

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

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

YHDENMUKAINEN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Sairaanhoitajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä avovastaanotolla

TEKIJÄT: Taija Myöhänen
Iiris Repo

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Iiris Repo & Taija Myöhänen	
Työn nimi Yhdenmukainen osaamisen kartoittaminen - Sairaanhoidajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä avovastaanotolla	
Päiväys 7.2.2023	Sivumäärä/liitteet 54/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Iisalmen avovastaanottopalvelut	
Tiivistelmä <p>Ylä-Savon SOTE kuntayhtymästä on puuttunut yhdenmukainen osaamiskartoituksen malli. Työntekijöiden osaamista ei ole kartoitettu laajasti, vaan työtä tehdään, kuten aina ennenkin on ollut tapana. Osaamista ei hyödynnetä laajasti, vaan sitä pidetään korkeintaan yksiköiden sisäisenä voimavarana. On myös yksiköitä, joissa osaaminen rajoittuu yksittäisen työntekijän yksilölliseen tehtävään, eikä sitä jaeta riittävästi edes yksikön sisällä. Työntekijöiden poistuessa yksiköstä myös osaaminen siirtyy käytöstä pois. Tarve osaamisen kartoittamiselle on ajankohtainen ja tärkeä, jotta tulevaisuuden haasteisiin kyetään varautumaan ajoissa ja ennakkoimaan mahdollisia osaamisen vajeita ja osaamisriskejä. Lisäksi osaavan työvoiman saatavuudessa on haasteita. Osaamisen kartoittaminen ja sitä kautta sen kehittäminen voidaan hyödyntää niin veto- kuin pitovoimatekijänäkin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sairaanhoidajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä avovastaanotolla. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia käytännöllinen ja monipuolinen osaamisen kartoittamisen lomake, joka tasalaatuistaa ja yhdenmukaistaa Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän, ja myöhemmin koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen, osaamisen kartoitusta. Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän edustajan mukaan tarkoituksen toteuduttua myös tavoite saavutettiin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja kehittämismenetelmäksi valikoitui tutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelun tuloksia analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin keinoin. Kohderymänä oli Iisalmen avovastaanottopalvelujen sairaanhoidajat ja esihenkilö. Haastatteluiden jälkeen kokoonnuttiin yksilötyöpajatoimintojen muodossa, joissa ajatuksena oli yhdessä kehittää osaamisen kartoittamisen lomake. Lomake voidaan myöhemmin ottaa pilotoitavaksi siinä mallissa, kuin se opinnäytetyön valistumisen jälkeen on.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, ettei osaamista ollut kartoitettu systemaattisesti. Kokonaisvaltainen osaaminen ei ollut tiedossa, jolloin sitä ei voitu hyödyntää laajasti. Ammattiosaamisen koettiin olevan vahvaa ja sitä olisi haluttu kohdentaa yksilöllisesti ja mielenkiinnon sekä erikoistumisopintojen mukaan. Erityisosaamisen ja lisäkouluttautumisen palkitsemisjärjestelmää ei ollut käytössä.</p> <p>Osaamisen kartoittamista ja sen kohdentamista asiakkaiden ja potilaiden tarpeiden mukaisesti voidaan hyödyntää laajasti. Lomakkeella voidaan vaikuttaa organisaation veto- ja pitovoimaan. Työntekijöiden mielikuvan työnantajasta voidaan vaikuttaa tukemalla urakehitystoiveita sekä osaamisen kehittämistä.</p> <p>Osaamisen kartoittamisen jatkotutkimusaiheita ovat eri yksiköiden perusosaamistason kartoittaminen, asiakasprofiilien tarkastelu ja palvelutarpeiden kartoittaminen sekä näiden pilotointi hyvinvointialueelle.</p>	
Avainsanat osaamisen kartoittaminen, osaamisen hyödyntäminen, osaamisen kehittäminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Iiris Repo & Taija Myöhänen	
Title of Thesis Harmonization of Competence Mapping – The views of registered nurses regarding identification and utilization of competences on outpatient clinic	
Date 7 February 2023	Pages/Appendices 54/4
Client Organisation /Partners Iisalmi Outpatient Clinic	
<p>Abstract</p> <p>Ylä-Savon SOTE Joint Municipal Authority has been lacking a consistent model of competency mapping. The competencies of employees have not been surveyed accurately. The different competencies have not been utilized and shared extensively. The mapping of competencies is becoming more and more important to prevent gaps and risks in skill sets. It is also important from the point of view of recruitment. Therefore, competence mapping and development are in key roles what comes to recruiting and retaining employees.</p> <p>The purpose of this thesis is to describe views of registered nurses regarding competence mapping and utilization of skills in the outpatient clinic. The aim was to create a practical competence mapping form to streamline the process of competence mapping in Ylä-Savo SOTE area and later in the whole North Savo wellbeing services county.</p> <p>The research was carried out as qualitative research and research development was chosen as the development method. The target group of our research was the registered nurses and the supervisor of Iisalmi outpatient clinic. The semi-structured thematic interview was chosen as a research method. The results of interviews were analysed by using the inductive content analysis. In addition to conduct the interviews also the workshop method was used to brainstorm and develop the competence mapping form.</p> <p>The research indicated that the competences of registered nurses had not been systemically mapped. The different competences and skill sets were not known and utilized. The registered nurses felt that their professional expertise was strong and they would have liked to target it in according to personal interests and specialization studies. The reward system for special skills was not in use.</p> <p>When competences are mapped, it would be easy to target services based on needs of customers and therefore competence mapping has an important role when allocating different services in the North Savo wellbeing services county. This is important especially now when there is a substantial shortage of nursing staff in the certain areas of services. The competence mapping form can be used as a tool to recruit, attract and retain the most needed health care professionals. A good employer supports career and competence development.</p> <p>The further research topics of competence mapping could be for example mapping the basic competence levels of each unit and research and match the services based on profiles and needs of customers.</p>	
Keywords competence mapping, utilization of competence, competence development	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMISEN JOHTAMISEN TEORIA	9
2.1	Lait ja asetukset	10
2.2	Osaamisen johtaminen osana strategiaa.....	10
2.3	Osaaminen sosiaali- ja terveysalalla tänään ja tulevaisuudessa	12
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA	14
3.1	Osaamisen kartoittaminen	14
3.2	Sitouttaminen	15
3.3	Palkitseminen ja työn vaativuuden arviointi	17
3.4	Osaamisen kehittämisen keinot.....	17
3.4.1	Kehityskeskustelut	18
3.4.2	Perehdytys	19
3.4.3	Työkierto	20
3.4.4	Hiljainen tieto ja piilo-osaaminen	20
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	21
5	OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN TOTEUTUS	22
5.1	Kohderyhmä	22
5.2	Aineistonkeruu.....	22
5.2.1	Yksilöteemahaastattelu	22
5.2.2	Kehittämistyöpaja	23
5.3	Aineiston analysointi	24
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	26
6.1	Osaamisen hyödyntäminen ja kohdentaminen osana osaamiskartoitusta	27
6.2	Systemaattinen osaamisen kehittäminen osaamiskartoitusten kautta.....	28
6.2.1	Mentorointi ja konsultointi	28
6.2.2	Työkierto	28
6.2.3	Kouluttautuminen	29
6.3	Työnvaativuuden arviointi veto- ja pitovoimana	29
6.4	Osaamisen kartoittamisen lomake	30
7	POHDINTA.....	31

7.1	Luotettavuus	31
7.2	Eettisyys.....	31
7.3	Opinnäytetyön tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	32
7.4	Opinnäytetyöprosessi	35
7.5	Hyödyntäminen ja jatkotutkimusaihe.....	36
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	42
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	42
	LIITE 2: OSAAMISEN KARTOITTAMISEN LOMAKE	43
	LIITE 3: KIRJALLINEN SUOSTUMUS.....	45
	LIITE 4: TIETOSUOJASELOSTE.....	46

1 JOHDANTO

Erilaiset tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit ja asenteet muodostavat yksilön osaamisen. Osaamiseen liittyy myös oma motivaatio käyttäen taitojaan. Osaaminen on konkreettista toimintaa ja sovellettavissa käytäntöön. Osaamisen synonyymeina voidaan pitää ammattitaitoa tai kompetenssia. Osaaminen voidaan jaotella yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Osaamista voidaan myös kehittää ja harjoitella. Kun osaaminen on hallussa, johtaa se myös hyvin suoriin tuloksiin ja sitä kautta onnistumisen tunteeseen sekä lopulta pidemmän aikavälin vaikuttavuuteen. (Sydänmaanlakka 2015, 153; Viitala & Jylhä 2021, 245.)

Ammatillinen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että yksilö kykenee työssään toteuttamaan itseään sekä suoriutuu työstään hyvin, minkä lisäksi hänellä on motivaatiota ja osaamista toteuttaa työtään sekä mahdollisuuksia kehittyä siinä. Työssään hyvinvoiva yksilö pitää huolta omasta osaamisestaan ja kehittää sitä työuransa ajan. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut työntekijä on myös sitoutunut työskentelemäänsä organisaatioon. (Sydänmaanlakka 2022, 111–112.)

Osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamistoimintaa. Osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategiaan ja on siten osa organisaation päivittäistä ydintehtävää ja työn johtamista. Samalla strategia antaa suunnan osaamisen kehittämiseen. (Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Osaamista pidetäänkin organisaatioiden tärkeimpänä menestystekijänä. Lyhykäisyydessään osaamisen johtamisessa on kyse organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisesta ylläpitämällä sekä vahvistamalla osaamista. (Viitala & Jylhä 2021, 208–209.)

Ymmärrys osaamisen johtamisen hyödyistä niin organisaatiolle kuin henkilöstön työhyvinvoinnille ovat olleet julkisissa organisaatioissa vielä varsin heikkoa. Johtamiseen, vuorovaikutuksen dynamiikkaan ja työnjakoon liittyvät ongelmat ovat haitanneet oppimista ja toimintatapojen kehittämistä sekä uudistamista. Osaamisen johtamisen näkökulman liittäminen osaksi organisaation johtamisen strategiaa vahvistaisi strategista osaamisen johtamista vaikuttaen näin muun muassa resursointikysymyksiin ja tarjottaviin palveluihin. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 199.)

Organisaatioiden osaamisen johtamisessa on korostunut erityisosaaminen ja yksilöiden asiantuntijuus, kun toisaalta samanaikaisesti palveluiden tarpeessa olevien asiakkaiden ongelmat ovat monitkaistuneet ja kietoutuneet toisiinsa. Moniammatillisuus ja erilaiset rajoja ylittävät verkostot vastaavat tähän tarpeeseen erilaisia näkökulmia esiintuomalla. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 202.)

