



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

OSAAMISKARTTA OSAAMI- SEN JOHTAMISEN VÄLI- NEENÄ

Bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaami-
nen laboratorion näytteenotossa.

TE -

Kim Engbers

KIJÄ/T:

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Bioanalyytikon tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Kim Engbers	
Työn nimi Osaamiskartta osaamisen johtamisen välineenä – Bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaaminen laboratorion näytteenotossa.	
Päiväys	04.02.2017
Sivumäärä/Liitteet	35/2
Ohjaaja(t) Sirkka-Liisa Halimaa	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Carea – Kymenlaakson sairaalapalvelut, laboratoriopalvelut	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia esimiehelle bioanalytikolta laboratorion näytteenotossa vaadittavaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen todentamiseen tarvittava osaamiskartta osaamisen johtamisen välineeksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen arviointia ja osaamisen johtamista sekä laboratorion asiakaspalvelun laatua moniammatillisessa toimintaympäristössä.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty johtamisen näkökulmasta toiminnan ja laadun kehittämiseksi. Opinnäytetyössäni tarkastelen bioanalyytikon työssä tarvittavaa asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamista laboratorion näytteenotossa ja osaamisen arviointia osaamiskartan avulla. Osaamiskartta laadittiin aihetta kuvaavan teoreettisen tiedon ja käytännön työn osaamisvaatimuksiin perustuen.</p> <p>Osaamiskartassa olen kuvannut toiminnan tavoitteiden mukaiset osaamisalueet asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisessa ja määrittänyt näiden osa-alueiden osaamisen arvioinnin kriteerit. Tarkoituksena on, että osaamiskartalla kuvataan osaamisen kehittämisen kannalta tarvittava osaaminen ja osaamisen arvioinnin kriteerit, joihin työntekijä pystyy asemoimaan itsensä. Työntekijä arvioi omaa osaamistaan kehityskeskustelun yhteydessä. Esimies tukee työntekijää saavuttamaan tavoitteensa. Esimiehen on huolehdittava, että työntekijöillä on riittävä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan seurantasuunnitelma kehityskeskustelun yhteydessä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntynyt osaamiskartta auttaa esimiestä tunnistamaan laboratorion näytteenotossa työskentelevän bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen ja arvioimaan työntekijän osaamisen tasoa. Jo riittävä perusosaaminen näkyy ulospäin laboratorion imagoa ja kilpailukykyä vahvistavana tekijänä ja tukee työntekijän työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta.</p>	
Avainsanat Asiakaspalveluosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtaminen, osaamisen johtaminen, bioanalytikko, osaamiskartta, osaamisen arviointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Degree Programme in Biomedical Laboratory Science			
Author(s) Kim Engbers			
Title of Thesis Competence map as a tool for competence management - The competencies in customer service and interaction of a medical laboratory scientist at laboratory sampling			
Date	04.02.2017	Pages/Appendices	35/2
Supervisor(s) Sirkka-Liisa Halimaa			
Client Organisation /Partners Carea – Kymenlaakso Social and Health Services, laboratory services			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis is to formulate a competence map for the manager as a tool for competence management. The competence map will help the manager to evaluate the medical laboratory scientist`s competencies in customer service and interaction at laboratory sampling. The aim of this thesis is to develop competence assessment and competence management especially as regards the quality of laboratory customer service in a multiprofessional environment.</p> <p>This thesis was made with the focus on the management aspect to develop the organizational operation and quality. I explored the medical laboratory scientist`s customer service and interaction skills in laboratory sampling by assessing their competencies with a competence map. The competence map was created based on the theory and the competence skills needed in practical work.</p> <p>The competence map identifies the organization`s strategy based skills which are required in customer service and interaction and defined the criteria for these competencies. The purpose of this competence map is to describe the performance levels and criteria to achieve the needed competencies. The medical laboratory scientist evaluates his own competencies in customer service and interaction at the development discussion together with the manager. The manager supports the medical laboratory scientist to accomplish the goals and ensures the needed competency.</p> <p>As a result of this thesis I have formulated a competence map. It will provide the manager a method to evaluate the medical laboratory scientist`s competencies in customer service and interaction at laboratory sampling. It also aims at assessing the performance levels in these competencies. The stronger image of the laboratory and its competitiveness is possible to obtain even with sufficient basic skills. The sufficient basic skills seem to enhance the medical laboratory scientist`s work wellbeing and his work control.</p>			
<p>Keywords Customer service, interaction, management, competence management, medical laboratory scientist, competence map, competence assessment</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAMINEN	7
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	8
2.2	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	10
2.3	Työhyvinvointijohtaminen organisaation strategisten tavoitteiden ja osaamisen edistäjänä	10
2.3.1	Työhyvinvoinnin mittarit toiminnan kehittämisen ja osaamisen arvioinnin välineinä	11
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	13
3.1	Lähiesimies osaamisen johtajana	14
4	ASIAKASPALVELU- JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN	16
4.1	Asiakaspalvelu -kuva organisaation toiminnasta	16
4.2	Vuorovaikutusosaaminen	16
4.3	Bioanalyttikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaaminen näytteenottotilanteessa.....	17
5	OSAAMISEN ARVIOINTI.....	19
5.1	Osaamisen arviointi henkilöstön kehittämisen työvälineenä.....	19
5.2	Osaamiskartoitus Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä, Careassa....	20
6	OSAAMISKARTAN LAATIMINEN JA OSAAMISEN ARVIOINTI KÄYTÄNNÖSSÄ	22
6.1	Osaamiskartan laatiminen	22
6.2	Osaamiskartta osaamisen arvioinnin välineenä – osaamistasojen määrittäminen.....	23
6.2.1	Asiakaspalveluosaamisen arvioinnin kriteerit	23
6.2.2	Vuorovaikutusosaamisen arvioinnin kriteerit.....	24
7	OSAAMISKARTTA OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ, KÄYTÄNNÖN TYÖKALUNA.....	25
8	POHDINTA JA OPINNÄYTETYÖN TULOKSEN HYÖDYNNETTÄVYYS.....	27
8.1	Tutkimustuloksen tarkastelu ja keskeiset johtopäätökset	28
8.2	Opinnäytetyön liittyvät eettiset kysymykset ja luotettavuus.....	28
8.3	Oman osaamisen kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana	29
	LÄHTEET	31
	LIITE 1: BIOANALYYTIKON ASIAKASPALVELUOSAAMINEN LABORATORION NÄYTTEENOTOSSA.	34
	LIITE 2: BIOANALYYTIKON VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN LABORATORION NÄYTTEENOTOSSA.	35

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia esimiehelle bioanalytikolta laboratorion näytteenotossa vaadittavaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen todentamiseen tarvittava osaamiskartta osaamisen johtamisen välineeksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen arviointia ja osaamisen johtamista sekä laboratorion asiakaspalvelun laatua moniammatillisessa toimintaympäristössä. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja sen lisäämistä siten, että organisaatio kykenee saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Osaamisen johtaminen tapahtuu käytännössä esimiestyössä. Osaamisen johtaminen ei ole erillinen johtamistoiminnan alue, vaan osa johtamistyötä. (Viitala 2002.)

Opinnäytetyö on tehty johtamisen näkökulmasta toiminnan ja laadun kehittämiseksi. Laboratorioala kehittyy jatkuvasti. Jo pelkän päivittäisen osaamisen ylläpito hyvällä tasolla vaatii työntekijältä aktiivisuutta, motivaatiota ja halukkuutta kehittää itseään. Monet hoitohenkilöstön ammattiryhmät, kuten lähihoitajat, sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat, osallistuvat laboratoriopalvelujen tuotantoprosessiin ohjaamalla ja valmistamalla asiakkaita laboratoriotutkimuksiin sekä tilaamalla tutkimukset laboratoriotietojärjestelmästä. Laboratoriohoitajat osallistuvat laboratoriopalvelujen tuottamiseen työskentelemällä näytteenotossa ja laboratorioanalytiikassa. Lääkärit käyttävät laboratoriovastauksia asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin arvioinnissa sekä hoitopäätöksiä ja hoitovalintoja tehdessään. Sekä hoitajat että lääkärit voivat käsitellä laboratoriovastauksia vielä yhdessä asiakkaan kanssa. Niin hoitajat kuin lääkäritkin osallistuvat laboratoriotutkimusten eri vaiheisiin esimerkiksi asiakasta ohjaamalla ja tutkimuksiin valmistamalla, varaamalla ajat tutkimuksiin tai kirjoittamalla tutkimuslähetteen. Laboratoriohoitaja voi tarvita hoitohenkilökunnan apua vaativissa ja hankalissa näytteenottotilanteissa. Laboratoriohoitaja avustaa lääkäriä luuydinnäytteenotossa ja valmistelee näytteen tutkittavaksi. (Linko, Ahonen, Eirola & Ojala 2000, 18, 24-29.)

Osaamisen johtaminen alkaa siitä, että organisaation kaikille osapuolille esitetään ja selvitetään yrityksen toiminnan suuntaviivat. Silloin niistä tulee myös osaamisen johtamisen suuntaviivoja ja lähtökohtia. Nämä asiat nousevat organisaation strategiasta, missiosta ja visiosta. (Viitala 2005, 61.) Osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat nykyisin jatkuvasti ja siksi niitä on kehitettävä. Osaamista voidaan tarkastella niin yksilötasolla kuin yhteisöllisenä osaamisena. Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan myös tekemisen hallintaa. Osaamisessa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Osaamista kehitetään koko ajan ja sitä myös arvioidaan sekä itse että esimerkiksi esimiehen toimesta. Organisaatiossa osaaminen nähdään siten, että se kattaa koko organisaation toiminnan. (Virtainlahti 2009, 26.)

Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että yksikössä toimivalla henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja ammattitaito yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee viestiä henkilöstön osaamistarpeista niin lyhyemmällä kuin pidemmällä aikavälillä. Esimiehen tulee myös varmistaa, että henkilöstöllä on ajantasaiset, selkeät yhteiset tavoitteet. Pitää huomioida, että henkilöstö on ymmärtänyt organisaation strategian ja siihen liittyvät tavoitteet sekä mitä tavoitteet tarkoittavat jokaisen

omassa työssä. Esimiehen on lisäksi huolehdittava, että työntekijöillä on riittävä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin esimies kehittää omassa organisaatiossa oppivia organisaatioita, missä tuetaan osaamisen jakamista ja organisaation oppimista. (Ojala 2008, 96.)

Esimies voi mahdollistaa työntekijää kehittymään tukemalla häntä oman osaamisensa kehittämisessä ja ylläpitämisessä yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Esimies ja työntekijä laativat yhdessä osaamisen kehittämisen tavoitteet kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimiehen on osattava rajata tavoitteet siten, että hän tunnistaa mitkä niistä hyödyttävät organisaatiota ja millainen osaaminen on eduksi organisaation menestymiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan tavoitteet kuvataan organisaation strategiassa. Kehityskeskusteluissa laadittujen kehityssuunnitelmien tulisi olla mahdollisimman konkreettiset. Silloin niitä on helpompi alkaa toteuttaa ja tiettyjen ryhmien tai yksiköiden osaamiseen voidaan panostaa. (Hätönen 2011, 16-19.)

Tutkin opinnäytetyössäni bioanalyytikon työssä tarvittavaa asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamista laboratorion näytteenotossa ja osaamisen arviointia osaamiskartan avulla. Osaamiskartta on osa osaamiskartoitusta ja siten yksi väline osaamisen johtamisen työkaluksi (Hätönen 2011, 17). Olen valinnut opinnäytetyöhöni johtamisen näkökulman. Aavaan teoriaosuudessa ensin johtamisen käsitteen. Sen jälkeen tarkastelen henkilöstövoimavarojen johtamista, strategista henkilöstövoimavarojen johtamista, johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta ja osaamisen johtamista. Kuvaan bioanalyytikon näytteenottotyössä tarvittavaa asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamista. Opinnäytetyön tuloksena syntyy edellä mainittujen osaamisalueiden arviointiin laatimani osaamiskartat.

Laajentuneet työelämän vaatimukset luovat haasteita osaamisen johtamiselle. Osaamisen johtamisen tulee yhdistää sekä organisaation että yksilön näkökulma, jossa yksilön osaaminen mahdollistaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Osaamisen johtaminen paitsi mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen, myös sitouttaa heidät organisaatioon. Kehityskeskustelut voivat toimia osaamisen arvioinnin menetelmänä. (Lammintakanen 2011, 250-252.)

