,63	1,00	5,00	20,00
Kehityskeskustelut	32	3,97	1,23	1,00	5,00	127,00
Koulutustarvekartoitukset	19	3,32	1,29	1,00	5,00	63,00
Koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen	11	3,27	1,35	1,00	5,00	36,00
Laatutyöskentely	11	1,91	1,04	1,00	4,00	21,00
Mentorointi	9	3,22	1,30	1,00	5,00	29,00
Parityöskentely	6	2,00	1,10	1,00	3,00	12,00
Perehdytysohjelmat	24	3,46	1,14	2,00	5,00	83,00
Pitkäkestoisiin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen	7	3,00	1,63	1,00	5,00	21,00
Projektiyöskentely	2	2,50	2,12	1,00	4,00	5,00
Suunnitelmallinen työn sisällöllinen laajentaminen	17	3,12	1,62	1,00	5,00	53,00
Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	18	2,78	1,22	1,00	5,00	50,00
Systematisoitu itsearviointi	14	2,71	1,07	1,00	4,00	38,00
Säännöllinen vertaisarviointi	7	2,43	1,13	1,00	4,00	17,00
Tiedotustilaisuudet	5	3,00	1,22	2,00	5,00	15,00
Tiimityöskentely	14	3,36	1,34	1,00	5,00	47,00
Tutustumis-/opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin	6	1,83	,98	1,00	3,00	11,00
Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	13	2,08	1,32	1,00	5,00	27,00
Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	14	2,64	1,55	1,00	5,00	37,00
Työnkierto	17	2,59	,94	1,00	4,00	44,00