Suomessa osaamisen johtamisesta väitöskirjatutkimusta ovat tehneet muun muassa Huotari (2009) ja Hyrkäs (2009). Hyrkäsen (2009, 164–166) tutkimuksen mukaan Suomen kunnissa osaamisen johtamiseen ei ole panostettu riittävästi ja syyksi nousevat esimerkiksi resurssien sekä ajan puutteet. Kuitenkin kunnista löytyy halua kehittää osaamisen johtamista ja se on esillä niiden toiminnassa. Strategista osaamisen johtamisesta tutkinut Huotari (2009) selvitti väitöskirjatutkimustaan varten fokusoidun ryhmähaastattelun periaatteella linjajohtajien näkemyksiä siitä, millaista strategisen osaamisen johtamisen tulisi olla, jotta sitä voidaan kehittää vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita. Haastattelun tuloksia analysoimalla muotoutui strategisen osaamisen johtamisen malli, jota testattiin 20 sosiaali- ja terveysasemien esihenkilöroolissa olevalla henkilöllä. Testauksen

jälkeen malliin tehtiin tarvittavat muutokset. Mallin mukaan strateginen johtaminen toimii organisaation toimintamallina läpi leikaten kaikki organisaation kerrokset. Osaamisen johtamisen taustalla toimii työntekijöiden näkemys omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sote-uudistuksen myötä uudet hyvinvointialueet järjestävät alueen sosiaali- ja terveystalvet. Tavoitteena on alueen sosiaali- ja terveystalvet järjestäminen tehokkaasti ja yhdenvertaisesti laadusta tinkimättä. Kokonaisvaltaisena tavoitteena on eri hyvinvointialueiden hyvinvointi ja terveyserojen kaventaminen. Valtakunnallisesti vertailtuna sairastuvuus on suurinta Pohjois-Savossa ja se heijastaa alueen ikärakennetta. (Karvonen 2019, 173, 175–176.) Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä siirtyi 1.1.2023 liikkeenluovutuksen yhteydessä osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialuetta.

Vuoteen 2070 mennessä yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa 600 000 henkilöllä elinajanodotteen kasvun myötä. Väestön ikääntyminen samalla aikaa työkäisten määrän vähenemisen kanssa on johtanut huoltosuhteen heikkenemiseen samalla kuin ikääntyneiden palveluiden tarve on kasvanut. Väestörakenteen sekä huoltosuhteen vaihtelu on myös alueellista ja sitä kautta myös erilaiset väestön hyvinvointiin liittyvät haasteet ovat erilaisia eri alueilla. Alueellinen eroavaisuus näkyy myös ammattihenkilöstön rekrytoinnissa työkäisen väestön sijoittumisen keskittyessä yhä enenevässä määrin kasvukeskuksiin. (Kestilä & Martelin 2019, 26–27, 30.)

Myös Ylä-Savon Sote kuntayhtymän sosiaali- ja terveystalvet erityisenä haasteena on ollut riittävän palvelutason ylläpitäminen yhä pienemmillä kuluilla ja henkilöstöllä. Ikääntyvän väestön kasvussa myös palvelujen tarve lisääntyy. Koko kuntayhtymän alueen väestömäärä alenee vuosi vuodelta, kun samanaikaisesti huoltosuhde heikentyy; vuonna 2020 jokaista 100 työvoimaan kuuluvaa kohden oli 76 työvoiman ulkopuolella olevaa henkilöä. (Ylä-Savon Sote 2022, 3.)

Osaavien työntekijöiden rekrytointi on Ylä-Savo Sote kuntayhtymän alueella ollut hankalaa. Tulevina vuosina ennätysmäärä työntekijöitä eläköityy ja heidän mukanaan poistuva osaaminen tulisi voida säilyttää. Myös jo olemassa olevan henkilöstön osaaminen ja sen hyödyntäminen tulisi saada paremmin esille. Eläköityvä henkilökunta on merkityksellisessä roolissa niin poistuvan osaamisen kuin myöhemmin tapahtuvan kasvavan palveluntarpeen muodossa. Osaamista tulee voida laajentaa ja jakaa, jotta kasvava ja monimuotoistuva palveluntarve voidaan tyydyttää tulevaisuudessa aiempaa tehokkaammin.

Opinnäytetyö on varsin ajankohtainen, sillä Suomessa huoltosuhteen heikkeneminen ja osaavien ammattilaisten rekrytointiongelmien ovat johtaneet sosiaali- ja terveystalvet kriisiytymiseen muun muassa vanhuspalveluiden ja päivystyksen osalta. Samalla myös työnvaatimukset ovat muuttuneet ja lisääntyneet niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. (Hyrkäs 2009,15.)

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymästä on puuttunut yhdenmukainen osaamiskartoituksen malli. Osaamiskartoitusmallin puuttuminen voi johtaa ongelmiin osaamisen hyödyntämisessä. Työntekijöiden osaamista ei ole kartoitettu laajasti, vaan työtä tehdään, kuten aina ennenkin on ollut tapana. Osaamista ei hyödynnetä laajasti, vaan sitä saatetaan pitää yksiköiden sisäisenä voimavarana. On myös yksiköitä, joissa osaaminen rajoittuu yksittäisen työntekijän yksilölliseen tehtävään, eikä sitä jaeta yksi-

kön sisällä. Työntekijöiden poistuessa yksiköstä myös osaaminen siirtyy käytöstä pois. Systemaattinen sisäinen perehdytys on vähäistä eikä koulutuspalautteita välttämättä jaeta koko työyhteisölle. Tarve osaamisen kartoittamiselle on ajankohtainen ja tärkeä, jotta tulevaisuuden haasteisiin kyetään varautumaan ajoissa ja ennakoimaan mahdollisia osaamisen vajeita. Lisäksi osaavan työvoiman saatavuudessa on haasteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää avovastaanoton sairaanhoitajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen lomakkeen tarkoituksena on tasalaatuistaa ja yhdenmukaistaa Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän, ja myöhemmin koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen, osaamisen kartoitusta. Samankaltainen osaamisen kartoittamisen lomake oli käytössä Liikelaitos Kysterissä. Liikelaitos Kysteri laati vuosina 2017–2019 172 hoitoyöntekijöille osaamisarvioinnit, joiden tuotoksena syntyi monikäyttöinen hoitohenkilökunnan osaamisen raportoinnin lomake. Lomaketta voitiin hyödyntää muun muassa henkilöstön sijoittelussa sekä koulutusten suunnittelussa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyvä työntekijäkohtainen osaamisen kartoittamisen lomake pohjautuu aiempaan Kysterin lomakkeeseen. Yksikön osaamisen kartoittamisen lomakkeet kuvaavat näin ollen koko yksikön osaamisen tasoa ja muodostavat yksikkökohtaisen osaamisen kortiston. Osaamisen kartoittamisen lomakkeet tuovat esille myös yksikön kehittämiskohteet ja mahdolliset osaamisriskit. Tulevaisuudessa, teknologian näin sallien, osaamistasot voidaan tallentaa henkilöstöhallinnon ohjelmaan kunkin työntekijän tietoihin reaaliaikaisen tiedon saamiseksi. (Hämäläinen 2019, 4–6.) Työntekijän osaamista tarkastellaan yleisen eli geneerisenosaamisen ja ammatti- eli substanssiosaamisen näkökulmista. Geneeriseen osaamiseen kuuluvat muun muassa vuorovaikutus- ja eettiset taidot. Substanssiosaamiseen kuuluvat muun muassa koulutuksessa opitut asiat sekä näyttöön perustuva toiminta ja päätöksenteko.

Osaamisen jakamista ja kehittämistä voidaan hyödyntää niin veto- kuin pitovoimatekijänäkin. Nykyään henkilöstön osaaminen on organisaation strategisesti tärkein resurssi ja vahvuus. Kun organisaatio on selvittänyt omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä arvioinut tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkakuvia, voi se erottautua tarvittavalla ja halutulla osaamisellaan ja saada kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Organisaation tarjoama osaaminen on ratkaisevassa asemassa asiakkaan valitessa palveluntarjoajaa. Jo nyt, ja tulevaisuudessa vielä enemmän, eri alojen ammattilaisista tullaan käymään kovaa kilpailua organisaation kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (Zach 1999, 125–145.)

2 OSAAMISEN JOHTAMISEN TEORIA

Johtamisen lähestymistapoja ja koulukuntia on eri aikakausina ollut vallalla erilaisia. Eri koulukuntien edustamia teorioita ja malleja voidaan kutsua myös johtamisopeiksi. Viime vuosikymmenten aikana näistä johtamisopeista jotkut ovat vahvistuneet omiksi koulukunnikseen. Näistä yksi on 1980-luvulla alkunsa saanut oppimisteoreettinen suuntaus ja oppivan organisaation koulukunta, jolloin organisaatioiden kehittymistä alettiin tutkia oppimisen ajatuksesta käsin. (Viitala & Jylhä 2021, 41–42, 49.)

Osaamisen johtamisen teoria on lähtöisin amerikkalaisen systeemiteoreetikko Peter Sengen (1990) organisaation oppimisen teoriasta. Taustalla on ajatus oppivasta organisaatiosta, joka koostuu viidestä eri elementistä: henkilökohtaisesta kasvusta, mielen malleista, yhteisen vision luomisesta, tiimioppimisesta ja systeemiajattelusta. Oppiva organisaatio kehittyy ja parantaa toimintojaan jatkuvasti. Organisaatio voi oppia vain oppivien yksilöiden kautta eli jokaisen yksilön tietoja, taitoja ja osaamista tulisi jakaa hyödyttäen ja kehittäen koko organisaatiota. (Sumkin & Tuomi 2012, 13; Kupias & Peltola 2019, 188.) Menestyvän organisaation taustalla on vahva osaamisen sosiaalinen ulottuvuus ja yhteinen osaaminen (Viitala 2021).

Organisaatiotutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat luoneet teorian organisaation oppimisen prosessista. Heidän mallissaan tieto jaotellaan hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja näkyvään tietoon (explicit knowledge). Nonakan ja Takeuchin tiedon luomista kuvaavassa SECI-mallissa tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja taas edelleen hiljaiseksi seuraavien prosessien kautta: sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization) kautta. Hiljainen tieto jaetaan yhteisesti kokemusten kautta, mikä kommunikaation kautta muuntuu näkyväksi tiedoksi ja edelleen sisäistämisen kautta muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Organisaation oppiminen on siis riippuvainen yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta eli tiedon jakamisesta hiljaisen ja julkisen tiedon välillä. (Viitala 2013, 176, Virtainlahti 2009, 98.)