Tarve asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen arvioimiseksi ja tunnistamiseksi laboratorion näytteenotossa on noussut esiin omassa työyhteisössäni. Laboratorioalalla tapahtuu jatkuvaa uudistumista. Suuret organisaatiomuutokset ovat tätä päivää. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat työntekijöiltä valmiuksia ja motivaatiota. Asiakaspalvelu toimii organisaation kasvoina ja siihen panostaminen nostaa organisaation imagoa ja auttaa organisaatiota kehittymään ja menestymään strategisten tavoitteiden mukaisesti (Herno 2002, 8.)

Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti oman henkilöstöni kanssa. Kehityskeskustelut antavat sekä esimiehelle että työntekijälle tilaisuuden keskustella työntekijän osaamisen tasosta. Esimiehellä on mahdollisuus tukea ja auttaa työntekijää saavuttamaan osaamiselleen asettamansa tavoitteet, mikäli ne ovat organisaation toiminnan kannalta relevantteja. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä osaamiskarttaa voidaan jatkossa hyödyntää yhtenä osaamisen johtamisen työkaluna.

2 JOHTAMINEN

Sosiaalialan johtamisen taustalla kokonaisuuden muodostavat weberiläinen hallintoajattelu, tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) ja ihmissuhdekoulukunnan näkemykset (Elton Mayo). Weberiläisen ajattelutavan mukaan organisaatiossa on vallittava tarkat säännöt, pätevyys on alueittain rajattu, säännöt ja normit määräävät viranhaltijoiden käyttäytymistä ja he noudattavat hierarkkisuu- den periaatetta. Myönteisesti byrokrania on selkeää työnjakoa, tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä tavoitteisiin pyrkimistä asiantuntijuuden avulla. Huonoja puolia ovat organisaatorakenteiden jäykkyys, joustamattomuus, uudistumattomuus sekä yksittäistapausten ratkaisu ilman tilannetuntemusta. Taylorismissa toiminnan suunnittelu, tehtävien koordinointi ja valvonta, henkilöstön koulutus ja uusien rekryointi ovat johtamisen keskeisimmät tehtävät. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 66-67, 71.)

Hyvä johtaminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstölle tulee esittää ymmärrettävästi toiminnan tavoitteet sekä heidän oman osastonsa tai yksikkönsä ja oman työnsä merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää kehittää toimintaa. Organisaation kehittäminen vaikuttaa sen menestykseen. Kehittyminen mahdollistuu kouluttamalla työntekijöitä ja huolehtimalla siitä, että heidän osaamisensa on vaadittavalla tasolla. (Meretniemi 2012, 21-22.)

Jules Henri Fayol (1841-1925) kuuluu organisaatiotieteiden klassisiin teoreetikoihin. Hän huomioi ensimmäisenä johtamistieteen ja -teorian tarpeen ja kuvasi johtamisen erillisenä tehtäväkenttänä. Hän jakoi johtajan työn viiteen eri osa-alueeseen; suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin, ohjaukseen ja valvontaan. Tällaisena hän myös määritteli hallinnon. Fayol näki organisaation työyhteisön keskeisenä johtamiskohteena. Peter F. Drucker (1909-2005) loi pohjan strategisen johtamisen ajattelutavalle. Hänen mukaansa tehtävälle piti määrittellä tavoitteet, toimintatavat sekä strategia tehtävän toteuttamiseksi. Drucker määritteli johtamisen olevan tavoitejohtamista. (Seeck 2008, 167-169, 176-179.) Strategiassa määritellään toiminnan yhteisiä linjoja. Strategian luonti on sosiaalinen prosessi, jonka kehityssuuntana on ollut yhdessä tekeminen. Strategiaan sitoudutaan parhaiten, kun se suunnitellaan ja luodaan käytännön lähtökohdista ja vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. Henkilöstö toteuttaa strategiaa käytännössä. (Rissanen & Hujala 2011, 102; Hujala 2012.) Tasapainotettu tuloskortti eli BSC (Balanced Scorecard) toimii strategisen johtamisen välineenä ja sen avulla voidaan laatia organisaatiolle neljän näkökulman mittaristo. Mittaristo tarkastelee organisaation toimintaa asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja talousnäkökulmasta. (Kaplan & Norton 2000, 1-8, 26.)

Johtamisen tehtäväkenttä on monipuolinen ja laaja. Johtajalta vaaditaan yhä enemmän osaamista, vastuuta kokonaisuuksista ja dialogisuutta henkilöstön sekä asiakkaiden kanssa. Johtajan on ymmärrettävä sekä organisaation- että palvelujärjestelmien rakenteita. Hänen on ymmärrettävä ja tunnistettava sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteiden rajapintoja ja pyrittävä eroon toimintojen päällekkäisyyksistä. Talouden niukat resurssit asettavat omat rajansa toiminnan johtamiselle ja asiakkaiden palvelutarpeet tulee pystyä hoitamaan ja järjestämään yhteiskunnan eettiset odotukset huomioiden

julkisten varojen oikeaoppisella käytöllä. Laki potilaan valinnan vapaudesta on lisännyt responsiivisuutta (kansalaislähtöisyyttä) toiminnan suunnittelussa (L 1326/2010). Toimintoja arvioitaessa on myös otettava huomioon yhteiskunnan odotukset palvelujen tarpeista. Uusia rakennuksia ja laitoksia tulisi tehdä ainoastaan toimintojen ja siellä tuotettavien palvelujen näkökulmasta, jotta julkisten varojen eettinen käyttö tulee huomioiduksi. Sosiaali- ja terveystieteiden johtamistyön monipuolisuus, haasteellisuus ja vaatavuus pitäisi näkyä palkkauksessa ja houkuttelevuutena vaativaan tehtävään. (Vuori 2012.)

Esimiehen tulee jalkauttaa strategia henkilöstölleen. Hänen on kerrottava ymmärrettävästi mitä työntekijöiltä odotetaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät saadaan toteuttamaan strategiaa, sillä työhönsä sitoutuneet työntekijät auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijät myös ymmärtävät organisaation strategiset tavoitteet. Tavoitteiden tiedostaminen ja niiden saavuttaminen lisäävät työtyytyväisyyttä, antavat mahdollisuuden palkkiojärjestelmän kehittämiseen, henkilöstön kouluttamiseen sekä osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Kaplan & Norton 2000; 233–236.)

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstö muodostaa noin 60 - 70%:n osuuden terveydenhuollon organisaation kustannuksista (Lammintakanen 2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) on johtamisen tärkeä osa-alue. Se mahdollistaa henkilöstön kehittymisen, painottaa henkilöstön arvoa organisaation menestystekijänä ja yhdistää tavoitteellisen prosessien johtamisen HRM-johtamisen osa-alueeksi. Sillä on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon, työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen. HRM-johtamisessa voidaan rekrytoinnin avulla vaikuttaa työvoiman saatavuuteen. HRM-johtamisen keskeisimpiä toimintoja ovat henkilöstön rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja varmistaminen, osaamisen arviointi ja osaamisen palkitseminen, tehtävien organisointi ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä sitä kautta motivaation ylläpitäminen. Osallistava johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista ja tuloksellista työilmapiiriä, jonka lisäksi he kokevat olevansa tärkeitä organisaatiolle. Henkilöstön osaamisen johtamiseen panostamalla hyödynnetään organisaatiossa oleva osaaminen ja vaikutetaan henkilöstön pysyvyyteen. Osaamisen johtamisen ja HRM-johtamisen vahvistamista tarvitaan etenkin erilaisissa muutostilanteissa. (Lammintakanen 2011, 238-243.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen historia perustuu ihmissuhdekoulukunnan oppiin, joka keskittyi sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja työn houkuttelevuuteen, eikä painottanut teorioissaan pelkkää työn suorittamista kuten taylorismi. (Seeck 2008, 349).

Ihmissuhdekoulukunnan mukaan johtajan tehtävänä on lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ja sen avulla vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Elton Mayo havaitsi työnjohdon huomion vaikutuksen työntekijöiden tuottavuuden parantumiseen. Mary Parker Folletin mukaan esimiehen piti toimia yhdessä alaistensa kanssa ja pyrkiä heidän kanssaan yhteisymmärrykseen organisaation tavoitteissa. (Seeck 2008, 105, 115, 128-129.)

Osallistava johtaminen on osa ihmissuhdekoulukunnan teorioista, jonka mukaan työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon ja osallistamalla heitä toiminnan suunnitteluun, luodaan edellytykset työnantajan ja työntekijän väliselle yhteistyölle. Tällä tavalla työntekijät oppivat arvostamaan ja ymmärtämään paremmin organisaation toimintaa. Työntekijöitä kannustettiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä ja ilmapiirin vaikutusta selvitettiin esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen avulla. Osallistavan johtamisen puolesta puhuja oli Mary Parker Follett. (Seeck 2008, 104-105, 339; Hujala 2012.) Johtajat ovat tärkeässä asemassa innovatiivisuuden onnistumisessa ja innovatiivisen hengen luomisessa työyhteisöön. Johtajan tehtävä on kannustaa ja antaa palautetta työntekijöille. Myös osallistavan tiimihenkisyyden on katsottu lisäävän innovatiivisuutta. (Seeck 2008, 257-259, 271.)

Rekrytointi on organisaation strategisin, kauaskantoisin ja kallein henkilöstövoimavarojen johtamisen prosessi. Rekrytointiprosessi muodostuu houkuttelusta, valinnasta ja työssä pysymisen tukemisesta. Rekrytoinneissa työntekijä saa ensivaikutelman organisaatiosta. On tärkeää, että organisaation luoma imago vahvistuu rekrytointien myötä. Sitouttamisen kannalta on tärkeää, että jo rekrytointivaiheessa luodaan työnhakijalle realistiset odotukset työn sisällöstä ja mahdollistetaan riittävä perehdytys työtä aloitettaessa. (Lammintakanen 2011, 248-249; Viitala 2007, 90.)

Osaamista johdetaan ja kehitetään kouluttamalla henkilöstöä. Laajentuneet työelämän vaatimukset luovat haasteita osaamisen johtamiselle. Osaamisen johtamisen tulee yhdistää sekä organisaation että yksilön näkökulma, jossa yksilön osaaminen mahdollistaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Osaamisen johtaminen paitsi mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen, myös sitouttaa heidät organisaatioon. Kehityskeskustelut voivat toimia osaamisen arvioinnin menetelmänä. (Lammintakanen 2011, 250 - 252.)

Sitoutuminen merkitsee henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Henkilöstön sitoutuminen omaan organisaatioon on tärkeää toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, kehittymisen ja uudistumisen vuoksi. Henkilöstöpolitiikka, johon liittyy kilpailukykyinen palkkataso ja muut edut sekä hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppia ja kehittyä, mahdollisuus huomioida arjen sujuvuus työvuorosuunnittelun avulla ja mielenkiintoinen työ ovat henkilöstön sitouttamisen keinoja. (Viitala 2007, 88 - 90.)

Johanna Lammintakanen (2011, 253 - 255) toteaa, että palkitsemisen tulisi olla selkeää ja läpinäkyvää ja se voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan. Tärkeää palkitsemisessa on oikeudenmukaisuus. Aineellisen palkitsemisen muotoja ovat palkka, henkilöstöedut ja palkkiojärjestelmät. Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet, työn sisällön, työajan järjestelyjen ja urakehityksen mahdollisuudet. Johtajalta odotetaan ja edellytetään taitoa, jotta hän pystyy arvioimaan henkilökohtaiseen työsuoritukseen liittyvää osaamista. Palkitsemisjärjestelmältä edellytetään joustavuutta ja kehittymistä osaamisen johtamisen välineenä.

2.2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Teollistumisen aikakaudella työntekijöitä kohdeltiin pakollisena kustannuseränä. Työvoimasta aiheutuneet kustannukset vaihtelivat suuresti, koska työntekijöiden arvo mitattiin ainoastaan tulosten ja suorituksen perusteella. Tuolloin tyypillinen menettelytapa oli tulos tai ulos. Tämän seurauksena tutkijoille avautui uusi mahdollisuus tarkastella työntekijöitä aivan uudessa valossa, organisaation voimavarana. Kahdeksankymmentäluvulla alettiin ymmärtää työntekijöiden sitoutumisen, asiakaspalveluun panostamisen ja palvelutuotannon tarpeiden tärkeys. Viimeiset kaksi- tai kolme vuosikymmentä ovat edistäneet ja korostaneet henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämistä. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamista strategisesta näkökulmasta, jotta organisaation strategiset tavoitteet täyttyvät. (Salaman, Storey & Billsberry 2006, 1-3.)

Henkilöstöstrategia on sisällytettyinä organisaation strategiaan. Henkilöstöstrategiassa esiintyvät johtamisnäkökulmat ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM), joissa tarkastellaan henkilöstön rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, motivointiin ja palkitsemiseen liittyviä asioita strategialähtöisesti. Siinä näkyvät myös laatujohtamisen näkökulma kuten laadun ja prosessien kehittäminen, muutosjohtamisen tärkeys strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, strateginen johtaminen, talousjohtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä tiimijohtaminen. (Dessler 2015, 100-104.)

SHRM-johtamisen tavoitteet muuttuvat toimintaympäristön tavoitteiden mukaisesti (Salaman, Storey & Billsberry 2006, 5). Henkilöstöstrategian mukaan organisaation työntekijä veloitetaan kehittymään ja uudistamaan osaamistaan ja toimimaan arvostavan ja dialogisen kulttuurin mukaan työyhteisössä, jossa koetaan työhyvinvointia. Työntekijän pitää noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja toimia avoimesti ja arvostavasti verkostoissa eri toimijoiden kanssa. (Carea 2015.) Johanna Lammintakanen (2012) toteaa, että strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) yhdistetään organisaation strategiaan tavoitteisiin ja toimintoihin. Strategia luo raamit henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja odottaa myös työntekijältä tiettyä osaamista ja tavoitteita. Nykyään HRM sisältää strategisen näkökulman, eikä SHRM-johtamista tarvitse tarkastella omana kokonaisuutena. Sosiaali- ja terveysalalla HRM-johtaminen on professioiden johtamista lähijohdon vastuulla. Tulevaisuudessa tulee kehittää erillisten HRM-yksiköiden ja lähijohdon yhteistyötä yhteisen linjan ja toimintamallien luomiseksi. (Lammintakanen 2011, 256.)

2.3 Työhyvinvointijohtaminen organisaation strategisten tavoitteiden ja osaamisen edistäjänä

Työhyvinvointi muodostuu työyhteisössä, joka tarjoaa haasteita, mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia. Se ei ole pelkästään fyysisestä terveydestä huolehtimista tai kerran vuodessa järjestettävä virkistyspäivä. Henkinen työhyvinvointi on tämän päivän ja tulevaisuuden haaste työelämässä. Se muodostuu työn vaatimusten ja työympäristötekijöiden, yksilön edellytysten, persoonallisuuden ja koko elämäntilanteen vuorovaikutuksen tuloksena. Myös työn hallinnan tunne on tärkeä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta, sillä silloin työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin. Sillä on yhteys työtyytyväisyyteen, työhön

sitoutumiseen, työsuoritukseen, työmotivaatioon, vähäisiin poissaoloihin ja vähäiseen halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Työn motivoivuuteen vaikuttaa myös työstä saatu palaute. Työn tulee tarjota sekä ulkoisia, kuten rahallisia palkkioita sekä aineettomia palkkioita, kuten kiitoksia hyvin tehdystä työstä. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa myös mitä työntekijä tekee vapaa-ajallaan ja siihen ei työnantaja voi vaikuttaa. Työhyvinvointi on keskeinen kilpailutekijä ja se vaikuttaa työnantajan menestykseen ja tulokseen. Sillä on taloudellisia vaikutuksia yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. (Manka 2007, 53; Ojala, Ahonen 2003, 23; Piili 2006, 159-161.)

Työhyvinvoinnin johtaminen edistää koko työyhteisön hyvinvointia, luo turvallisuuden tunnetta ja parantaa organisaation tulosta. Työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa. Sitä toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa. Henkilöstön osaamisesta, pätevydestä ja ammattitaidosta pidetään huolta. Oikeudenmukainen johtaminen on työhyvinvoinnin perusta. Se on työntekijöiden tasapuolista kohtelua, vuorovaikutusta, työn organisoimista ja mahdollisuuksia antaa työntekijän itse vaikuttaa työtehtäviin ja toimintaan. Työntekijän kuuluu tuntea yksikkönsä tavoitteet ja arvot. Mikäli toiminnasta puuttuu strategialähtöisyys, strateginen kyvykkyys, tiimimäinen työote, projektimuotoinen kehittämistoiminta tai toiminnan tulosten mittaaminen luotettavin keinoin, ei johtamista voi olla. Johtajan tulee ansaita työntekijöidensä luottamus. Selkeä perustehtävän määrittely, organisoimista ja johtaminen edistävät hyvinvointia. Siihen vaikuttavat myös perusteellinen ja hyvä perehdytys, ammattiosaamisen kehittäminen, työntekijöiden huomioiminen, sopiva kuormitus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, oikeudenmukainen kohtelu ja palkitseminen. On tärkeää, että työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan. Työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit täytyy arvioida huolella ja näiden lisäksi on työympäristön oltava toimiva, terveellinen ja turvallinen. Edellä mainitut asiat vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työyhteisönsä ja miten sitä voi edelleen vahvistaa ja rakentaa. (Virtanen 2005, 15-21; Piili 2006, 160-163.)

2.3.1 Työhyvinvoinnin mittarit toiminnan kehittämisen ja osaamisen arvioinnin välineinä

Esimiehillä on keskeinen rooli kehittämistyössä. He vastaavat toiminnan edellytysten ja rakenteiden luomisesta. Johtamisella vaikutetaan työn hallintaan ja oikeudenmukaisuuteen työssä. Näillä asioilla on yhteys terveyteen ja työhyvinvointiin. Monissa kunta-alan organisaatioissa luodaan henkilöstöpoliittisia linjauksia ja henkilöstöstrategioita johtamisen tueksi. Epäoikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden terveyteen, työilmapiiriin ja työn tulokseen. (Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 8-25.)

Kun työolosuhteet ovat suotuisat ja työssä voi käyttää omia vahvuuksiaan, syntyy siitä työn imua. Vaikuttamalla omaan työhön, työn monipuolisuus ja haastavuus, koettu arvostus ja tuki, kannustava johtaminen ja mahdollisuus kehittyä ja oppia työssään vahvistavat työn imua. Työn imu ja myönteisyys tarttuvat työyhteisössä. Onnistumisen ja osaamisen kokemukset vaikuttavat työhyvinvoinnin tunteen vahvistumiseen. Työn imu vaikuttaa myös työpaikan tuottavuuteen, joten sitä voidaan pitää myös yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Työn imu vaikuttaa myös asiakastytytyvyyteen. (Työterveyslaitos 2017.)

Esimies voi vahvistaa työn imua vastuuttamalla ja valtuuttamalla työntekijöitään, tukemalla heidän kehittymistään ja antamalla heille kunnian aikaansaannoksistaan. Esimiehen on tärkeintä jäsentää työyhteisön tavoitteet ja keinot sekä suunnata huomio perustehtävään. Hänen tulee arvostaa ja tukea työntekijää, antaa palautetta ja tarttua työyhteisön ongelmiin välittömästi. Nämä ovat keinoja työn imun edistämiseksi. Mikäli organisaatiolla on motivoitunut, sitoutunut ja menestystä tuottava henkilöstö, tuntee jokainen työntekijä olevansa tervetullut työpaikalle ja tietää, että hän on tarpeellinen sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatio edistää työn imua vaalimalla työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, perehdyttämällä ja kouluttamalla työntekijöitä, kehittämällä toimintaa ja uudistamalla työkuultuuria, jossa tieto kulkee molempiin suuntiin niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alas. Henkilöstön hyvinvointia tulisi seurata ja arvioida sopivilla mittareilla, esimerkiksi työilmapiiri- ja työhyvinvointikartoitusten avulla. (Hakanen 2011, 61-63, 76-77, 79-81; Työterveyslaitos 2017.)

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnan ja osaamisen kehittämisen ja arvioinnin välineinä. Työhyvinvoinnin mittareita ovat edellä mainitun työn imun lisäksi sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, henkilökunnan vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Kokonaisvaltaisempia mittareita ovat sen sijaan kyselyt, joissa selvitetään työilmapiirin tilaa, työn kuormitus-, stressi-, ja tyytyväisyystekijöitä, työtyytymättömyyttä, tapahtuneita muutoksia työssä, kehittämistarpeita, organisaation jaksamista ja johtajuutta sekä johtamista. (Ojala, Ahonen 2005, 232-233; Suonsivu 2011, 97.)

Mittareita tulisi seurata säännöllisesti, sillä näin saadaan luotettava kuva ja pystytään puuttumaan nopeammin epäkohtiin, kun niitä ilmenee. Tässä olisi syytä käyttää ennakoivia mittareita, joita ovat muiden muassa vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset, kehityskeskustelut, järjestys- ja viihtyvyyssindeksit ja erilaiset auditoinnit. Tällöin epäkohtiin ehditään puuttua ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Mittarit tulisi laatia niin, että ne toimisivat apuvälineinä kehittämään toimintaa, joka on organisaation strategian kannalta tärkeää. Mittausten tuloksena saadaan tietoa siitä, kuinka henkilöstö viihtyy työssään. (Suonsivu 2011, 97-100.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Organisaation osaamisesta puhutaan myös organisaation ydinosaamisena tai kyvykkyytenä. Ydinosaaminen on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa. Se sisältää toimintatapoja, joiden avulla osaamisen saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti ja siten osaamisia ja niiden hyödyntämistä, menettelyjä, tekniikkaa sekä prosesseja. Osaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa ja kun ne kerrotaan keskenään, saadaan tulokseksi osaaminen. Mikäli jokin kolmesta tekijästä puuttuu, on osaamisen tulos nolla. Tieto on koulutuksen ja eletyn elämän pohjalta saatua pääomaa, mutta yksistään tieto ei vielä takaa taitoa. Tarvitaan tahtoa, jotta tieto saadaan taidoksi ja avuksi käytännön elämään ja työhön. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja sen lisäämistä siten, että organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa. Osaamisen johtaminen tapahtuu käytännössä esimiestyössä. Osaamisen johtaminen ei ole erillinen johtamistoiminnan alue vaan osa johtamistyötä. (Viitala 2002.)

Osaaminen on laaja-alainen ilmiö ja sen johtamista pystytään tarkastelemaan useista eri näkökulmista. Strategisen osaamisen tarkastelu keskittyy yleensä organisaation kyvykkyyteen, jolloin puhutaan strategisen ajattelun kirkastamisesta ja toteuttamisesta. Tämän päivän organisaatioiden tärkein resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Haasteelliseksi sen tekee sekä johtajaan että henkilöstöön kohdistuvien osaamisen tarpeiden muuttuminen ja laajeneminen jatkuvasti. Sosiaalialan esimiesten on otettava tämä haaste kuitenkin vastaan. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota niin omaan osaamiseensa, kuin henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Johtamisosaamisessa korostuvat osaamisen hankkiminen, hallitseminen sekä sen soveltaminen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93.)

Osaamisen johtaminen alkaa siitä, että organisaation kaikille osapuolille esitetään ja selvitetään yrityksen toiminnan suuntaviivat. Silloin niistä tulee myös osaamisen johtamisen suuntaviivoja ja lähtökohtia. Nämä asiat nousevat organisaation strategiasta, missiosta ja visiosta. (Viitala 2005, 61.) Osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat nykyisin jatkuvasti ja siksi sitä on kehitettävä. Osaamista voidaan tarkastella niin yksilötasolla kuin yhteisöllisenä osaamisena. Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan myös tekemisen hallintaa. Osaamisessa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Osaamista kehitetään koko ajan ja sitä myös arvioidaan sekä itse että esimerkiksi esimiehen toimesta. Organisaatiossa osaaminen nähdään siten, että se kattaa koko organisaation toiminnan. (Virtainlahti 2009, 26.)

Virtainlahden (2009, 68) mukaan tärkeintä osaamisen johtamisessa on kytkeä se organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Oleellista on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Onnistunut osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen ovat olennainen osa esimiestyötä ja se on avain työyhteisön muutos – ja uudistuskyvykkyyteen (Hätönen 2011, 8).