Organisaation toimintakulttuuri, ilmapiiri ja strategia vaikuttavat siihen, minkälainen organisaation oppimisympäristö on. Yksittäisen työntekijän oppimiseen vaikuttaa eniten lähityöyhteisö. Parhaimmillaan työyhteisö ideoi yhdessä ja samalla yksilöt oppivat toinen toisiltaan. Oppivan organisaation taustalla vaikuttaa ajatus systeemisydestä eli asioiden keskinäinen riippuvuus johtaa ihanteellisimmillaan työntekijöiden yhteisen vastuun ajatukseen sekä ymmärrykseen siitä, miten kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen. (Kupias & Peltola 2019, 17–18, 188–189.)

Vaikka useat eri koulukunnat puhuvat oppivan organisaation käsitteestä ja organisaation kyvystä oppia, on niissä eroja siinä, miten ne suhtautuvat organisaation muutokseen. Managerialistisen koulukunnan mukaan, johon muun muassa Peter Senge kuuluu, organisaation oppiminen ja sitä kautta muutos, on riippuvainen johdon luomista suotuisista puitteista ja oikeanlaisista toimenpiteistä. Prosessinäkökulman mukaan oppiminen organisaatiossa työskentelevien yksilöiden yhteisesti luomaa. Vaikka yksilöt pyrkivät organisaatiossa toimimaan omien etujensa kannalta suotuisasti, samalla he oppivat ja myös jakavat osaamistaan keskenään ja siten myös muuttavat koko organisaatiota. Taloudellinen koulukunta korostaa oppimista yksilöiden kyvykkyydestä jakaa kokemusten kautta kertynyttä niin sanottua hiljaista tietoa keskenään. Useimmissa koulukunnissa korostetaan, että oppiminen ja muutos ovat keskenään myönteisessä suhteessa. (Juuti 2011, 70–71.)

Osaamisen johtamisen mekaanisessa eli perinteisessä mallissa organisaation osaamisen kehittäminen on kapea-alaista ja yksittäisten osaajien harteilla. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ovat erillisiä jakautuen eri osiin, jotka nousevat esille johdon tuottamasta strategiasta. Osaamisen johtaminen eriytyy organisaation johtamisesta siinä vaiheessa, kun yksilöiden osaamisen kartoittaminen jätetään henkilöstöhallinnon ja kehityskeskusteluiden varaan. Osaamisen johtamisen kokonaismallissa osaamisen johtaminen taas koskettaa kaikkia ja strategia on yhteinen ja yhtenäinen toimintamalli, mikä liittyy yhteen strategian, osaamisen johtamisen ja jokapäiväisen arkityön. (Sumkin & Tuomi 2012, 21–23.)

2.1 Lait ja asetukset

Työntekijöiden osaamisesta suhteessa tehtävään työhön on säädetty eri laeissa. Laki ammatillisesta koulutuksesta (11.8.2017/531) ohjaa oppilaitoksia tuottamaan koulutusta, jolla kyetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin riittävällä osaamisella. Samassa laissa määritetään koulutuksen järjestäjää vastaamaan opiskelijan saamasta tuesta riittävän osaamisen hankkimiseksi.

Jokaista julkista palvelua ohjaa lainsäädäntö, joka määrittää riittävän osaamisen kohtaamaan asiakkaan palveluntarvetta. Työntekijällä voi olla riittämätön osaaminen yksikön tuottamaan palveluun nähden, jolloin tämän on hankittava täydennyskoulutusta, jotta asiakkaan saama palvelutaso vastaa lainsäädäntöä. (Terveystieteiden la 30.12.2010/1326).

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) veloitetaan työntekijää kehittämään työkykyään ja toimintaansa. Koska jatkuvasti muuttuvat toimintatavat, työvälineet ja kehittyvä ympäristö muovaavat työtä, pitää myös työntekijän kehittää osaamistaan vastaamaan työnantajan vaatimuksia. Muutoksen keskellä oppiminen vaatii työntekijältä muutoksensietokykyä. Jokaisella työntekijällä on myös vastuu muutoksen onnistumisesta ja sen edistämisestä.

2.2 Osaamisen johtaminen osana strategiaa

Organisaation strategia muotoutuu sen arvoista, ydintehtävästä sekä siihen liittyvästä osaamisesta. Menestyvä strategia on yhteisesti johtoryhmän, henkilöstön, kumppaneiden ja asiakkaiden tuottama ja on osa organisaation arkea ja arkitoimintoja. Organisaation sekä ydinosaaminen että muu tarvittava osaaminen määrittellään organisaation strategian, vision ja tavoitteiden pohjalta ja näin ollen ydinosaamisen määrittely luo perustan koko osaamisen johtamiselle. Yksilöiden osaamisesta muodostuu koko organisaation ydinosaaminen. Osaamisen kehittämisen haasteeksi nouseekin, miten yksilöiden osaamista saadaan jaettua koko organisaation eduksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 15–16, 20; Sydänmaanlakka 2015, 158.) Osaamisen johtamista tarvitaan konkretisoimaan organisaation strategiaa ja visiota. Kun osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamisen strategiaa, on se pitkäjänteinen ja moniulotteinen prosessi. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 204, 207.)

Organisaation ja yksikön perustehtävän ja asiakkaan palveluntarpeen näkökulmasta on oleellista, mitä osaamista työntekijöillä tulee olla. Jotta toimintaa voidaan eri lakien ja asetusten puitteissa pitää yllä, tulee osaamisen olla ajankohtaista sekä riittävää. Organisaation kilpailukykyyn vaikuttaa asiakkaan palvelun valinta, joka pohjautuu usein riittävään palvelunlaatuun ja osaamiseen. Organisaatioiden menestyksen kannalta on merkittävää, mitä ja minkä tasoista osaamista pidetään yllä ja

päivitetään. Työntekijöiden sitoutumiseen liittyy vahvasti esihenkilötyö ja urakehityksen tukeminen, tämän vuoksi työntekijöiden osaamisen kehittämisestä on tullut organisaatioille tärkeä tekijä osaavien työntekijöiden pitämiseksi työyksiköissä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–35.)

Organisaation osaaminen muodostuu yhdistämällä yksilön, tiimien ja organisaation osaamisen. Jotta tämä onnistuisi, on näiden tasojen tavoitteiden oltava samansuuntaisia sekä vuorovaikutuksen saatavuutta. Yhteistyö ja tiimityöskentely tuottavat usein enemmän kuin yksilöiden erilliset osaamiset. Se, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, tulee vastata asiakkaiden tarpeita ja samalla organisaation vaatimaa osaamista tulee tutkailla kaikilla kolmella edellä mainitulla tasolla. Pelkkä yksilöiden osaamisen kehittäminen ei enää tulevaisuudessa riitä organisaatioiden vaatimaan osaamiseen. (Sumkin & Tuomi 2012, 51–52.)

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä kuvaa kaikkia organisaation toimenpiteitä, työkaluja, rakenteita ja järjestelmiä, joiden avulla osaamista hyödynnetään ja kehitetään. Osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi on sekä nykyosaamisen että tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoittaminen sekä ajatus siitä, miten kehittämistä edistetään ja sulautetaan osaksi arkitoimintoja ja työn kehittämistä. Osaamista voidaan kehittää erilaisten arkityöhön liittyvien toimintamallien ja -tapojen kautta. Organisaation johto ja esihenkilöt sekä johtavat että mahdollistavat omilla esimerkeillään yksilöiden kehittämisen ja osaamisen vahvistamisen. (Sumkin & Tuomi 2012, 30, 37–38; Viitala 2013, 184.)

Jatkuva muutos on tärkeä osa osaamisen johtamista. Uusia kehittämiskohteita nousee arkityöstä jatkuvasti. Vanhentuneista rutiineista luopuminen vaatii poisoppimisen osaamista eli toisin sanoen tiimin tulisi yhdessä pohtia, mistä asioista voitaisiin kokonaan luopua tai, mitä asioita voitaisiin tehdä toisin. Tietoisella poisoppimisella opetellaan korvaavia toimintamenetelmiä. Osaamisen kehittäminen ja uusien toimintamallien ottaminen käyttöön vaatii kokeilemista ja harjoittelua. Ketterästi kokeileva organisaatio kykenee hyödyntämään tietoa uusien toimintamallien käyttöönotosta nopeasti ja siltä osin tekemään nopeita päätöksiä asioiden jatkamisesta tai päättämisestä. (Sumkin & Tuomi 2012, 45, 47–49.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu myös nykyisen osaamistason vertaaminen tavoitetasoon. Tavoitetaso pohjalta luodaan kunkin yksilön kehityssuunnitelmat. Jo olemassa olevan osaamisen lisäksi hankitaan uutta osaamista. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa on menestyvän organisaation kyettävä samalla sekä suoriutumaan hyvin perustehtävästään että olemaan valmis muuttumaan ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa. Tämä vaatii sekä perustehtävään että kehittämiseen liittyvää osaamista, mutta myös organisaation joustavuutta ja ketteryyttä. Kupias & Peltola 2019, 181–182, 191; Sydänmaanlakka 2015, 160.)

Osaamisen aktiivinen kehittäminen oli osa Ylä-Savo SOTE kuntayhtymän strategiaa. Uuden Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategia julkaistiin lokakuussa 2022 ja visioitiin vuosille 2023–2025. Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategia luotiin yhteistyössä tulevaisuus- ja strategiajaoston, henkilöstön sekä hyvinvointialueen johtajiston kesken. Strategian laadintaan pystyi osallistumaan jokainen hyvinvointialueen työntekijä ja asiakasraadin kautta myös hyvinvointialueen asukkaat. Strategian laadinta oli vaiheistettu ja jaettu vaiheiden mukaisesti kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, mikä toimii hyvin ja mikä huonosti. Toisessa osiossa

päästiin arvioimaan hyvinvointialueen valtuuston tulevaisuustyöpajan tuloksia. Ensimmäiseen versioon vaikutti työntekijöiden palautteet ja työstäminen jatkui palautteiden mukaisesti. Kolmannessa osiossa työntekijät pääsivät lukemaan ja kommentoimaan muiden työntekijöiden ajatuksia onnistumisista ja haasteista. Osallistamalla työntekijöitä strategian laadintaan voidaan saada käytännön läheinen ja toimiva strategia, johon on helppo sitoutua ja tavoitella yhdessä asetettuja tavoitteita (Huotari 2009, 91, 138). Strategiasta tulee osa toiminnallisuutta ja se myötäilee yhteistä näkemystä hyvinvointialueen palvelun tuottamisesta.

2.3 Osaaminen sosiaali- ja terveysalalla tänään ja tulevaisuudessa

Tehy (Coco 2020; Coco & Roos 2020) on selvittänyt sekä lähi- että sairaanhoitajien näkemyksiä alan vetovoimasta ja osaamisesta. Hoitajien osaamista käsitellessä tutkimuksissa on substanssiosaamisen lisäksi korostunut vuorovaikutustaidot sekä eettinen osaaminen. Enemmistö hoitajista kokee osaamisensa kohtaavan työn vaatimukset, samalla kuitenkin todeten, että työn vaativuus ja palkka eivät kohtaa.