3.1 Lähiesimies osaamisen johtajana

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden johtaminen perustuu johtamiseen ja sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijuuteen, alan tutkimuksen tuntemiseen, käytännön kokemukseen sekä palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemiseen. Työnjohdollinen asema edellyttää myös sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön tuntemusta sekä henkilöstön ohjausta ja valvontaa. Sosiaali- ja terveystalvet tuotetaan verkostomaisissa toimintaympäristöissä. Tämä taas luo edellytykset hoidon jatkuvuudelle ja asiakasturvallisuudelle. Osallistavalla johtamisella luodaan perusta moniammatillisten tiimien ja verkostojen yhteiseen tavoitteeseen sitoutumiselle ja eri henkilöstöryhmien yhteistyölle. Täten tuetaan organisaation oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä. (STM 2009, 39.)

Viitala ja Jylhä (2004, 176-179) näkevät johtajan roolin keskeisenä organisaation suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Esimiehet toimivat myös ryhmiensä tukihenkilöinä. He auttavat myös ylintä johtoa saavuttamaan organisaation päämäärät ja toteuttamaan strategioita. Aikaisemmin johtaminen on jaettu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Nykyisin näitä kahta elementtiä ei voida erottaa toisistaan. Asioita ei voida johtaa muuten kuin ihmisten avulla, joten molempia johtamisen elementtejä tarvitaan.

Päävastuu henkilöstösuunnittelussa on jokaisella esimiehellä oman vastuualueensa osalta. Heillä on paras tieto toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja työntekijöidensä osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista. Henkilöstösuunnitteluun voidaan lukea myös työnsuunnittelu. Työnkuvalla tai tehtäväkuvalla tarkoitetaan tehtävän sisältöä ja vastuualueetta. Nykyisin yrityksessä on kehityksen suunta kohden joustavia ja vaihtelevia työnkuvia. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tapahtuva työnsuunnittelu mahdollistaa oppimisen ja osaamisen tehokkaan hyödyntämisen näkökulman. (Viitala 2005, 235-236.)

Johtamisosaamisen ja -käytäntöjen uudistaminen on välttämätöntä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisten ja toiminnallisten uudistusten toteuttamiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistyvällä toiminta-alueella on huolehdittava asiakasprosessien toimivuudesta, eri henkilöstöryhmien osaamisen täysimääräisestä hyödyntämisestä ja erilaisten ammattikulttuurien yhteensovittamisesta. Palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja moniammatillisen yhteistyön toimivuuden perusedellytys on henkilöstön vahva ammatillinen asiantuntijuus. (STM 2009, 14.)

Moniammatillisen yhteistyön idea on syntynyt terveydenhuollossa. Moniammatillisen yhteistyön merkitys terveydenhuollon prosesseissa on kehittynyt 1990-luvulla. Tiimityön merkitys ja tiimiytyminen ovat asettaneet uusia haasteita johtamiselle. Moniammatillinen yhteistyö luo siltoja eri ammattiryhmien välille ja toiminta tehostuu niitä koordinoimalla. (Payne 2000, 4, 37-38.)

Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että yksikössä toimivat henkilöt osaavat ja ovat ammattitaitoisia yksikön tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Henkilöstön osaamistarpeista esimiehen tulee viestiä omalle organisaatiolle niin lyhyemmällä kuin pidemmällä aikavälillä. Esimiehen tulee myös varmistaa, että henkilöstöllä on ajantasaiset, selkeät yhteiset tavoitteet. Hänen tulee huomioida, että ihmiset

ovat ymmärtäneet strategian ja siihen liittyvät tavoitteet sekä mitä tavoitteet tarkoittavat jokaisen omassa työssä. Esimiehen on huolehdittava lisäksi, että ihmisillä on riittävä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin esimies kehittää omassa organisaatiossa oppivia organisaatioita, missä tuetaan osaamisen jakamista ja organisaation oppimista. (Ojala 2008, 96.)

Työyhteisössä on määriteltävä perustehtävä, missio ja tarkoitus, miksi se on olemassa. Määrittelyyn kuuluu myös se, kuinka palvelemme ja ketkä ovat asiakkaitamme. Työyhteisöllä on olemassa tavoitteet, tulevaisuudenkuvat ja visiot. Arvot liittyvät työyhteisön kulttuuriin ja luovat pohjan sille, miten työyhteisössä toimitaan ja toisaalta mikä ei ole suotavaa toimintaa. Työyhteisön arvot luokitellaan eettisiin ja toiminnallisiin arvoihin. Arvot ovat myös johtamisen välineitä. Ne osoittavat suhtautumista henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Juujaervi, Myyry & Pessa 2007, 49, 51.)

Viitalan (2008, 313-323) mukaan osaamisen johtamisessa esimiehen roolista katsottuna on neljä tärkeätä osa-aluetta. Ensimmäisenä osaamisen suunnan selkiyttäminen, missä esimies määrittelee osaamisen suuntaviivoja ja kehittämisen tavoitteita. Tämän avulla esimies auttaa koko työyhteisöä ja sen yksittäisiä jäseniä tiedostamaan oppimistarpeita, -tavoitteita, syitä oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Toisena on oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, mikä pitää sisällään koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen, sekä esimiehen ja hänen alaistensa vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimista edistävät turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri. Kolmantena on oppimisprosessin tukeminen, joka sisältää ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Neljäntenä on esimerkiksi johtaminen, miten esimies suhtautuu omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen kannalta nämä osa-alueet ovat rakennusaineita osaamisen johtamisen uskottavuudelle.

Moniammatillisten verkostojen johtaminen on erilaista kuin saman ammattikunnan organisaatioiden johtaminen. Siinä täytyy tunnistaa moniammatillisen työn erityispiirteitä ja toimia vuorovaikutuksessa erilaisten asiantuntijoiden kanssa. Monialaisuus ja eri ammattien taustatieteisiin liittyvät kulttuurit lisäävät moniammatillisten verkostojen johtamisen erityispiirteitä. Verkoston johtamiseen liittyy niin sisäisiä kuin ulkopuolisia jännitteitä. Johtamisen keskeisiä tehtäviä on tukea avoimesti verkostossa toimivien asiantuntijoiden yhteisöä ja yhteistyötä. Johtajan pitää tuntea verkoston historia, nykytilanne ja määrittellä sen toiminnalle tavoitteet. (Niiranen 2011, 138-143.)

4 ASIAKASPALVELU- JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

4.1 Asiakaspalvelu -kuva organisaation toiminnasta

Organisaation toiminta-ajatus, strategiset ja taloudelliset tavoitteet sekä ihmisten kohtaaminen ovat perustana asiakaspalvelutyölle. Asiakaspalvelutyöntekijä edustaa organisaatiotaan ja luo kuvan sen toiminnasta. Hän toimii organisaationsa käyntikorttina ja edustajana. Työntekijä heijastaa, kuinka hän kokee työyhteisönsä ja organisaatiossa vallitsevan tunnelman. Hänestä välittyy kuva, millaisena hän kokee työympäristönsä ja suhteensa työtovereihinsa ja esimieheensä. Asiakaskokemuksessa välittyy organisaation ilmapiiri ja toimivuus. Menestyksekkään asiakaspalvelun avain on organisaation sisäinen kehittäminen. Sisäisen kehittämisen tavoitteena on, että työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja että hänen tehtävänsä ovat merkittäviä organisaation toiminnassa. Tämän johdosta henkilöstö sitoutuu organisaatioonsa ja panostaa työhönsä, joka osaltaan vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan hyvään yhteishenkeen. Sisäinen toimivuus näkyy ulospäin organisaation toimivuutena, josta rakentuu organisaation imago. (Herno 2002, 6-8.)

4.2 Vuorovaikutusosaaminen

Sosiaalipsykologia on tieteenala, joka tutkii laajaa vuorovaikutusosaamisen aluetta. Vuorovaikutusosaaminen muodostuu kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidoista. Dialogisuus ja dialogisen vuorovaikutusosaamisen merkitys asiakaspalvelutyössä tekee siitä yhden ammatillisen osaamisen vaativimmista osaamisalueista. Asiakaspalvelutilanteet ovat ainutlaatuisia, joita ei voida ennakoida. Sosiaali- ja terveydenhuollossa vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu moniammatillisessa yhteistyössä. Sähköinen toimintaympäristö luo osaltaan vuorovaikutusosaamiselle uudenlaisia haasteita. (Mönkkönen 2007, 28-31, 127.)

Hyvän kohtaamisen merkitystä korostetaan ihmisten parissa toimiville ammattilaisille. Dialogisessa asiakassuhteessa työntekijä voi kehittää omaa ammatillisuuttaan. Asiakaspalvelutilanteissa syntyy työntekijälle merkityksellisiä kokemuksia, joiden avulla hän voi edistää omaa osaamistaan. (Mönkkönen 2007, 165-167.)

Vuorovaikutusosaaminen liittyy myös organisaation kehittämiseen. Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja johtamisen tulisi painottua henkilöstön johtamiseen. Henkilöstön johtamisessa korostuvat ihmissuhdetaidot. Vuorovaikutus, ihmisten toiminta ja yhteistoiminta edistävät organisaation kehittymistä. Yhteistoiminta lisää dialogisuutta. (Mönkkönen 2007, 168-169.)

Terveydenhuollon ammattilaisten vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu hoitotyössä. On tärkeää, että ammattilainen osaa olla aidosti läsnä, pysähtyä, kuunnella ja keskustella potilasasiakkaan kanssa. Inhimillisyys, onnistumiset ja kohtaamiset ihmisten kanssa lisäävät työn iloa ja tyytyväisyyttä. (Haho 2014.)

4.3 Bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaaminen näytteenottotilanteessa

Bioanalyytikon ammatti on monipuolinen terveydenhuollon ammatti, sillä bioanalytikko voi toimia usealla eri lääketieteen erikoisalalla. Bioanalytikko toimii työssään laboratoriotutkimusprosessin asiantuntijana. Bioanalyytikon työssä vaaditaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja. (Suomen Bioanalytikkoliitto 2017.)

Bioanalyytikon työtehtäviin kuuluu muiden muassa asiakaspalvelutyö laboratorion näytteenotossa. Hän ohjaa ja opastaa työssään potilasasiakkaita ja henkilökuntaa näytteiden ottoa ja laboratoriotutkimuksia varten. Bioanalytikko toimii näytteenoton asiantuntijana. Bioanalytikko tekee myös kliinisen fysiologian, kliinisen neurofysiologian ja isotooppilääketieteen potilastutkimuksia. Näillä erikoisaloilla tutkimukset koostuvat muiden muassa isotooppi-, spirometria- elektrokardiogrammi (EKG)- ja elektroenkefalografia (EEG)- tutkimuksista, joissa tutkimus tehdään potilasasiakkaan vierellä elimistön toimintoja mittaavilla laitteilla. Näissä tutkimuksissa potilaskontakti saattaa olla pitkäkestoinen. Tutkimusten ja tutkimustilanteiden hallinta vaativat bioanalytikolta hyviä asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja. (Ammattinetti 2017; Suomen Bioanalytikkoliitto 2017.)

Bioanalytikkokoulutuksen tutkinto-ohjelman alkuvaiheessa perehdytään asiakaspalvelutaitojen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen asiakas- ja työyhteisötilanteissa. Savonia-ammattikorkeakoulun tutkinto-ohjelman osaamistavoitteiden mukaan bioanalyytikon työssä tarvitaan alan perustietojen ja – taitojen hyvää hallintaa, jatkuvaa uusien menetelmien ja teknologioiden omaksumista, inhimillisyyttä ja potilaan kohtaamisen taitoja, moniammatillisen yhteistyön taitoja, itsensä johtamisen taitoja, mukautumiskykyä, kulttuurien tuntemusta ja ongelmanratkaisutaitoja. Bioanalyytikon osaamisprofiili rakentuu yleisistä osaamiskompetensseista, joihin kuuluu muiden muassa työyhteisöosaamisen osa-alue, ja ammatillisista kompetensseista muodostuen esimerkiksi asiakaspalvelu- ja ohjausosaamisen osa-alueesta. Bioanalytiikan tutkinto-ohjelman opetussuunnitelmissa löytyy muiden muassa ”Ammattietiikka ja asiakkaan kohtaaminen” -opintojakso, jossa tarkastellaan teoreettisesti erilaisten asiakkaiden kohtaamista ja harjaannutaan vuorovaikutustaitojen oppimiseen asiakastilanteissa. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2017.)

Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitojen hallitseminen edellyttää, että henkilö osaa toimia vuorovaikutuksessa erilaisten asiakkaiden kanssa. Henkilö toimii palveluhenkisesti hyväksyen asiakkaiden erilaiset tarpeet ja erilaisuuden, osaa kuunnella asiakasta, osaa tulkita asiakkaan viestintää, osaa toimia vastuullisesti ja inhimillisesti vuorovaikutustilanteessa, osaa arvostaa ja kunnioittaa asiakasta sekä toimia kohteliaasti ja hyviä käytöstapoja noudattaen, osaa toimia ammatillisesti huomioiden asiakkaan kulttuuritaustan, osaa toimia joustavasti haastavissa tilanteissa ja tukea asiakasta. (Hätönen 2011, 15, 24-25, 32.)

Näytteenottotilanteessa tarvittavaa asiakaspalveluosaamista ja vuorovaikutustaitoja ohjeistetaan myös laboratorio-organisaatioiden työ- ja toimintaohjeissa. Esimerkiksi HUSLAB (2017) on laatinut toimintaohjeen asiakaspalvelusta näytteenottotilanteessa, missä ohjeistetaan hyvän asiakaspalvelun periaatteita potilaan ja näytteenottajan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Ohjeistuksen taustalla

toimivat organisaation strategian mukaiset arvot. Mukailleen Hanna Hernon (2002, 6-8) ajatuksia, on näytteenottotilanne vuorovaikutustilanne, jonka perusteella asiakas muodostaa kokonaiskuvan laboratorion tai jopa koko terveydenhuollon toiminnasta. Asiakas aistii henkilökunnan käyttäytymisen perusteella laboratoriossa vallitsevan ilmapiirin ja laboratorion palvelukulttuurin. Sanaton viestintä, kuten eleet, ilmeet, äänensävy, kosketus ja katse merkitsevät sanallista viestintää enemmän asiakaspalvelutilanteessa.

Palvelun sujuvuus, joustavuus, nopeus ja henkilökunnan ammattitaito ovat hyvän asiakaspalvelun tunnusmerkkejä. Asiakkaan antamaa palautetta käytetään asiakaspalvelun kehittämiseksi. Palautteisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman pian. Asiakastytyväisyyskyselyt tehdään laajempina kyselyinä. Palautteista saatavaa tietoa hyödynnetään asiakaslähtöisesti toiminnan kehittämiseksi ja sen suunnittelemiseksi. (HUS 2017.)

5 OSAAMISEN ARVIOINTI

5.1 Osaamisen arviointi henkilöstön kehittämisen työvälineenä

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Muuttuva työympäristö vaatii ihmisiltä työssään monenlaista osaamista, kokonaisuuksien hallintaa sekä teorian ja käytännön yhteensovittamista. Tämä heijastuu niin opiskelijoihin kuin työelämässä jo olevien elämään. Työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät enää riitä, vaan osaamiseen kohdistuu entistä enemmän monipuolisempia vaatimuksia. Nykypäivän osaamisvaatimuksia ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä ja joustavuus. Edellä mainittuja painotetaan yhä enemmän työtehtävien hoitamisessa ja ne näkyvät myös ammatillisen koulutuksen tavoitteissa. (Hätönen 2007, 7-8.)

Kilpailuetu saavutetaan luovuudella, erikoistumisella, taidoilla ja innovaatioilla. Kehittämistä ajatellen on oleellista löytää ne osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat tärkeimpiä erityisesti tulevaisuutta ajatellen. Osaamisen kehittäminen ei ole ainoastaan koulutuksen lisäämistä, vaan osaamisen kehittämisen tapoja ovat myös mm. vastuualueiden ja tehtävien määrittely, tiimityö, työnohjaus, tutustumiskäynnit, projektityö, työnkierto, opiskelijoiden ohjaaminen, perehdyttäminen, mentorointi, kirjallisuus, kehityskeskustelut tai TYKY-toiminta. (Kilkkinen, Minni 2011, 304.) Osaamisen johtamisessa lähtökohtana on henkilökunta ja heidän osaamisensa. Hyvinvoiva ja menestyvä organisaatio on miettinyt oman toiminnan tarkoitusta, asiakkuutta ja heidän tarvitsemiaan palveluja. Hyvä asiakastyö vaatii osaamista ja innovaatioita pysyäkseen kilpailukykyisenä. (Hätönen 2007, 7-8; Kilkkinen, Minni 2011, 295.)

Osaamiskartoitukset, osaamisen arviointi, kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelma ovat osaamisen johtamisen työvälineitä. Organisaatiossa oleva osaaminen pystytään hyödyntämään parhaiten, kun selvitetään mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Tämän vuoksi tarvitaan osaamisen työväline, osaamiskartta, johon kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tällä hetkellä on ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että laaditaan yhteinen käsitteistö ja ajattelumalli osaamisesta, osaamisen määrittämisestä ja kehittämisestä. Osaamisalueet laaditaan organisaation vision ja strategian pohjalta. Olennaista on keskittyä erityisesti tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Ydinosaamisen määrittely täytyy tehdä selkeästi, miettiä mistä se muodostuu ja kuinka sitä voidaan jatkossa kehittää. On tärkeää, että osaamisalueet kuvataan mahdollisimman konkreettisina, arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Osaamistasot määritellään osaamistasokuvauksina, jotta ne helpottaisivat ja yhdenmukaistaisivat arviointia. Osaamisen alin taso on myönteistä osaamista ja useammassa tehtävissä tämän tason osaaminen on jo riittävää. Huipputasolla on organisaation kannalta tarpeellista olla vain muutama yksilötason osaaja. (Hiltunen 2011, 309; Hätönen 2007, 9-12, 23-27; Koivula 2011, 325; THL 2017.)

Osaamisen arviointi suoritetaan itsearviointina, se käydään läpi kehityskeskustelussa ja näiden lisäksi voidaan käyttää myös 360-arviointia, jossa palautetta kerätään henkilöltä itseltään, esimieheltä, alaisilta, työtovereilta ja heidän lisäksi sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Arviointien virhelähteitä ovat muiden muassa itsearvioinnissa ali- tai yliarviointi tai jos esimies ja arvioija ovat ystäviä tai tuttuja keskenään. Näissä tapauksissa kannattaa suorittaa myös 360-arviointia. Sukupuoli saattaa myös vaikuttaa arviointiin, kuten myös erilainen tulkinta arviointikriteereistä tai arviointiasteikon vaikutus arvioinnin tarkkuuteen. (Hätönen 2007, 40-47.)

Kun osaamisalueet on kartoitettu, voidaan tietoja hyödyntää kehityskeskustelujen pohjana, laadittaessa ja toteutettaessa kehityssuunnitelmia, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja henkilöstön oman työn hallinnan ja osaamisen itsearvioinnin tukena. Rekrytointia helpottaa, kun tiedetään, millaista osaamista juuri haettavaan tehtävään tarvitaan. Kehityssuunnitelmien tulisi olla mahdollisimman konkreettiset. Silloin niitä on helpompi alkaa toteuttaa ja tiettyjen ryhmien tai yksiköiden osaamiseen voidaan panostaa. Suunnitelmallinen henkilöstön osaamisen kehittäminen takaa, että organisaatiolla on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on organisaation kannalta tarkoituksenmukaista nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 2007, 49-51.)

5.2 Osaamiskartoitus Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä, Careassa

Careassa käynnistettiin syksyllä 2009 erikoissairaanhoidon vastualueella projekti, jonka tavoitteena oli luoda henkilöstölle yhteinen käsitys osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuudesta. Prosessia ohjasi tutkija Heljä Hätönen, joka on tuonut osaamisympyräteorian suomalaiseen näkökulmaan. Osaamisympyrä pohjautuu Greenin (1999) teoriaan ja Careassa se on muokattu Greenin ajatusten pohjalta organisaation osaamisalueiden yhdistelmäksi. Hankkeessa muodostettiin osaamiskartta, jonka avulla Carean osaamisalueista voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. Projektin tavoitteena oli vahvistaa valmentavan ja ohjaavan esimiehen roolia, laatia yhteinen osaamiskartta ja sen avulla yksikötason osaamisprofiilit, toteuttaa kehityskeskustelut ja suunnitella osaamisen kehittymistä ja toteutusta osaamiskarttaa hyödyntäen. (Carean osaamiskartta 2010.)

Laadittu työkirja auttaa työntekijöitä valmistautumaan osaamisesta käytävään keskusteluun kehityskeskustelussa ja sen arviointiin. Osaamiskartan avulla voidaan laatia kehitys- ja koulutussuunnitelmat. Suunnitelmassa on, että tiedot voitaisiin viedä suoraan osaamisen tietohallintojärjestelmään. Johtamisen kannalta tässä saadaan selkeä katsaus siitä, mikä on henkilökunnan osaaminen tietyllä osa-alueella, mitä voidaan kehittää ja mihin tarvittaisiin lisää koulutusta. Toki etukäteen asetetut kriteerit määräävät sen, minkälaista osaamista missäkin yksikössä tarvitaan ja millä tasolla asetetut tavoitteet ovat. Johto voi tarpeen mukaan linjata osaamisyhdistelmiä, joiden kehittämiseen erityisesti panostetaan. (Carean osaamiskartta 2010.)

Carean osaamiskartta perustuu osaamisympyrään, joka koostuu neljästä päälohkosta, ja näistä muodostuu koko organisaatiossa tarvittava osaaminen. Lähtökohtana ovat Carean arvot ja strategia.

Osaamiskartassa on hyödynnetty kevään 2010 aikana laadittuja strategisia linjauksia ja osaamiskarttaa on tarkoitus päivittää johdon tekemien strategisten linjausten pohjalta. Lohkot muodostuvat organisaation ydinosaamisesta, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvästä osaamisesta, työelämäosaamisesta ja eriytyvistä osaamisalueista. Näissä korostuvat organisaation näkökulma, työskentelytavat ja vuorovaikutus, yksilön näkökulma ja henkilön tiedot sekä taidot. (Carean osaamiskartta 2010.)

Työelämätaitoihin luetaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, eettinen toiminta, lakien ja sopimusten mukainen toiminta, työyhteisötaidot, ryhmätyö- ja tiimityötaidot, sisäinen palvelu- ja verkosto-osaaminen, tietotekniikkataidot, teknologiaosaaminen ja kielitaito. Uudistuminen ja uudistaminen lohkoon kuuluvat kehittämiseen liittyvä osaaminen, perehdytys, opiskelijoiden ja erikoistuvien ohjaus, koulutuksen suunnittelu ja toteutus, tutkimusosaaminen, projektiosaaminen sekä prosessi- ja laatuosaaminen. Johtamisen lohkoon kuuluvat toiminnan ja talouden johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja esimiestyö. (Carean osaamiskartta 2010.)

Erikoissairaanhoidon lohkoon luetaan potilaan tutkimus, hoito ja kuntoutus, pitäen sisällään terveyden edistämisen, erikoissairaanhoidon tarpeen arvioinnin, potilaan tutkimisen ja diagnosoinnin, hoidon suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. Potilaan ohjaus, kuntoutus, kotiuttaminen ja jatkohoito sekä erityisosaaminen kuuluvat tähän osaamisalueeseen. Kliiniset tukipalvelut koostuvat laboratorio-osaamisesta, kuvantamisesta, apuvälinepalveluista, välinehuollosta ja apteekki- ja lääkeosaamisesta. Muut tukipalvelut muodostavat logistiikka, työympäristöviihtyvyys ja turvallisuus, arkisto-osaaminen ja toimisto sekä dokumentaatio-osaaminen. (Carean osaamiskartta 2010.)

Osaamista arvioidaan yleiskriteerien avulla tasolta yksi tasolle viisi. Henkilö arvioi osaamistaan niillä osaamiskartan alueilla, jotka liittyvät hänen päivittäisiin työtehtäviinsä. Perusosaamiseen tasolla yksi tarvitaan omaan osaamisalueeseen liittyvät tiedot, taidot ja valmiudet. Taso saavutetaan, kun työntekijä on hyvin perehdytetty. Ammattiosaamisen taso kaksi saavutetaan, kun työntekijä osaa tehdä työtehtävät ammattimaisesti, tunnistaa osaamisensa rajat ja osaa tarvittaessa pyytää apua. Hyvän ammattiosaamisen taso kolme saavutetaan, kun työntekijä osaa toimia sujuvasti ja itsenäisesti oman vaadittavan osaamisensa alueella. Hän osaa tuoda asiantuntijuutensa käyttöön moniammatillisessa työskentelyssä. Hän erottaa olennaiset asiat ja kehittää osaamisalueen asioita oman ja työyhteisön työn kannalta. Erinomaisen ammattiosaamisen taso neljä saavutetaan, kun työntekijä on sisäistänyt osaamisalueen asiat syvällisesti. Hän on sitoutunut käyttämään osaamistaan monipuolisesti ja kehittämään osaamisalueen asioita koko Carean alueella. Huippuosaamisen taso viisi saavutetaan, kun työntekijä osaa kehittää laaja-alaisesti toimintaa osaamisalueella ja on valmis jakamaan osaamistaan. Osaaminen on tunnustettua ja arvostettua oman yksikön ja Carean lisäksi myös sidosryhmissä sekä kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Osaamisen arviointi tapahtuu itsearviointina ja yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. (Carean osaamiskartta 2010.)

6 OSAAMISKARTAN LAATIMINEN JA OSAAMISEN ARVIOINTI KÄYTÄNNÖSSÄ

6.1 Osaamiskartan laatiminen

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön avulla voidaan vaikuttaa ja edistää organisaation menestystä ja asiakaspalvelun laatua osaavan henkilöstön avulla. Tämän opinnäytetyön tuloksena laadin osaamiskartan bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen arvioinnin välineeksi (liite 1 ja liite 2). Osaamiskartta on osa osaamiskartoitusta ja siten yksi väline osaamisen johtamisen työkaluksi (Hätönen 2011, 17). Osaamiskartan laadinnassa kuvaan organisaation strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaiset osaamisalueet asiakaspalvelussa ja määritän osaamisen arviointikriteerit. Tarkoituksena on, että osaamiskartalla kuvataan osaamisen kehittämisen kannalta tarvittava osaaminen ja sen kriteerit, joihin työntekijä asemoi itsensä. Hänen tulee itsearvioiden tunnistaa oma osaamisensa. Työntekijä ja esimies käyvät arvioinnin läpi kehityskeskustelutilaisuudessa. Esimies-alaiskeskusteluun valmistautuminen on tärkeä osa kehityskeskustelun kulkua ja sisältöä. Huonosti valmistautuneena keskustelun anti jää vähäiseksi, eikä täytä kehityskeskustelulle asetettuja vaatimuksia. (Hätönen 2011, 35; Meretniemi 2012, 65.)

Osaamiskartan avulla voidaan tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet ja osaamisen taso yhtenäisen linjauksen keinoin. Jatkossa osaamisen tunnistamisen avulla saatu tieto voisi olla suoraan verrannollinen henkilöstön palkitsemiseen. Mitä osaavampi ja monipuolisempaa osaamista hallitseva työntekijä on kyseessä, sitä monipuolisemmin ja joustavammin hän on organisaation käytettävissä erilaisissa työtehtävissä. Työntekijällä täytyy osaamisen lisäksi olla myös motivaatiota ja hänen tulee osata toimia hyvässä vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa, sillä hyvä vuorovaikutus lisää ryhmän henkeä, työn imua ja yhdessä tekemisen merkityksellisyyttä.

Käytän osaamiskartan laadinnassa taustalla HUSin vuosille 2017 - 2018 laadittua strategiaa. Muodostan tutkitun teorian avulla arvioinnin kriteerit bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamiselle. HUSin ensimmäiseksi strategiseksi painopisteeksi on nostettu toiminnan vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus. Toisena strategisena painopisteenä on kilpailukyky, kolmantena perusterveydenhuoltoyhteistyö ja neljäntenä tutkimus ja opetus. Strategisiin painopisteisiin sisältyy palvelulupauksia, esimerkiksi potilaan kohdalla luvataan, että hoito on laadukasta, vaikuttavaa ja asiakaslähtöistä. Omistajalle luvataan toimia tehokkaasti ja kilpailukykyisesti osana potilaiden palveluketjua. Strategiset painopisteet laaditaan vielä avaintavoitteiden muotoon. (HUS-kuntayhtymä 2017.)

Valitsen arvioitaviksi osaamisalueiksi bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen laboratorion näytteenotossa ja laadin osaamisen tunnistamiseksi kolmiportaisen arviointiasteikon. Käytän arviointikriteereitä laatiessani tutkitun teorian pohjalta esiin nostamiani tärkeitä osa-alueita asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen onnistumiseksi. Listaan tärkeiksi havainnoimani taidot asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen onnistumiseksi. Taulukkojen laadinnassa käytän apunani Heljä Hätösen (2011, 16-31) ohjeita ja ideoita osaamiskartan laatimiseksi.

6.2 Osaamiskartta osaamisen arvioinnin välineenä – osaamistasojen määrittäminen

Laadin osaamisen arvioinniksi ja tunnistamiseksi kolmiportaisen mallin, jolla jaan osaamisen perusosaamisen, hyvän osaamisen ja erinomaisen osaamisen tasoille. Heljä Hätösen (2011, 23-26) mukaan osaamistasojen kuvaukset helpottavat ja tekevät osaamisen arvioinnista yhdenmukaista. Osaaminen tulee kuvata kaikilla tasoilla myönteisenä osaamisena.

Kuvaan bioanalyytikolta odotettavan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen tasot laboratorion näytteenotossa laatimieni osaamisen arvioinnin kriteereiden mukaisesti. Perusosaamisen tasolla tarvitaan osaamisalueeseen liittyvät tiedot, taidot ja valmiudet. Taso saavutetaan, kun työntekijä on hyvin perehdytetty. Perusosaamisen ammattiosaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä osaa tehdä työtehtävät ammattimaisesti, tunnistaa osaamisensa rajat ja osaa tarvittaessa pyytää apua.

Hyvän osaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä osaa toimia sujuvasti, itsenäisesti ja arvostavasti oman vaadittavan osaamisensa alueella. Hän osaa tuoda asiantuntijuutensa käyttöön moniammatillisessa työskentelyssä. Hän osaa erottaa olennaiset asiat ja kehittää omaa osaamistaan ja osaamisalueen asioita oman ja työyhteisön työn kannalta.

Erinomaisen osaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä on sisäistänyt osaamisalueen asiat syvästi. Hän on sitoutunut käyttämään osaamistaan monipuolisesti ja kehittämään osaamisalueen asioita. Työntekijä osaa kehittää laaja-alaisesti toimintaa osaamisalueella ja on valmis jakamaan osaamistaan. Osaaminen on tunnustettua ja arvostettua.

6.2.1 Asiakaspalveluosaamisen arvioinnin kriteerit

Asiakaspalveluosaamisen osa-alueella arvioidaan bioanalyytikon asiakaspalveluosaamista, asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja vaikuttavuutta näytteenottotilanteessa. Perusosaamisen tasolla bioanalyytikko osaa toimia yksikkönsä tavoitteiden ja arvojen mukaan. Hän ymmärtää toimivansa yksikkönsä käyntikorttina ja laboratorion edustajana asiakaspalvelussa. Bioanalyytikko osaa kohdata asiakkaan arvostavasti ja kunnioittavasti. Hän osaa toimia ammatillisesti ja osaa huomioida asiakkaan kulttuuritaustan osoittamat vaatimukset. Perusosaamisen tasolla bioanalyytikko osaa ottaa vastaan palautetta ja osaa pyytää tarvittaessa apua.

Hyvän osaamisen tasolla oleva bioanalyytikko osaa toimia sujuvasti, itsenäisesti ja arvostavasti asiakaspalvelussa. Hän osaa palvella joustavasti, sujuvasti ja nopeasti. Hän osaa kehittää toimintaansa ja ylläpitää omaa osaamistaan. Bioanalyytikko hallitsee dialogisuuden ja osaa kuunnella ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. Hän ymmärtää sanattoman viestinnän merkityksen asiakaspalvelussa. Bioanalyytikko hyväksyy asiakkaan erilaiset tarpeet ja erilaisuuden. Hän hyväksyy ja tuntee erilaisia kulttuureita. Bioanalyytikko osaa toimia inhimillisesti ja vastuullisesti. Hän osaa toimia haasteellisissa tilanteissa ja hakea niihin ratkaisua.

Erinomaisen osaamisen tasolla oleva bioanalyytikko on sisäistänyt osaamisalueen asiat syvällisesti. Hän ymmärtää asiakaspalvelun osana organisaation tuloksellista toimintaa ja tiedostaa organisaation ja laboratorion strategiset tavoitteet omassa työssään. Bioanalyytikko osaa luoda näytteenottotilanteesta asiakkaalle ainutlaatuisen, merkityksellisen ja turvallisen kokemuksen. Hän osaa kehittää asi-
antuntijuuttaan ja osallistuu toiminnan kehittämiseen. Erinomaisella osaamisen tasolla bioanalyytikko kokee usein onnistumisen kokemuksia päivän aikana ja saa usein asiakkailta hyvää palautetta omasta työstään.

6.2.2 Vuorovaikutusosaamisen arvioinnin kriteerit

Vuorovaikutusosaamisessa arvioidaan bioanalyytikon taitoja toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja hänen yhteistyökykyään omassa työyhteisössä sekä muiden ammattiryhmien kanssa. Perusosaamisen tasolla bioanalyytikko osaa toimia kohteliaasti ja hyviä käytöstapoja noudattaen. Hän noudattaa työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä. Hän osaa toimia ryhmässä ja moniammatillisissa tiimeissä. Perusosaamisen tasolla bioanalyytikko osaa ottaa vastaan palautetta ja ohjata opiskelijoita.

Hyvän osaamisen tasolla oleva bioanalyytikko osaa käyttää saamaansa palautetta itsensä kehittämiseksi. Hän osaa jakaa omaa osaamistaan. Hän osaa toimia avoimesti ja arvostavasti verkostoissa. Bioanalyytikko ymmärtää sanattoman viestinnän merkityksen. Hän osaa kuunnella, kunnioittaa ja ymmärtää työtovereidensa mielipiteitä. Hän hyväksyy työtoverin erilaiset tarpeet, erilaisuuden ja kulttuuritaustan.

Erinomaisella osaamisen tasolla bioanalyytikko osaa toimia moniammatillisesti eri ammattiryhmien kanssa yhteistyötä rakentaen. Hän sietää epävarmuutta ja kokee muutoksen mahdollisuutena parantaa toimintaa. Erinomaisella osaamisen tasolla bioanalyytikko toimii esimerkkinä oman ammattinsa edustajana.

7 OSAAMISKARTTA OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ, KÄYTÄNNÖN TYÖKALUNA

Osaamiskartta on laadittu bioanalyytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen tunnistamiseksi laboratorion näytteenotossa. Olen laatinut kummallekin tarkasteltavalle osaamisen osa-alueelle oman osaamiskartan (liite 1 ja liite 2). Osaamisen arviointi tapahtuu kolmiportaisen arviointiasteikon avulla. Osaamiskartta laadittiin aihetta kuvaavan teoreettisen tiedon ja käytännön työn osaamisvaatimuksiin perustuen. Tarkoitus on, että osaamiskartalla kuvataan osaamisen kehittämisen kannalta tarvittava osaaminen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijöillä on riittävää osaamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamisen arviointi tapahtuu itsearviointina ja yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaaminen kuuluvat työelämäosaamisen taitoihin. Näiden taitojen hallitseminen edellyttää, että henkilö osaa toimia vuorovaikutuksessa erilaisten asiakkaiden kanssa, toimii palveluhenkisesti hyväksyen asiakkaiden erilaiset tarpeet ja erilaisuuden, osaa kuunnella asiakasta, osaa tulkita asiakkaan viestintää, osaa toimia vastuullisesti ja inhimillisesti vuorovaikutustilanteissa, osaa arvostaa ja kunnioittaa asiakasta sekä toimia kohteliaasti ja hyviä käytöstapoja noudattaen, osaa toimia ammatillisesti huomioiden asiakkaan kulttuuritaustan, osaa toimia joustavasti haastavissa tilanteissa ja tukea asiakasta. (Hätönen 2011, 15, 24-25, 32.)

Säännöllinen kehityskeskustelujen käynti lisää esimiehen ja henkilöstön välistä luottamuksellista vuorovaikutusta. Henkilöstö huomaa konkreettisesti, että esimiehellä on halu viedä asioita eteenpäin ja olla tukena henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja sen ylläpitämisessä. Tällä kaikella on yhteys prosessien sujuvaan toimintaan, asiakkuuksiin, yhteistyöhön, taloudellisuuteen ja näiden avulla organisaation menestykseen. Kahdenkeskisessä keskustelussa voidaan kiittää, kannustaa tai ottaa esille puutteellinen suoritus. Tärkeää on, että laaditaan yhdessä tavoitteet ja seuranta seuraavalle kaudelle. (Meretniemi 2012, 19-29.)