SOTETIE-hanke on kartoittanut 2019–2021 sosiaali- ja terveysalan osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Hankkeessa esille nousi, että osaamisvajeen koetaan olevan jatkuvaa käytänteiden jatkuvasti muuttuessa. Myös henkilöstövaihdosten, kuten eläköitymisten sekä yleisestikin alan huonon vetovoiman vuoksi, alalta menetetään jatkuvasti substanssiosaamista. Myös geneeriseen osaamiseen liittyvien taitojen kuten sähköiset palvelut, kielitaito ja opiskelijoiden ohjaus nähtiin hyötyvän osaamisenkehittämisestä. (Helminen, Markkanen & Säilä 2020.)

Jauhaisen (2004) väitöskirjatutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisten osaamisen kokonaisuuden muodostavat hoitamisen osaaminen, hoitotyön tiedonhallinta sekä muutoksen hallinta ja kehittäminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuminen hyvinvointialueille vaatii ammattilaisilta taas uudenlaista osaamista. Asiakaslähtöisten palveluiden yhteensovittaminen erilaisissa verkostomaissa ympäristöissä vaatii muun muassa monialaista yhteistyötä, eettistä osaamista sekä laajaa sähköisten palveluiden käyttöönottoa ja kehittämistä. Samalla ammattilaisilta odotetaan myös kustannustehokkuutta, mikä voi johtaa ristiriitoihin omien arvojen sekä hyvän hoidon -käsityksen kanssa. (Jauhainen 2004, 156; Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki 2019, 3–5.)

Nykyisessä alati muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristössä on organisaatioiden myös jatkuvasti kyettävä päivittämään osaamistaan. Menestyäkseen organisaation osaamisen on oltava ajantasaista, mutta sen on myös kyettävä ennakoimaan ja kehittymään tulevaisuuden vaatimusten mukaisesti. (Virtainlahti 2009, 151.) Organisaatioiden sisälläkin työ on muuttunut liikkuvammaksi, työtä tehdään erilaisissa verkostoissa ja etätö on yleistynyt koronan myötä varsin nopeastikin. Tekoäly ja digitalisaatio tulevat vielä muuttamaan työelämää tulevaisuudessa paljonkin. Yksilöt tekevät yhä enemmän tehtäviä, joissa vaadittavaa osaamista ei voida määritellä etukäteen. (Kupias & Pelto 2019, 236–237.)

Organisaation osaamispääomaan liittyy hyvin vahvasti teknologia ja digitalisaatio. Tietotekniikka kulkee organisaation osaamisen rinnalla useassa erilaisessa roolissa. Teknologian turvin osaamista voidaan kehittää, tukea, luoda, jakaa ja hankkia. Tietotekniikkaan liitetään erilaisia ulottuvuuksia aina

markkinoinnista HR-ratkaisuihin. Työntekijälle asetetaan myös teknologian lähtökohdista osaamistavoitteita ja -vaatimuksia. Tietotekniikkaa on hyödynnetty osaamisen kehittämässä jo vuosikymmeniä ja sen rooli vahvistuu tulevaisuudessa merkittävästi. Muutos tuo mukanaan erityisesti vanhemmille työntekijöille kouluttautumisen ja muutoksen tarvetta. Muutos teknologiaa hyödyntävään toimintamalliin voi työntekijästä tuntua varsin epämukavalta, jolloin kyseessä olevaa osaamista vaativan yksikön esihenkilön rooli muutosta edistämässä korostuu. Myös erilaiset osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, kuten koulutukset, ovat monimuotoistuneet. Pienimuotoisempia ja samansisältöisinä pysyviä koulutuksia on saatavana tallenteina ja suurempia koulutuskokonaisuuksia, kuten ammattitutkinnot, järjestetään verkossa. Digitalisoituminen antaa osallistujille tasa-arvoisempaa mahdollisuutta osallistua ja kehittää itseään kuin aiemmin ainoastaan niin sanottuna kivijalkatoimintana annettu opetus on mahdollistanut. Kouluttautuminen ei vaadi enää entisenlaista liikehdintää opiskelupaikkakunnille. Verkossa tapahtuva opetus tuo tervettä kilpailua myös oppilaitoksille, kun opiskelijat hakeutuvat laadukkaampiin koulutuksiin sen sijaan, että hakeutuisivat esimerkiksi maantieteellisillä perusteilla oppilaitoksiin. (Ojala 2008, 183–184.)

Osaamisen tallentamiseen ja seurantaan on olemassa erilaisia järjestelmiä. Osa järjestelmistä on toiminnaltaan perustarpeita vastaava ja pitää yllä erityisesti lain edellyttämän osaamistarpeen päivityksen ja seurannan. Järjestelmien hyödyntämistä tulee tarkastella laajemmin. Toisaalta raskas ja työläs järjestelmä koetaan hankalana ja aikaa vievänä, jolloin järjestelmää ei hyödynnetä siinä laajuudessa kuin se olisi mahdollista. Tarpeeton aineiston kerääminen ilman sen tarkastelua ja analysointia ei edistä osaamisen ja sen johtamisen kehittämistä. Osaamisen tallentamisen tulee aina olla tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Osaamista on syytä tarkastella yksikön osaamisvaatimuksen valossa. (Ojala 2008, 186–187.) Teknologian etuna on erilaisten tietojen yhteensovittamisen mahdollisuus ja muistikapasiteetti, jolloin osaamista voidaan myös kohdentaa tarpeeseen yli erilaisten vastuualuerajojen.

Nopeasti muuttuvan työelämän haasteena on pystyä hyödyntämään osaamista, jotta voidaan ketterästi reagoida työympäristön uusiin vaatimuksiin. Osaamisvaatimukset ja osaaminen muuttuvat koko ajan ja osaamista on kehitettävä ja päivitettävä jatkuvasti. (Virtainlahti 2009, 13, 26). Ojalan (2018, 25) mukaan ketteryys on ajattelutapa, miten suhtaudutaan alati muuttuvaan maailmaan. Ketterässä toiminnassa korostuu joustavuus ja sopeutuminen sekä itsenäisyys ja läpinäkyvyys. Kaikissa työtehtävissä sekä osaamisvaatimukset että kyky soveltaa opittua tietoa ovat kasvaneet. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan jatkuvaa ja elinikäistä oppimista sekä itse työssä että työn ohessa. Ketterät oppimistaidot ovat paras tapa varmistaa oma muutoskyvykkyys. (Ojala 2018, 16–17, 23.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA

3.1 Osaamisen kartoittaminen

Organisaation osaaminen muodostuu pitkäjänteisellä henkilöstösuunnittelulla, osaamisen kehittämisellä ja työntekijöiden organisaatioon sitouttamisella. Huolellisella henkilöstösuunnittelulla pystytään ennakoimaan ja varautumaan tulevaisuuden haasteisiin ja vaatimuksiin. Henkilöstösuunnittelulla voidaan varmistaa, että organisaatiossa on määrällisesti sopiva määrä työntekijöitä varustettuna vaaditulla osaamisella. (Viitala 2013, 55, 57) Organisaation sisällä voi olla hyvin eri tavalla toimivia ja oppimiseen suhtautuvia yksilöitä. Osa haluaa ennakoida, kehittyä ja reagoida, osa taas korkeintaan ylläpitää nykyistä osaamistaan. Menestyvän organisaation oppimisympäristö tukee kaikenlaisia yksilöitä. (Kupias & Peltola 2019, 210.) Haasteena usein on, miten organisaatiossa voitaisiin tehdä työntekijän osaaminen näkyväksi sekä systemaattisemmaksi. Säännönmukaisesti tapahtuvat kehityskeskustelut antavat tähän jonkinlaisen mahdollisuuden, mutta osaamista olisi syytä tuoda näkyvämmäksi osaksi arkipäivää. (Kupias & Peltola 2019, 25.)

Organisaation osaamiskartoituksessa arvioidaan sekä nykyhetken osaamista että tulevaisuuden osaamistarpeita organisaation strategialinjausten mukaisesti. Osaamiskartoitukset tai kompetenssikartoitukset sisältävät kunkin yksilön työnkuvan ja vastuualueen osaamisvaatimukset. Osaamiskartoitukset ovat myös osa organisaation nykyisyyden ja tulevaisuuden riskinhallintaa. Organisaatiossa tarvittava osaaminen voi olla liian vähäistä, vanhentunutta tai liian vaihtelevaa eri yksilöiden välillä vaikuttaen näin mm. palvelujen tasalaatuisuuteen. Osaamiskartoitusten avulla osaamisen kehittämistä on mahdollista luotsata oikeaan suuntaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 89; Viitala 2013, 183; Viitala 2021, luku 3:6.) Vaikka kaikkea osaamista ei tarvittaisiinkaan työntekijän nykyisessä toimenkuvassa, kannattaa kaikenlainen osaaminen tuoda siitä huolimatta ilmi, koska työtehtäviä voi olla mahdollista muokata yksilöllisen osaamisen mukaan (Kupias & Peltola 2019, 82.) Tulevaisuudessa tämänkaltainen suuntaus on enemmän kuin toivottavaa, jotta jäykistä toimenkuvista päästään irti ja eri osaamisalueiden välillä voidaan liikkua ketterämmin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista on maailmanlaajuinen pula. Rekrytoinnin ongelmia ovat muun muassa hakijoiden vähäisyys, hakijoiden epäsopiva osaaminen tai kokemuksen puute sekä palkkatoiveiden korkeus suhteessa, mitä pystytään tarjoamaan. Organisaatioiden on yritettävä pitää entinen henkilöstö sekä saada rekrytoitua uusia työntekijöitä tarjoamalla heille kilpailukykyistä palkkaa, työajan joustoja, kehittymisen, oppimisen ja etenemisen mahdollisuuksia sekä työhyvinvointia tukevan työympäristön ja olosuhteet. (Heilman 2010, 518–519.) Nykyään työpaikka valikoituu usein sen perusteella, miten osaamistaan voi kyseisessä työpaikassa sekä hyödyntää että kehittää. Työpaikan toivotaan tarjoavan myös uusia haasteita sekä etenemismahdollisuuksia. (Ojala 2018, 17.) Rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota myös eri-ikäisten sekä työurallaan eri vaiheessa olevien palkkaamiseen, jolloin eri uransa vaiheessa olevat yksilöt pystyvät vaihtamaan ja jakamaan tietoaan (Virtainlahti 2009, 121).