Osaamista voidaan arvioida saatujen asiakaspalautteiden avulla. Asiakaspalautteella selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa palveluun. Kaikki asiakkailta saatava palaute sekä myönteinen, että rakentava, auttaa organisaatiota kehittämään toimintojaan tarpeita vastaavaksi. Tämän vuoksi palautteen antaminen on parasta järjestää mahdollisimman helpoksi ja sen on oltava säännöllistä ja jatkuvaa. (Selin & Selin 2005, 180)

Asiakaspalautteen sisältämän tiedon avulla voidaan edistää toiminnan suunnittelua ja toiminnan kehittämistä sekä hoidon ja palvelun asiakaslähtöisyyden parantamista. Palautekanavina toimivat asiakastytyväisyyskysely, avoin palaute, yhteydenotto suoraan yksikköön ja asiointi potilasasiamiesten kautta. (HUS 2017.)

Palvelun sujuvuus, joustavuus, nopeus ja henkilökunnan ammattitaito ovat hyvän asiakaspalvelun tunnusmerkkejä. Asiakkaan antamaa palautetta käytetään asiakaspalvelun kehittämiseksi. Palauttei-

siin pyritään vastaamaan mahdollisimman pian. Asiakastyytyväisyyskyselyt tehdään laajempina kyselyinä. Palautteista saatavaa tietoa hyödynnetään asiakaslähtöisesti toiminnan kehittämiseksi ja sen suunnittelemiseksi. (HUS 2017.)

8 POHDINTA JA OPINNÄYTETYÖN TULOKSEN HYÖDYNNETTÄVYYS

Suunnitelmallinen henkilöstön osaamisen kehittäminen takaa, että organisaatiolla on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että työntekijöillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on organisaation kannalta tarkoituksenmukaista nyt ja tulevaisuudessa. Mitä osaavampi ja monipuolista osaamista hallitseva työntekijä on kyseessä, sitä monipuolisemmin hän on organisaation käytettävissä erilaisissa työtehtävissä. Osaamisen lisäksi täytyy olla myös motivaatiota ja osata toimia hyvässä vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa, sillä hyvä vuorovaikutus lisää ryhmän henkeä, työn imua ja yhdessä tekemisen merkityksellisyyttä.

Johtamistyössä on oltava selkeät tavoitteet ja ymmärrys siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan. Toimintaa linjaa organisaation strategia, joka toimii johtamistyön suunnan näyttäjänä. On tärkeää, että strategia jalkautetaan henkilöstölle ja jokainen työntekijä ymmärtää oman perustehtävänsä ja työnsä tavoitteet organisaation tavoitteiden mahdollistajana. Työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta osaamisestaan. Työn hallinta ja sen perusteella koettu työhyvinvointi edesauttavat työssä koettua vetoa ja työn tehokasta suorittamista.

Henkilöstöjohtaminen on johtamisen tärkeä osa-alue ja siinä korostuu työhyvinvoinnin huomioiminen ja henkilöstön osaamisen varmistaminen. Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutusosaaminen korostuvat johtamisen kompetensseina entisestään tulevaisuudessa. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden muutokset ja palvelutuotannon monipuolistuminen lisäävät verkostoyhteistyötä. (Heikka 2008.)

Säännöllinen kehityskeskustelujen käynti lisää esimiehen ja henkilöstön välistä luottamuksellista vuorovaikutusta. Henkilöstö huomaa konkreettisesti, että esimiehellä on halu viedä asioita eteenpäin ja olla tukena henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja sen ylläpitämisessä. Tällä kaikella on yhteys prosessien sujuvaan toimintaan, asiakkuuksiin, yhteistyöhön, taloudellisuuteen ja näiden avulla organisaation menestykseen. Kahdenkeskisessä keskustelussa voidaan kiittää, kannustaa tai ottaa esille puutteellinen suoritus. Tärkeää on, että yhdessä laaditaan tavoitteet ja seuranta seuraavalle kaudelle. (Meretniemi 2012, 19-29.)

Toimintojen laatu ja palveluprosessien sujuvuus pitää taata sujuvalla yhteistyöllä. Asiakas on toimintojen keskiössä. Asiakslähtöisyyttä tuetaan lainsäädännön avulla. Terveystieteiden laaki (1326/2010) mahdollistaa potilasasiakkaan valinnanvapauden valita oma hoitopaikkansa. Sen vuoksi meidän tulee järjestää laadukkaat ja toimivat prosessit, jotta asiakas saadaan suosittelemaan palveluja siitä saamansa kokemuksen perusteella. Potilaan valinnanvapaus asettaa vaatimuksia asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamiselle ja korostaa asiakaskokemuksen merkitystä laboratorion näytteenotossa. Asiakaspalvelu antaa kuvan ja toimii ikkunana laboratorion toimintaan. Asiakas muodostaa käsityksensä näytteenottokäynnin perusteella koko laboratorion palvelusta. Laboratorio on mukana potilaan hoitoprosessissa ja huolehtii osaltaan prosessien sujuvuudesta ja laadusta. Tärkeintä on potilasasiakkaan hyvä hoito ja asiakkaan hyvä kohtaaminen.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen osaamiskarttaa ja siihen laadittuja osaamisen arvioinnin kriteereitä voidaan hyödyntää laboratorion toiminnan ja palvelun laadun parantamiseksi. Se auttaa tunnistamaan nykyisen ja tarvittavan osaamisen laboratorion näytteenotossa. Osaamiskartan avulla esimies saa helposti muodostettua kuvan bioanalyttikoiden osaamisen tasoista laboratorion näytteenotossa ja osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen tarpeista. Jo riittävä perusosaaminen näkyy ulospäin laboratorion imagoa ja kilpailukykyä vahvistavana tekijänä ja tukee työntekijän työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta.

8.1 Tutkimustuloksen tarkastelu ja keskeiset johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää osaamisen johtamista organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittää laboratorion näytteenoton asiakaspalvelun laatua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa esimiehelle osaamiskartta ja osaamisen arviointikriteerit bioanalyttikon ammatissa tarvittavan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi ja tunnistamiseksi laboratorion näytteenotossa. Hyvän asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen avulla voidaan vahvistaa organisaation imagoa ja menestystä osaavan henkilöstön avulla.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt osaamiskartta toimii osaamisen johtamisen työkaluna esimiestyössä. Osaamiskartta on laadittu laboratorion näytteenottotyön ympäristöön, mutta koen sen olevan sovellettavissa myös muissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden asiakaspalveluympäristöissä. Bioanalyttikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen osaamistavoitteet olen kartoittanut Suomen Bioanalyttikoliitto ry:n ja Savonia-ammattikorkeakoulun bioanalyttikolle kuvaamien kompetenssien perusteella. Osaamiskartta laadittiin aihetta kuvaavan teoreettisen tiedon ja käytännön työn osaamisvaatimuksiin perustuen.

Olen saanut kuvattua bioanalyttikolta asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisessa odotettavan osaamisen tasot ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskartta toimii osaamisen tunnistamisessa myös käytännön esimiestyössä. Toimin omassa organisaatiossani 80:n laboratoriossa työskentelevän työntekijän esimiehenä ja henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita on henkilöstön osaamisen johtaminen organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyössä hyödynnetty teoria-tieto ja sen pohjalta laadittu osaamiskartta edistävät näytteenottotyössä tarvittavan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen arviointia. Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen arviointi edesauttaa osaamisen johtamista organisaation tavoitteiden mukaisesti.

8.2 Opinnäytetyön liittyvät eettiset kysymykset ja luotettavuus

Vaikka teen opinnäytetyöni omaa esimiestyötäni varten omassa organisaatiossani, se ei ole tähän tiettyyn organisaatioon sidottu. Olen tarkoituksella valinnut opinnäytetyöhöni osaamisen johtamisen

näkökulman ja bioanalytikolta laboratorion näytteenottotyössä vaadittavat asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen kompetenssit, joten opinnäytetyötä voi käyttää esimiestyössä osaamisen johtamisen välineenä myös muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt osaamiskartta auttaa esimiestä tunnistamaan laboratorion näytteenotossa työskentelevän bioanalytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen ja arvioimaan osaamisen tasoa. Vahva osaaminen näkyy ulospäin laboratorion imagoa ja kilpailukykyä vahvistavana tekijänä ja tukee työntekijän työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta.

Osaamiskartta on mahdollista ottaa käyttöön osaamisen johtamisen välineeksi. Se luo yhteisen pohjan osaamisen tunnistamiseksi ja arvioimiseksi ja se tunnistaa organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen. Osaamiskartan laatiminen vaatii organisaation yhteisen linjauksen tarkastella osaamisen kehittämistä ja yhteisesti sovitut säännöt siitä, miten ja mitä osaamista tulee tukea ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Hätönen 2011, 18-21.)

Opinnäytetyötä varten olen käyttänyt monipuolisesti aiemmin tutkittua tietoa kirjallisuudesta, organisaatioiden verkkosivuilta ja Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen aineopintojen opintojaksojen videoluentojen materiaalia hyödyntämällä. Lähteiden alkuperät ovat luotettavia ja niihin on viitattu Savonia-ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan.

8.3 Oman osaamisen kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana

Johtamistyössä on oltava selkeät tavoitteet ja ymmärrys siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan. Toimintaa linjaa organisaation strategia, joka toimii johtamistyön suunnan näyttäjänä. On tärkeää, että strategia jalkautetaan henkilöstölle ja jokainen ymmärtää oman perustehtävänsä ja työnsä tavoitteet organisaation tavoitteiden mahdollistajana. Työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta osaamisestaan. Työn hallinta ja sen perusteella koettu työhyvinvointi edesauttavat työssä koettua vetovoimaa ja työn tehokasta suorittamista.

Opinnäytetyössäni olen syventynyt tarkastelemaan bioanalytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisessa tarvittavia tietoja, taitoja ja tahtoa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Esimiehenä minun on osattava jalkauttaa organisaation strategia ja esittää selkeästi laboratorion tavoitteet työntekijöille. Näin he ymmärtävät toiminnan tavoitteet oman työnsä kannalta ja millaiset vaatimukset ja odotukset heihin kohdistuvat.

Laboratorion näytteenotto antaa kuvan ja toimii käyntikorttina laboratorion palvelusta asiakkaille. Näytteenottotilanteessa saatu asiakaskokemus vaikuttaa koko laboratorion palvelusta muodostettavaan kokonaiskuvaan. On tärkeää panostaa hyvään asiakaspalveluun, sillä uusi terveydenhuoltolaki (L 1326/2010) mahdollistaa asiakkaan valinnanvapauden. Johtaminen tukee organisaation strategisia toimintoja bioanalytikkoresurssien joustavalla käytöllä, mahdollistamalla osaamisen ja työn kehittämisen. Moniammatilliset yhteistyöverkostot lisäävät vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä.

Olen tarkastellut yhtä henkilöstöjohtamisen tärkeintä osa-aluetta, osaamisen johtamista. Opinnäytetyöprosessin aikana olen kehittänyt esimiehenä tarkastelemaan bioanalytikon asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamista laboratorion näytteenotossa ja näiden taitojen merkitystä asiakaspalvelussa ja osana organisaation menestystä ja imagoa entistä kriittisemmin. Näytteenotto toiminta antaa kuvan laboratorion toiminnasta ulospäin ja siihen on tärkeää panostaa tulevaisuudessa vieläkin enemmän. Bioanalytikoiden asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisesta pitää huolehtia ja osaamisen kehittämistä sekä ylläpitämistä täytyy tukea koulutusten ja verkostoyhteistyön avulla.

Opinnäytetyöprosessin aikana laadittua osaamiskarttaa ja siinä käytettäviä osaamisen arvioinnin kriteerejä on ollut mielenkiintoista tarkastella myös oman kehittymiseni näkökulmasta. Olen päässyt tarkastelemaan tarkemmin asiakaspalvelussa ja moniammatillisessa yhteistyössä tarvittavia kompetenssejä. Pystyn hyödyntämään osaamiskarttaa suoraan omassa esimiestyössäni kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamiskartan avulla saan tietoa henkilöstön osaamisen tasosta ja osaamisen kehittämistarpeista. Tulosten pohjalta pystyn laatimaan henkilöstölle koulutussuunnitelman näiden tutkimieni kompetenssien vahvistamisen tueksi. Osaamiskartan avulla saan käsityksen asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamisen tasosta oman organisaationi laboratorion näytteenotossa.