3.2 Sitouttaminen

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa hierarkkisessa järjestyksessä (kuvio 1). Alimmalla tasolla ovat fysiologiset eli perustarpeet, joiden avulla ihminen pysyy hengissä. Perustarpeita ovat muun muassa syöminen, juominen, hengittäminen ja aineenvaihdunta. Näistä huolehtiminen on perusturvallisuutta ylläpitävää ja elämän kannalta merkityksellistä. (Upadhyaya 2014.) Myös organisaatioiden toiminnoissa huomioidaan perustarpeiden tyydyttäminen esimerkiksi tauottamalla työvuoroa riittävästi.

Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet (kuvio 1), joita ihminen pyrkii tyydyttämään heti perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen. Turvallisuustarpeisiin kuuluvat niin fyysisen kuin psyykkisenkin turvallisuuden takaaminen. Muun muassa tasapainon säilyttäminen ja tutussa ympäristössä pysyttelemisen tuovat ihmiselle turvallisuutta. (Upadhyaya 2014.) Organisaatio voi tukea työntekijän turvallisuuden tunnetta esimerkiksi huolehtimalla pysyvistä ja vakaasta toiminnasta sekä esimerkiksi palkan maksamisesta ajallaan.

Kolmantena hierarkian tasona Maslow kuvailee liittymisen tarpeet (kuvio 1). Ihminen pyrkii tyydyttämään tämän tarpeen erilaisilla vuorovaikutuksen ja sosiaalisuuden keinoille. (Upadhyaya 2014.) Organisaatiossa tarvetta voidaan tyydyttää huomioimalla työyhteisöjen erilaiset vuorovaikutuksen tasot ja tukemalla yhteisöllisyyttä sekä ryhmähenkeä.

Neljäntenä tasona on arvostuksen tarve (kuvio 1). Tätä tarvetta ihminen pyrkii täyttämään itsekunnioituksen ja -tunnon turvin. Samalla ihminen kokee tarvitsevänsä toiselta henkilöltä muun muassa luottamusta, arvostusta sekä kunnioitusta. Näiden kautta arvostuksen tarve saadaan tyydytettyä. (Upadhyaya 2014.) Organisaatiossa hyvään johtamiseen kuuluu työntekijän arvostaminen ja arvostuksen osoittaminen. Organisaatiossa voidaan osoittaa erilaisin keinoin työntekijöiden arvostamista. Organisaatiossa voidaan hyödyntää työnvaativuuden arvioinnin mittareita tai erilaisia ylennysjärjestelmiä, mutta yhtä hyvin arvostusta voidaan osoittaa jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa huomioimalla työntekijä kohteliaasti ja kannustavasti. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen johtaa työyhteisön kyvykkyyden ja itseluottamuksen nostamiseen.

Viimeisenä eli viidentenä tasona Maslow on kuvannut itsensä toteuttamisen tarpeen (kuvio 1). Muiden tarpeiden tyydyttämisen jälkeen ihminen kokee tarvetta kokeilla rajojaan ja kehittää itseään. (Upadhyaya 2014.) Organisaatioilla on mahdollisuus tukea työntekijän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarvetta esimerkiksi mahdollistamalla työn uudelleenmuotoilu. Esimerkiksi valmentavan johtamisen turvin työntekijät ottavat vastuun työstään ja kokevat merkityksen osallistuessaan toiminnan sujuvaan etenemiseen. Kehittäessään työtään työntekijä kehittää myös itseään. Mahdollistamalla osaamisen kehittäminen, jakaminen ja vahvistaminen saadaan työntekijän viideskin tarvehierarkian taso tyydytettyä niin työntekijän itsensä, asiakkaan kuin toimivan organisaationkin hyödyksi.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Myöhänen ja Repo 2022).

Yleensä organisaatio näkee paljon vaivaa henkilöstön sitouttamiseksi. Organisaation strategian, vision ja arvojen kautta on pyrkimys saada henkilöstö sitoutumaan työhönsä. Tärkeää olisikin, että henkilöstö itse pääsee laatimaan ja olemaan mukana strategian ja arvojen suunnitteluprosessissa. Mikäli organisaatio ei kuule henkilöstöään strategian ja sen tavoitteiden laatimisessa, voi oman työn tavoitteet ja työnsisältö jäädä epäselväksi ja sitä kautta potentiaalisesti huonontavat henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Itsensä arvostetuksi ja kuulluksi tunteva työntekijä on todennäköisesti myös sitoutunut työhönsä. (Juuti 2015 121, 123, 127; Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin 2021, 102–103.)

Työntekijät, joita johdetaan hyvin, ovat sekä motivoituneita että sitoutuneita työhönsä. Johdon esimerkillä ja kannustuksella on iso merkitys. Erityisesti lähiesihenkilön toiminnalla on tässä ratkaiseva rooli. Esihenkilön on kyettävä toimimaan samanaikaisesti sekä kehittäjänä että valmentajana; kun kehittämistyöhön yhdistyy valmennusosaaminen, on työntekijöillä parhaat mahdollisuudet sekä oppia että tuoda ilmi omaa osaamistaan. Fasilitoiva esihenkilö kykenee tuomaan esille kaikkien yksilöiden osaamista ja auttamaan tiimiä kehittymään yhteistuumin. (Kesti & Pietiläinen 2019, 184; Kupias & Peltola 2019, 94–95, 163; Virtainlahti 2009, 205.) Kun työntekijät itse saavat mahdollisuuden osallistua kehittämiseen, on myös suunnitellut muutokset helpompi hyväksyä. Työntekijöiden itseohjautuvuus ja vastuiden lisääminen on organisaation toiminnan kannalta hyödyllistä. Itseohjautuvuuden lisäämisen kautta tarvitaan vähemmän seurantaa ja kontrollointia. (Kupias & Peltola 2019, 221; Meretniemi 2012, 22–23.)

Se, että yksilö kokee olevansa pätevä ja hänellä on myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, on työhyvinvoinnin kannalta ratkaisevaa. Nykyään nopeasti tapahtuvien muutosten vuoksi yksilön voi olla yhä hankalampaa kokea olevansa osaava, koska uusia opeteltavia asioita tulee eteen jatkuvasti. Tämä voi johtaa riittämättömyyden ja turhautumisen tunteisiin. Epävarmuus syntyy osaamisen

jäädessä puutteelliseksi ja se aiheuttaa pidemmässä juoksussa työimun sammumista ja motivaation katoamista. (Viitala 2013, 179, 230.)

3.3 Palkitseminen ja työn vaatavuuden arviointi

Joissakin organisaatioissa tutkintojen suorittamisesta tai erityis- ja moniosaamisesta maksetaan erillistä palkkiota. Rahallinen korvaus motivoi, mutta myös ei-rahalliset palkitsemisenmuodot ovat keskeisiä. (Virtainlahti 2009, 181–182.) Työnantaja maksaa työntekijälle korvauksen tämän organisaatiolle tekemästä työstä. Palkka voi olla muutakin kuin rahallinen korvaus, mutta yleisesti ensisijainen muoto on raha. Palkitseminen on laajempi käsite ja sen voidaan katsoa pitävän sisällään kaikkea, mitä työntekijät pitävät palkitsevana. Kuitenkin palkitsemisen pitäisi olla selkeä lisä työstä maksettavan palkan ohella. Palkitsemisen periaatteet on syytä kirjata etukäteen ylös, jotta palkitseminen organisaatiossa on johdonmukaista ja tasapuolista. Palkan lisäksi palkitsemiskeinona raha on lyhykkestoinen pitämään yllä motivaatiota ja lisäämään työhön sitoutumista. Työntekijät pitävät motivaation kannalta merkityksellisinä muun muassa hyvää työilmapiiriä, mahdollisuutta vaikuttaa yksikköään koskeviin päätöksiin ja kouluttautua sekä edetä uralla. (Liinalaakso ym. 2016, 12–13.) Kilpailukykyisellä palkitsemisella sekä palkitsemisen perustuessa työn vaativuuteen ja sen arviointiin, on nykyinen henkilöstö helpompi pitää organisaatiossa töissä ja motivoituneena sekä myös houkutella uusia työntekijöitä (Kauhanen 2012, 116).

Johtamisen välineenä palkitseminen on keino tavoitella organisaation kannalta merkityksellisiä asioita, kuten osaavan työvoiman sitoutumista työhön. Kuitenkin työntekijän kokemukset tyytyväisyydessä, motivaatiossa ja yksikön toiminnassa vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Tällöin myös palkitsemisjärjestelmän luomisessa ja ylläpidossa on syytä kuunnella työntekijöiden kokemuksia riittävästä palkitsemismuodosta. Suomalaisten palkkatyytyväisyyttä on tutkittu ja tutkimuksesta käy ilmi, että suomalaiset ovat tyytymättömiä palkankorotusmahdollisuuksiin ja niihin liittyvään johdonmukaisuuteen. (Liinalaakso ym. 2016, 54–55.)

3.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Organisaation osaamisen kehittäminen perustuu organisaation tarpeiden määrittelyyn. Tarpeiden määrittely johtaa osaamisen kehittämisen keinojen ja vaihtoehtojen valitsemiseen sekä toteutukseen ja lopulta osaamisen laadun ja määrän arviointiin. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja vaatii aktiivista johtamista, sillä se ei tapahdu vahingossa. (Sumkin & Tuomi 2012, 14; Viitala, 2021, luku 3:6.) Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle investointi, minkä pitkässä juoksussa tulisi olla tuottavaa (Kupias & Peltola 2019, 223). Vaikka osaamisen kehittäminen on aina yksilön itsensä vastuulla, on organisaation vastuulla kuitenkin antaa yksilöille suuntaa sen strategisten linjausten mukaisesti sekä luoda suotuinen ilmapiiri ja mahdollisuuksia oppimiselle. (Viitala, 2021, luku 3:6.) Erilaisissa organisaatioissa osaamisen kehittäminen ilmenee eri tavalla. Organisaation osaamisen kehittämisen toimintamalli- ja tapa vaikuttavat siihen, minkälainen oppimisympäristö organisaatioon muodostuu. (Kupias & Peltola 2019, 31.)

Yksilön osaamisen kehittäminen, arvioiden samalla työnvaativuutta, sekä erityisosaamisten hyödyntäminen on operatiivista osaamisen johtamista. Operatiivisen osaamisen johtamisen tulee olla sidoksissa organisaation ydintehtävään sekä sen tulevaisuuden visioon ja strategiaan. Kun organisaation

tavoitteet ovat selkeitä myös yksilötasolla, kykenee työntekijä hahmottamaan myös oman roolinsa ja osaamisen osana laajempaa kokonaisuutta, tuottaen samalla myös parempaa työhyvinvointia. (Sepänen-Järvelä & Juth 2003, 202–204.)

Nykyään työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tämä vaatii sekä oman osaamisen että oppimistarpeen tunnistamista, mutta myös sen tunnistamista, että mitä työnantaja organisaatio haluaa sinun osaavan. (Kupias & Peltola 2019, 79.) Organisaation ja sen sisällä olevien tiimien kehittyminen ja uudistuminen riippuvat siitä, miten siellä toimitaan ja kehitytään yhdessä. Tämä vaatii jokaisen yksittäisen työntekijän osaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä. Lisäksi tiimi tarvitsee yhteisen tavoitteen sekä yhteiset pelisäännöt. Niin ikään turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen voi vapaasti ilmaista itseään, sekä yhteinen kehityssuuntautuneisuus ovat ratkaisevassa roolissa. (Kupias & Peltola 2019, 136, 139). Voidaan myös ajatella, että työssä kehittyneitä osaamista on työnantajalla oikeus vaatia jakamaan. Kun osaamistaan jakaa, tulee se paremmin näkyväksi myös itselle ja tuo esille sekä vahvuudet että paljastaa mahdolliset kehittämisen kohteet. Joskus tietynlainen osaaminen on saattanut kasaantua vain yhdelle yksilölle, jolloin yksilö itsekin saattaa olla tiedon jakamista vastaan, koska se tekee hänestä korvaamattoman organisaatiolle. Tietoa jakamalla yksilön osaaminen ja tietämys eivät kuitenkaan vähene. Jakaminen vähentää myös näin yhden yksilön kuormitusta. Osaamistaan ja tietämystään jakavat yksilöt ovat organisaatiolle kaikkein tärkeimpiä. (Virtainlahti 2009, 108, 110–111.)

3.4.1 Kehityskeskustelut

Säännönmukaisesti tapahtuvien ja ennalta suunniteltujen esihenkilön ja työntekijän välisten kehityskeskusteluiden tarkoituksena on tarkastella nykyisen työtehtävän vaatimaa osaamista ja mahdollisia hyödyntämättömiä osaamisalueita sekä tutkailla osaamisen kehittämiskohteita. Parhaimmillaan kehityskeskusteluiden kautta yksilöt löytävät omat voimavaransa sekä keinot niiden käyttämiseen. (Meretniemi 2012,19; Viitala 2013, 188.) Kehityskeskustelujen lähtökohtana on yksikön vaatima osaamisen perustaso, johon suhteutetaan työntekijöiden substanssiosaaminen. Tehtävään on usein laadittu tehtävänkuva, josta käy ilmi tehtävän vaatima perusosaaminen. Kehityskeskustelujen kulku etenee tehtävän vaatiman osaamisen sekä osaamisen kehittämisen mukaisesti, näiden lisäksi tulee huomioida osaamistarpeiden muuttuminen johtuen ympäristön vaatimista toiminnan muutoksista. Kehityskeskusteluissa on syytä tuoda julki oma osaamisensa ja siinä tunnistetut vajeet. Kehityskeskusteluiden päämääränä on tukea työntekijää kehittymään niin yksilöllisellä urapolulla kuin organisaation tarpeisiinkin. (Kupias & Peltola 2019, 82–83; Lankinen ym. 2004, 63,65.)

Työntekijän sitoutumisen ja motivaation kannalta kehityskeskusteluissa merkittävässä roolissa ovat miten läsnäolo, vuorovaikutus ja luottamus keskustelussa näyttäytyvät sekä se, miten työntekijän kehittyminen ja halukkuus kehittää otetaan huomioon. Esihenkilön mahdollisuus onnistua vuorovaikutuksessa lisääntyy, kun hän reflektoi myös omaa esihenkilötyön osaamistaan kehityskeskusteluissa esille tulleiden asioiden avulla. Avoin kommunikaatio työntekijöiden ja esihenkilön välillä tukee työilmapiiriä ja mahdollistaa myös esihenkilötyön kehittymisen ja organisaation esihenkilöosaamisen vahvistamisen. Kehityskeskusteluille tulee varata häiriötön ja riittävä aika, jolloin luottamuksellinen ilmapiiri ja sävy sekä keskustelu ovat sujuvaa ja dialogista. Henkilöstöä olisi hyvä valmentaa ajoissa en-

nen kehityskeskusteluja, jotta sillä on aikaa valmistautua pohtimalla asioita riittävästi etukäteen. Kii-reessä ja huolimattomasti järjestetyt kehityskeskustelut eivät tue kumpaakaan osapuolta ja kehitys-keskustelun anti jää vajaaksi sekä irralliseksi. (Kupias & Peltola 2019, 219; Lankinen ym. 2004, 69–72.) Kehityskeskustelut antavat myös mahdollisuuden arvioida työntekijän työn vaativuutta sekä työntekijän tyytyväisyyttä kyseiseen tasoon ja pohtia mahdollisuutta siirtyä toisiin tehtäviin. Kehitys-keskusteluissa sovitut asiat käydään vielä yhdessä läpi ja allekirjoitetaan molempien yhteisymmär-ryksessä. (Meretniemi 2012, 24; Lankinen ym. 2004, 72.)

Usein kehityskeskusteluihin liittyvät erilaiset lomakkeet ja suunnitelmat, joissa tuodaan ilmi tämän- hetkinen työnkuva, tulevaisuuden tavoitteet ja osaamisen kehittämissuunnitelmat. Lomakkeiden tar-koituksena on tehdä toiminnasta yhdenmukaista ja kuvata organisaation osaamista kokonaisuudes-saan, mutta pahimmillaan lomakkeista voi muodostua vain tiedonsäilöntäjärjestelmä, missä huomio kiinnittyy vain yksilöiden osaamiseen, ja jota ei lopulta osata hyödyntää. Työntekijän uudelleensijoit-tuminen organisaation sisällä vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan myös organisaatiosta ulospäin. Työntekijän urakehityksen tukeminen tuottaa vetovoimaa, koska saman organisaation si-sällä eteneminen tuo työntekijälle mielikuvan joustavasta ja kehityskykyisestä organisaatiosta. Jo tutut henkilöt, yksiköt ja työskentelymallit tuovat turvaa ja varmuutta urakehitykseen. Eroavan työn-tekijän lähtijäkokemukseen vaikuttaa vahvasti esihenkilön käyttäytyminen, vuorovaikutus ja organi-saation käytännöt. Näihin panostamalla on mahdollista muovata työnantajamielikuvaa veto- ja pito-voimaisemmaksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 76; Lankinen ym. 2004, 158–159.)

3.4.2 Perehdytys

Perehdytyksen kautta uusi työntekijä oppii oman työtehtävänsä sekä työyksikkönsä ja koko organi-saation toimintakäytänteet. Työntekijän on myös helpompi sopeutua uuteen työympäristöönsä pe-rehdytyksen saatuaan. Perehdytystä on annettava myös ns. vanhoille työntekijöille työmenetelmien muuttuessa tai työtehtävien vaihtuessa. Esihenkilö on aina ensisijaisessa vastuussa perehdyttämi-sestä ja sen suunnittelusta, mutta myös työkavereilla ja muulla henkilöstöllä on oma vastuunsa pe-rehdytyksen onnistumisessa. Toki myös perehtyjällä itsellään on vastuu omasta oppimisestaan. Laa-dukas perehdyttäminen on myös kilpailuetu, sillä se johtaa onnistuneeseen rekrytointiin ja luo työhy-voivointia. Myös virheiden mahdollisuudet, ja sitä kautta vaikutukset lisäkustannuksiin, vähenevät. (Kupias & Peltola 2019, 214–216.) Ylä-Savon SOTE kuntayhtymässä on oma yleinen perehdytysoh-jelmansa uusille työntekijöille. Lisäksi jokaisella työyksiköllä on omat perehdytysuunnitelmansa. (Ylä-Savon SOTE Intra 2018, 1–2.)

Useassa organisaatiossa on käytäntö, jonka mukaan työntekijällä on raportointivelvollisuus käymis-tään koulutuksista. Näin koulutusten sisällöt voidaan jakaa yksikköön jokaiselle työntekijälle ja niiden hyöty voidaan jakaa. Osaaminen on usein hajautettu koko organisaation alueelle ja sen hyödyntämi-nen voi olla vajavaista. Yksiköiden työntekijöiden on hyvä pohtia yhdessä, millaista osaamista yksi-kössä tarvitaan ja löytyykö kyseistä osaamista jo valmiina. Osaamista voidaan etsiä myös muiden organisaation yksiköiden sisältä ja hyödyntää näin yksittäisen työntekijän saamaa koulutusta laajem-malle koko organisaation hyödyksi. (Ojala 2008, 239–240.)

3.4.3 Työkierto

Tulevien hyvinvointialueiden myötä verkosto laajenee oman organisaation ulkopuolelle ja antaa uusia mahdollisuuksia työkiertoon ja sitä kautta sekä uusien asioiden oppimiseen että oman osaamisen jakamiseen. Työkierron kautta työntekijällä on mahdollisuus laajentaa osaamistaan, minkä lisäksi se voi tuoda työhön vaihtelua ja näin ollen vähentää uupumusta ja kyllästymistä. Työkierto auttaa työntekijää näkemään eri työyksiköiden välisen yhteyden sekä käytänteitä eri näkökulmista käsin, ja siten mahdollisesti myös arvostamaan eri toimijoita enemmän. Työkiertojen avulla osaamista voidaan jakaa eri yksiköiden välillä ja samaan aikaan työntekijän on mahdollista hankkia itselleen osaamista yksiköstä, jossa on ollut kierrossa. (Virtainlahti 2009, 127; Ojala 2008, 239, 347.)

3.4.4 Hiljainen tieto ja piilo-osaaminen

Hiljaisen tiedon käsite on peräisin unkarilaisbrittiläiseltä ekonomistilta ja filosofilta Michael Polanyiilta (1966), jonka mukaan yksilöt tietävät enemmän kuin kykenevät suullisesti ilmaisemaan, mutta toisaalta kyvyt ja osaaminen ovat nähtävissä heidän toimintatavoissaan ja käytännöissään. (Virtainlahti 2009, 15; Pohjalainen, 2012, s 1–2.) Hiljainen tieto käsittää yksilölle ajan ja kokemusten saatossa kertyvää asiantuntijuutta, tietoja ja taitoja, jotka ovat juurtuneet hänen arvoihinsa, toimintaansa ja kokemuksiinsa. Yksilön toiminnan taustalla olevaa hiljaista tietoa tai osaamista voi olla näin ollen hankala sanoittaa. On mahdollista, että yksilö ei välttämättä edes itse tunnista vuosien saatossa kokonaisvaltaisesti kehittyneitä taitojaan ja tietämystään, koska niistä on tullut automaatioita. Esihenkilötkään eivät aina tiedä tarkalleen, mitä heidän työntekijänsä osaavat. (Virtainlahti 2009, 38–39, 47,109.)