Tulevaisuudessa asiakkuuksien johtaminen on yhä enemmän palveluntuottajien fokuksessa kansalaisten valinnan vapauden myötä. Omassa organisaatiossani terveyspalvelut pyritään tuottamaan tulevaisuudessa vieläkin asiakaskeskeisemmin toiminnan sujuvuuteen, laatuun ja kustannustehokkuuteen panostaen.

LÄHTEET

CAREA 2015. Tietoa Careasta. Pöytäkirjat. Pöytäkirja hallitus 18.12.2015. Kuntayhtymän strategia. [Viitattu 2017-01-05.] Saatavissa: <http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtymä/Pöytäkirjat/2015/12/18/158>

CAREAN OSAAMISKARTTA 2010. Henkilökohtainen työkirja osaamisen arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Carea: Educa-Instituutti Oy.

DESSLER Gary 2015. Human Resource Management. Fourteenth Edition. England: Pearson Education Limited.

HAHO Annu 2014. Asiakkaan ja potilaan kohtaaminen. Sairaanhoitajat. [Viitattu 2017-02-03.] Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/asiakkaan-ja-potilaan-kohtaaminen/>

HAKANEN Jari 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

HEIKKA Helena 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Terveystieteiden laitos. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu university press.

HERNO Hanna 2002. Lähtökohtia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Teoksessa Pesonen Hanna-Leena, Lehtonen Jaakko, Toskala Antero (toim.) Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus, 5-15.

HILTUNEN Aija 2011. Osaamisen kartoitus esimiehen työkaluksi. Sairaanhoitajien osaaminen Huittisten terveyskeskuksen vuodeosastoilla. Teoksessa Telaranta Seija, Lepistö Mervi, Wickman-Viitala Tiina (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Tampere, 307-322.

HUJALA Anneli. 2012. Miten johtamista voi (yrittää) ymmärtää? videoluento. Sosiaali- ja terveysjohtamisen perusteet opintojakso. Itä-Suomen yliopisto.

HUS 2017. Palautetta HUS:lle. [Viitattu 2017-01-15.] Saatavissa: http://www.hus.fi/potilaalle/palautte_hoidosta/Sivut/default.aspx

HUS-KUNTAYHTYMÄN STRATEGISET PAINOPISTEET JA AVAINTAVOITTEET 2017 – 2018. Henkilöstötoimikunta §68. [Viitattu 2017-01-22.] Saatavissa: <http://hus01.tjhosting.com/kokous/20162187-8.PDF>

HUSLAB 2017. Dokumenttiluettelo. Preanalytiikan käsikirja. [Viitattu 2017-01-18.] Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/opiskelijalle/opetusuunnitelmat?yks=KS&krtid=1023>

HÄTÖNEN Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

HÄTÖNEN Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

JUUJÄRVI Soile, MYYRY Liisa, PESSO Kaija 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

KAPLAN Robert & NORTON David 2000. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

KILKKINEN Marika, Minni Mervi 2011. Osaamisen johtaminen osaamiskartoituksen avulla. Teoksessa Telaranta Seija, Lepistö Mervi, Wickman-Viitala Tiina (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Tampere, 295-306.

KOIVULA Merja 2011. Osaamisen arviointi henkilöstön kehittämisen työvälineenä. Osaamiskartoitus Tammelan kotihoidossa. Teoksessa Telaranta Seija, Lepistö Mervi, Wickman-Viitala Tiina (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Tampere, 323-348.

LAMMINTAKANEN Johanna. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen videoluento. Sosiaali- ja terveysjohtamisen perusteet opintojakso. Itä-Suomen yliopisto.

LAMMINTAKANEN Johanna 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 237-258.

LINKO Linnéa, AHONEN Esa, EIROLA Raija, OJALA Merja 2000. Laboratoriopalvelut hoitotyön tukena. Porvoo: WSOY.

MANKA Marja-Liisa 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

MERETNIEMI Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

MÖNKKÖNEN Kaarina 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

NIIRANEN Vuokko & VUORI Jari. 2014. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen keskeiset käsitteet. Johdatus sosiaali- ja terveyshallintotieteeseen opintojakso. Itä-Suomen yliopisto.

NIIRANEN Vuokko, SEPPÄNEN-JÄRVELÄ Riitta, SINKKONEN Merja, VARTIAINEN Pirkko 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

NIIRANEN Vuokko 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 129-143.

OTALA Leenamaija, AHONEN Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOY.

OTALA Leenamaija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

PAYNE Malcolm 2000. Teamwork in multiprofessional care. New York: Palgrave.

PIILI Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

RISSANEN Sari & HUJALA Anneli 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 81-104.

ROMANA Anneli, KESKINEN Soili, KESKINEN ESKO 2004. Oikeudenmukainen johtaminen –arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja. Helsinki. [Viitattu 2016-12-30.] Saatavissa: http://ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf

- SALAMAN Graeme, STOREY John, BILLSBERRY Jon 2006. Strategic Human Resource Management. Theory and Practice. Second Edition. SAGE Publications Ltd.
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2017. Bioanalyytikon tutkinto-ohjelma. [Viitattu 2017-01-15.] Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/opiskelijalle/opetussuunnitelmat?yks=KS&krtid=1023>
- SEECK Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- SELIN Erica & SELIN Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-print Oy.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009- 2011. Helsinki. [Viitattu 2017-01-01.] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74335>
- SUOMEN BIOANALYYTIKKOLIITTO RY 2017. Mikä ihmeen bioanalyttikko? [Viitattu 2017-01-15.] Saatavissa: <http://www.bioanalyttikkoliitto.fi/mika-ihmeen-bioanalyttikko/>
- SUONSIVU Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- TERVEYDENHUOLTOLAKI. L 1326/2010. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-01-29.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2017. Lastensuojelun käsikirja. Osaamiskartoitus ja sen vaiheet. [Viitattu 2017-01-01.] Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/osaamiskartoitus>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2017. Työhyvinvointi. Työn imu. [Viitattu 2017-01-01.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- VIITALA Riitta & JYLHÄ Eila 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- VIITALA Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- VIITALA Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- VIITALA Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- VIITALA Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- VIRTAINLAHTI Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- VIRTANEN Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- VUORI Jari 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- VUORI Jari 2012. Johtamistieteiden menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus: millä tiedolla johdamme? videoluento. Sosiaali- ja terveysjohtamisen perusteet opintojakso. Itä-Suomen yliopisto.

LIITE 1: BIOANALYYTIKON ASIAKASPALVELUOSAAMINEN LABORATORION NÄYTTEENOTOSSA

OSAAMISKARTTA ASIAKASPALVELUOSAAMISEN ARVIOINTIA VARTEN

Arvioidaan bioanalyytikon työssä tarvittavaa asiakaspalveluosaamista, asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja vaikuttavuutta näytteenottotilanteessa.

PERUSOSAAMINEN

Bioanalytikko osaa

- toimia yksikkönsä tavoitteiden ja arvojen mukaan
- ja ymmärtää toimivansa yksikkönsä käytikorttina
- kohdata asiakkaan arvostavasti ja kunnioittavasti
- toimia ammatillisesti ja huomioida asiakkaan kulttuuritaustan
- ottaa vastaan palautetta
- pyytää apua tarvittaessa

HYVÄ OSAAMINEN

Bioanalytikko osaa edellisten lisäksi

- palvella joustavasti, sujuvasti ja nopeasti
- kehittää toimintaansa ja ylläpitää omaa osaamistaan
- toimia dialogissa asiakkaan kanssa
- kuunnella ja ymmärtää asiakkaan tarpeet
- ymmärtää sanattoman viestinnän merkityksen (eleet, ilmeet, äänensävy, kosketus ja katse)
- hyväksyä asiakkaan erilaiset tarpeet ja erilaisuuden
- hyväksyy ja tuntee erilaisia kulttuureita
- toimia inhimillisesti ja vastuullisesti
- toimia haasteellisissa tilanteissa

ERINOMAINEN OSAAMINEN

Bioanalytikko osaa edellisten lisäksi

- ymmärtää asiakaspalvelun osana organisaation tuloksellista toimintaa
- tiedostaa organisaation ja laboratorion strategiset tavoitteet omassa työssään
- luoda näytteenottotilanteesta asiakkaalle ainutlaatuisen, merkityksellisen ja turvallisen kokemuksen
- kehittää asiantuntijuuttaan ja osallistuu toiminnan kehittämiseen
- kokee useita onnistumisen kokemuksia päivän aikana ja saa usein hyvää palautetta

Osaamisen arvioinnin kriteerit:

Perusosaamisen tasolla tarvitaan osaamisalueeseen liittyvät tiedot, taidot ja valmiudet. Taso saavutetaan, kun työntekijä on hyvin perehdytetty. Perusosaamisen ammattiosaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä osaa tehdä työtehtävät ammattimaisesti, tunnistaa osaamisensa rajat ja osaa tarvittaessa pyytää apua.

Hyvän osaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä osaa toimia sujuvasti, itsenäisesti ja arvostavasti oman vaadittavan osaamisensa alueella. Hän osaa tuoda asiantuntijuutensa käyttöön moniammatillisessa työskentelyssä. Hän osaa erottaa olennaiset asiat ja kehittää omaa osaamistaan ja osaamisalueen asioita oman ja työyhteisön työn kannalta.

Erinomaisen osaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä on sisäistänyt osaamisalueen asiat syvällisesti. Hän on sitoutunut käyttämään osaamistaan monipuolisesti ja kehittämään osaamisalueen asioita. Työntekijä osaa kehittää laaja-alaisesti toimintaa osaamisalueella ja on valmis jakamaan osaamistaan. Osaaminen on tunnustettua ja arvostettua.

LIITE 2: BIOANALYYTIKON VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN LABORATORION NÄYTTEENOTOSSA

OSAAMISKARTTA VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN ARVIOINTIA VARTEN

Arvioidaan bioanalyytikon työssä tarvittavia taitoja toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja hänen yhteistyökykyään työyhteisössä sekä muiden ammattiryhmien kanssa.

PERUSOSAAMINEN

Bioanalytikko osaa

- toimia kohteliaasti ja hyviä käytöstapoja noudattaen
- noudattaa työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä.
- toimia ryhmässä ja moniammatillisissa tiimeissä
- ottaa vastaan ja antaa palautetta
- ohjata opiskelijoita

HYVÄ OSAAMINEN

Bioanalytikko osaa edellisten lisäksi

- käyttää saamaansa palautetta itsensä kehittämiseksi.
- jakaa omaa osaamistaan
- toimia avoimesti ja arvostavasti verkostoissa
- ymmärtää sanattoman viestinnän merkityksen (eleet, ilmeet, äänensävy, kosketus ja katse)
- kuunnella, kunnioittaa ja ymmärtää työtovereidensa mielipiteitä
- hyväksyä työtoverin erilaiset tarpeet, erilaisuuden ja kulttuuritaustan

ERINOMAINEN OSAAMINEN

Bioanalytikko osaa edellisten lisäksi

- toimia moniammatillisesti eri ammattiryhmien kanssa yhteistyötä rakentaen
- sietää epävarmuutta
- kokee muutoksen mahdollisuutena parantaa toimintaa (muutoshalukkuus)
- toimia esimerkkinä oman ammattinsa edustajana

Osaamisen arvioinnin kriteerit:

Perusosaamisen tasolla tarvitaan omaan osaamisalueeseen liittyvät tiedot, taidot ja valmiudet. Taso saavutetaan, kun työntekijä on hyvin perehdytetty. Perusosaamisen ammattiosaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä osaa tehdä työtehtävät ammattimaisesti, tunnistaa osaamisensa rajat ja osaa tarvittaessa pyytää apua.

Hyvän osaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä osaa toimia sujuvasti, itsenäisesti ja arvostavasti oman vaadittavan osaamisensa alueella. Hän osaa tuoda asiantuntijuutensa käyttöön moniammatillisessa työskentelyssä. Hän osaa erottaa olennaiset asiat ja kehittää omaa osaamistaan ja osaamisalueen asioita oman ja työyhteisön työn kannalta.

Erinomaisen osaamisen taso saavutetaan, kun työntekijä on sisäistänyt osaamisalueen asiat syvällisesti. Hän on sitoutunut käyttämään osaamistaan monipuolisesti ja kehittämään osaamisalueen asioita. Työntekijä osaa kehittää laaja-alaisesti toimintaa osaamisalueella ja on valmis jakamaan osaamistaan. Osaaminen on tunnustettua ja arvostettua.