Monissa organisaatioissa työntekijöiden eläköityessä, irtisanoutuessa tai siirtyessä toisiin tehtäviin, siirtyy työntekijän mukana paljon osaamista ja asiantuntijuutta, mitä ei syystä tai toisesta ole kyetty siirtämään organisaation sisällä muille työntekijöille. Organisaatioiden osaamisen johtamisen haasteena onkin, miten tunnistaa ja nostaa esiin yksilöiden hiljaista tietämystä. Varsinkin eläköitymistien ollessa tiedossa varhain, olisi hiljaista tietoa mahdollista siirtää ja jakaa ennen töistä poisjäämistä. Henkilökunnan vaihtuminen on vuosien mittaan nopeutunut myös sosiaali- ja terveysalalla, työntekijät haluavat vaihtaa työpaikkaa tai jopa koko alaa jo muutamien vuosien jälkeen. Hiljaisen tiedon siirtämättömyys ja jakamattomuus on yksi organisaation osaamisriskeistä ja vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. Kun osaamista jaetaan, on työstä myös helpompi irrottautua, järjestää sijainen ja reagoida yllättäviinkin tilanteisiin nopeasti. Tiedon jakaminen on erityisen tärkeää juuri henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Tiedon jakamisella varmistetaan osaamisen pysyminen organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 13–15, 73, 108–109.) Mikäli organisaation oma panos osaamisen kehittämiseen jää laihanlaiseksi, osa työhönsä sitoutuneista yksilöistä kehittää osaamistaan piilossa ja organisaatiosta riippumatta. Tällöin heidän osaamisensa ei myöskään tule jaetuksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 78.) Nämä yksilöt tulevat myös olemaan kilpailukykyisiä tulevilla hyvinvointialueilla.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena oli selvittää avovastaanoton sairaanhoitajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen lomakkeen tarkoituksena oli tasalaatuista ja yhdenmukaista Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän, ja myöhemmin koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen, osaamisen kartoitusta.

Henkilökohtainen osaamisprofiili on osa koko organisaation osaamisenhallintajärjestelmää. Osaamisenhallintajärjestelmästä tulee ilmi organisaatiossa jo olemassa oleva, tulevaisuudessa tarvittava sekä myös organisaatiosta puuttuva osaaminen. Tätä kautta eri yksiköillä on mahdollisuus koota tiimejä osaamislähtöisesti ja kohdentaa osaamista asiakkaiden tarpeista katsoen. (Ojala 2018, 178.)

Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska sosiaali- ja terveydenhuoltoala on kohdannut ammattitaitoisten osaajien rekrytointihaasteen. Ammattilaisista on pulaa ja julkisten palvelujen käyttö sekä tarve kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi. Osaavan henkilökunnan riittävyys on haaste ja osaamisen kohdentaminen oikeaan aikaan ja paikkaan on merkityksellistä riittävyyden näkökulmasta ja asiakkaan toimintakyvyn ylläpitämisen sekä palauttamisen vuoksi. Riittävä ja oikea-aikaisesti kohdistettu palvelu mahdollistaa asiakkaan toimintakykyä vastaavan sujuvan arjen ja siirtää palvelun tarvetta raskaasta erityispalvelusta ennaltaehkäisevään sekä kevyempään muotoon.

Onkin tärkeää pohtia erilaisia menetelmiä, kuinka kasvava palveluntarve voidaan tyydyttää. Osaamisen ja tarpeen kohtaaminen tuo merkittäviä säästöjä useassa eri merkityksessä. Organisaation etuna voidaan nähdä niin laadullinen kuin imagollinen etu, kun osaava henkilökunta on vastaamassa asiakkaiden ja potilaiden palveluntarpeeseen. Käyttäjälle eli kuntalaiselle etuna voidaan nähdä nopean ja oikea-aikaisen palvelun ja osaamisen kohdentaminen tarpeeseen. Nopea reagointi auttaa myös palauttamaan ja ylläpitämään käyttäjän toimintakykyä, jolloin kasvava palveluntarve voidaan pysäyttää tai sitä voidaan hidastaa sekä hallita. Työntekijän etuna voidaan nähdä osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen tarpeeseen sekä mahdollinen palkkaetu.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaisia näkemyksiä avovastaanoton sairaanhoitajilla on osaamisen tunnistamisesta?
2. Minkälaisia näkemyksiä avovastaanoton sairaanhoitajilla on osaamisen hyödyntämisestä ja kohdentamisesta?
3. Minkälainen osaamisen kartoittamisen lomake sopii avovastaanotolle?

5 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN TOTEUTUS

5.1 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän perusterveydenhuollon Iisalmen avovastaanottopalvelujen sairaanhoitajat. Avovastaanottopalvelut sijoittuivat kuntayhtymän terveystalveluihin. Yksikössä työskenteli noin 20 sairaanhoitajaa. Sairaanhoitajan tehtävät muodostuivat ajanvarauksellisista sekä akuuteista vastaanotoista. Tehtävät sisälsivät hoidontarpeen arviointia, vastaanottotoimintaa sekä muuta ohjausta ja neuvontaa. Vastaanottotoiminta tuotettiin monialaisena tiimityömallina, jolloin työntekijöiden hyödynnettävissä oli lääketieteen, hoitotieteen, sosiaalihuollon, fysioterapian sekä mielenterveys- ja päihdetyön osaamista. Yksiköstä haastateltiin neljä sairaanhoitajaa ja yksikön esihenkilö, jotta voitiin vertailla esihenkilön ja työntekijöiden näkemyksiä osaamisen tasosta, osaamisen hyödyntämisestä sekä kehittämistarpeista. Haastatteluiden jälkeen kokoonnuttiin työpajatoimintojen muodossa, ajatuksena oli yhdessä ideoida ja kehittää osaamisen kartoittamisen lomake.

5.2 Aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja kehittämismenetelmäksi valikoitui tutkimuksellinen kehittäminen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan siten, että tutkittavien näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille. Tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksenkohdetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164.) Tutkimuksellinen kehittäminen on tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteymä, jolloin tietoa syntyy käytännön kehittämistyössä konkreettisiin ongelmiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään muutokseen. Kehittämistyö on sosiaalista toimintaa, joka vaatii ihmisten aktiivista osallistumista prosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23, 89.) Tutkimuksessa korostettiin työelämälähtöistä kehittämistä, jolloin niin haastatteluiden kuin työpajatyöskentelyidenkin turvin pyrittiin ratkaisemaan työelämän käytännön ongelma. Ongelmana oli osaamisen kartoittamisen lomakkeen puuttuminen.

5.2.1 Yksilöteemahaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu yksilöteemahaastattelu. Tutkimushaastattelu voidaan jakaa erilaisiin lajityyppeihin. Strukturoitu haastattelu etenee haastattelulomakkeen mukaisesti ja vastausvaihtoehdot ovat rajattuja. Puolistrukturoidun haastattelun tukena toimii aiemmin sovittu kyselylomake, mutta vastausvaihtoehdot ovat avoimia. Puolistrukturoitu haastattelu antaa vastaajalle mahdollisuuden kuvailla näkemystään laajemmin. Teemahaastattelu toimii yhtenä puolistrukturoidun haastattelun malleista ja mahdollistaa vahvan vuorovaikutuksen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Teemahaastattelussa tietyt teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkoin määriteltyä järjestystä ja muotoa. Kyselylomake voi toimia haastattelijan muistilappuna ja haastattelu voi edetä luonnollisen keskustelun mukaisesti, jolloin kysymysten järjestys voi vaihtua. Teemahaastattelua varten on syytä valita tarkasti haastateltavat henkilöt, jotta aineistosta tulee monipuolinen ja tutkittavan aiheen näkökulmasta sisällöltään antoisa. (Ruusuvoori ym. 2010; Hirsjärvi ym. 2018, 208.)

Teemahaastattelu on yksi yleisimmistä laadullisessa tutkimuksessa käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Joustavuutensa ansiosta teemahaastattelu sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Teemahaastatteluista saatu aineisto on usein runsas ja siten sekä litterointi- että analyysivaihe ovat varsin työläitä ja aikaa vieviä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34, 47–48, 135; Kananen 2014, 76.) Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan myöhempää analyysia varten. Litterointimalleja on useita erilaisia. Opinäytetyössä haastatteluaineisto litteroidaan perustasoisesti, jolloin murteellinen puhe käännetään yleiskieleksi eikä esimerkiksi äännähdyksiä litteroida lainkaan. Litterointi on osa haastattelumateriaaliin perehtymistä ja sen omaksumista. (Ruusuvuori ym. 2010.)

Haastatteluun osallistujat arvottiin koko Iisalmen avovastaanottojen sairaanhoitajista. Arvonnan ulkopuolelle rajattiin muut ammattiryhmät, jotta tutkimusmateriaali on vertailukelpoista. Haastattelut järjestettiin häiriöttömässä tilassa Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän työhuoneessa. Haastateltaville esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Haastattelumenetelmäksi valikoitui yksilöhaastattelu, koska haastateltavat irrottautuivat haastatteluihin kesken työpäivän, eikä usean työntekijän yhtäaikainen poissaolo ollut perustehtävän vuoksi mahdollista. Haastattelukysymykset (liite 1) muodostettiin tutkimusteeman mukaisesti. Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Haastateltavilta haettiin erilaisia osaamisen tunnistamisen merkkejä sekä osaamisen kehittämisen näkemyksiä. Lisäksi veto- ja pitovoiman merkityksen erot sekä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kiinnostivat. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Kaikkien haastattelujen litterointien jälkeen ilmaisut pelkistettiin, luokiteltiin alaluokkiin sekä yläluokkiin ja näille haettiin yhteinen kokoava käsite.

5.2.2 Kehittämistyöpaja

Työpaja-työskentely on yksi yhteiskehittämisen tapa, jossa ideoidaan ja kehitetään yhdessä. Yhteiskehittämisenä tarkoitetaan tavoitteellista yhteistyötä perustuen kehittämisen kohteena olevan tuotteen tai palvelun käyttäjien osallistamiseen. Vuorovaikutuksen kautta päästään yhteisten ajatusten ja tiedon jakamiseen ja sitä kautta uuden luomiseen. Tavoitteena on, että kyseinen tuote tai palvelu vastaa paremmin käyttäjänsä tarpeisiin ja vaatimuksiin, kun he itse ovat aktiivisesti kehittämistyössä mukana. Tavoitteeseen päästään helpommin, kun osallistujat ovat tietoisia ja jakavat yhteisen tavoitteen. Kaikilla tulisi olla siis yhteinen visio siitä, mitä ollaan tekemässä. Edellytyksenä menestykselle kehittämiselle on tiedon jakaminen ja välittäminen sekä osallistuminen. (Kähkönen 2021; Pöyry-Lassila 2017, 25–27; Länsisalmi 2013.)

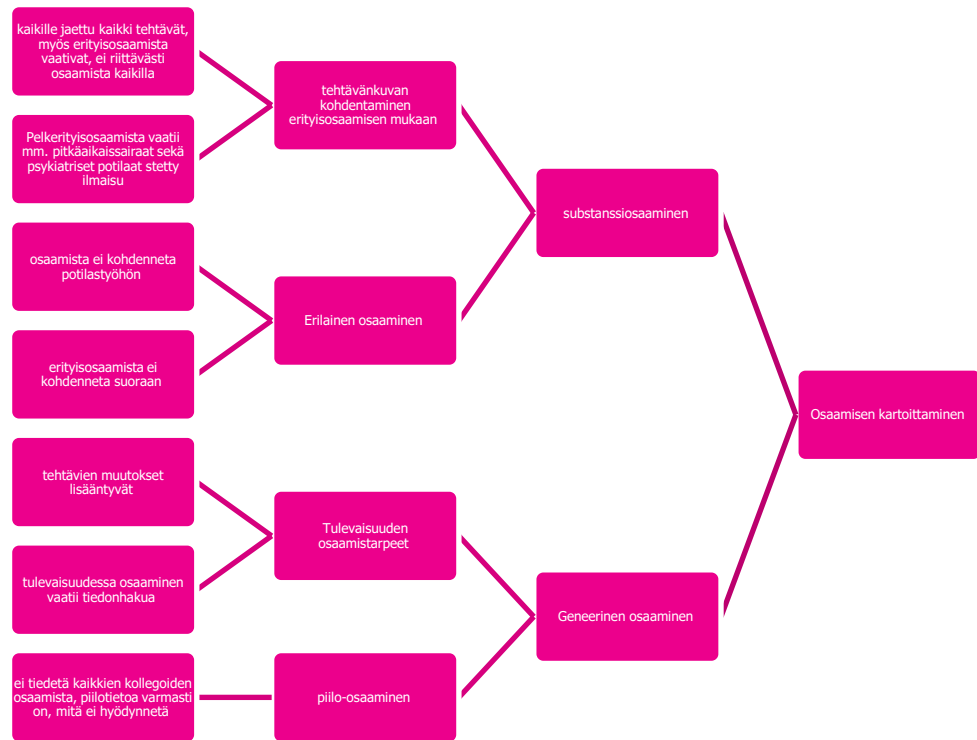
Jokaiselle haastateltavalle järjestettiin haastatteluiden jälkeen yksilötyöpaja, jossa ideoitiin ja kehitettiin osaamisen kartoittamisen lomaketta. Työpajoissa käsiteltiin tutkimusaiheita ja tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymykseen: Minkälainen osaamisen kartoittamisen lomake sopii avovastaanotolle? Työpajatoiminta järjestettiin siten, ettei vastaajien anonymiteettiä loukattu. Työpajassa osallistuja tutustui Liikelaitos Kysterin osaamisen kartoittamisen lomakkeeseen. Haastateltavat toivat työpajoissa esille näkemyksiään sekä muokkausideoitaan lomakkeen viimeistelyä varten. Lomaketta (liite 2) kehitettiin henkilöstön ajatusten mukaisesti vastaamaan osaamisen kartoittamisen tarvetta. Joidenkin asioiden selkeyttäminen, sisällön avaaminen sekä mittauskaalan kirjaaminen olivat jokaisen työpajatyöskentelijän mielestä olennaisia lomaketta selkeyttäviä asioita.

5.3 Aineiston analysointi

Haastattelun tuloksia analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin keinoin. Menetelmäksi valikoitui induktiivinen sisällön analyysi, koska aihetta on tutkittu jo aiemminkin, eikä lähtökohtaisena oletuksena ole luoda täysin uudenlaista toimintamallia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108.) Induktiivinen sisällön analyysi tarkoittaa haastattelun analysointia, jossa sisältöä analysoidaan yksilöllisestä tiedosta yleiseen tietoon. Induktiivisella sisällön analyysillä tarkoitetaan tutkimusta, jossa pääpaino on haastattelulla tuotetulla sisällöllä. Kaikkea tietoa ei ole siis tarkoituksena analysoida, vaan vastauksia haetaan tutkimuskysymyksistä ja tutkimuksen tarkoituksesta. Täysin induktiivinen eli havaintoihin perustuva analyysi ei ole mahdollista, koska tällöin tutkittavasta aiheesta ei tulisi olla ennakkokäsitystä tai -tietoa. (Kylmä & Juvakka 2007, 22, 113; Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 15–16; Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.)

Litteroitu aineisto luokitellaan järjestelmällisesti vastaamaan tutkimusongelmaa ja opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Erilajuiset luokittelut auttavat jäsentämään analysoitavaa aineistoa fokuoimalla huomio käsitteiden mukaisesti eri aihealueisiin. Aineiston luokittelu ei siis ole vielä aineiston analysointia. Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan aineiston ja tutkittavan ilmiön laajuuden ymmärtämistä sekä mahdollisuutta käsittää aineistosta jotain, joka ei ainoastaan teoriaan tutustumalla ole käsitettävissä. (Ruusuvuori ym. 2010; Tuomi & Sarajärvi 2018, 115–116.) Sisällönanalyysi-menetelmällä voidaan analysoida esimerkiksi haastatteluaineiston sisältöä ryhmittelemällä ja luokittelemalla tietoa pelkistetyiksi kokonaisuuksiksi. Haastattelemalla saatu aineisto kirjataan ja sisältö muutetaan pelkistetyksi ilmaisuksi. Pelkistetyt ilmaisut jaetaan alaluokkiin, jotka jaetaan suurempiin yläluokkiin. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäväksi luokaksi ja näiden yhteydestä etsitään kokoava käsite eli kehitettävä tuote. (Kuvio 3.) Järjestelemällä aineistoa saadaan tiivistetty kuvaus tuotetusta aineistosta kuvaamaan tutkittavaa asiaa selkeästi ja johdonmukaisesti, tarkoituksena on kuvata aineistoa sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon, jolloin sen analysoiminen onnistui. Litteroitu aineisto säilytettiin analysoinnin ajan, jonka jälkeen se tuhottiin. Alkuperäinen ilmaisu (kuvio 3) pelkistettiin, jolloin kerrottu ydinasia oli selkeä havaita. Pelkistetyt ilmaisut jaettiin alaluokkiin, joita kertyi 14 kappaletta. Alaluokkien teemat sisälsivät tietoa erilaisten osaamisten luokitteluista. Alaluokkia yhdistäviä yläluokkia kertyi 3 kappaletta. Yläluokat, geneerinen osaaminen, substanssi osaaminen ja osaamisen kehittäminen, ohjaavat osaamisen kartoittamisen lomakkeen sisältöä ja niitä yhdistä luokka onkin osaamisen kartoittaminen.



Kuvio 3. Esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta ja analysoinnista.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: minkälaisia näkemyksiä avovastaanoton sairaanhoitajilla on osaamisen tunnistamisesta, hyödyntämisestä, kohdentamisesta ja kehittämisestä sekä minkälainen osaamisen kartoittamisen lomake sopisi avovastaanotolle. Yksiköstä haastateltiin neljä sairaanhoitaja ja yksikön esihenkilö (n=5) tutkimukseen. Haastateltavissa oli sekä työuransa alkuvaiheessa olevia että kokeneita sairaanhoitajia. Haastateltavaksi valikoitu rajattu ammattiryhmä, jotta vertailu vastausten välillä ei vaihtelee ammattiryhmien välillä ja on näin ollen luotettavampaa.

6.1 Osaamisen tunnistaminen osaamisen kartoittamisen keinona

Sairaanhoitajien keskuudessa ei kattavasti oltu perillä kollegoiden osaamisesta. Piilo-osaamista uskottiin olevan, mutta sitä ei kaikilta osin uskottu olevan hyödynnetty. Osaamisen jakaminen ei ollut systemaattista ja automaattista vaan riippuvainen työntekijän omasta motivaatiosta ja asenteesta. Kollegan osaamisen tiedostaminen oli riippuvainen työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Osaamisen kohdentaminen vaihtelee tämän vuoksi eri kokoonpanoissa ja asiakkaan palveluntarpeeseen ei aina vastata laajimmalla mahdollisella osaamisella.

”No nyt en muiden koulutustasoa ja kielitaitoa ihan tarkkaan tiedä, mutta siis varmasti ihan se on, että mä uskon, että nykyään mitä enemmän ihmiset niinku koulutuu lisää, niin varmasti siellä on sitä piilotietoa.”

Esihenkilön näkemyksen mukaan avovastaanoton sairaanhoitajilla on paljon erilaista osaamista ja ominaisuuksia, jotka eivät välttämättä ole tiedossa tai niitä ei ole osattu tunnistaa ja hyödyntää. Osaamista kartoitetaan lähinnä kehityskeskusteluissa, mutta kehityskeskustelun lomakepohja tarjoaa varsin suppean tiedon työntekijän kokonaisvaltaisesta osaamisesta.

”Heille ei ole ollut joko siihen työnkuvan perusteella mahdollisuuksia tai sitten joku muu asia on priorisoitunut ohitse, mutta siellä varmaan on semmoista piilevää lahjakkuutta ja piilevää osaamista, jota ei ole vielä osattu hyödyntää.”

Vaikka esihenkilöllä ei ole täyttä varmuutta työntekijöiden geneerisestä osaamisesta, hän uskoo, että työntekijöillä olisi ratkaisuja useisiin arjen ongelmatilanteisiin. Työntekijät koulutautuvat, mutta koulutuksiin on ajoittain hankala päästä muun muassa suurien asiakas- ja potilasvirtojen vuoksi. Toisaalta koulutuksissa hankittua osaamista tai työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia ei aina hyödynnetä.

”On siellä koulutusta, jota on käyty ja jota ei hyödynnetään ja sitten siellä on myös yksilön ominaisuuksia, jota ei riittävästi hyödynnetä.”

Tulevaisuuden osaamistarpeesta haastateltavilla oli yhteisenä näkemyksenä digitalisaation kehittyminen ja palvelumuotojen muutos. Yhteiskunnan digitalisoitumisen nähdään koskevan myös sairaanhoitajan tehtävää osaamistarpeen lisääntymisenä. Lisäkoulutusta ja erilaisiin teknologian apuvälineisiin perehtymistä kaivataan. Lisäksi toivotaan lisää perustyöstä irrotettua työaika, jotta perehtyminen on riittävä ja potilasta kyetään ohjaamaan uusien toimintojen käyttöönotossa. Digitalisaatio on

tuonut mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia ja keinoja jo olemassa olevien rinnalle. On kuitenkin huomioitava, ettei uudet mahdollisuudet ole välttämättä vähentäneet aiemmin käytössä olleiden kysyntää, vaan ne ovat tulleet lisäksi aiempaan palveluvalikkoon.

”Pitää pystyä sopeutumaan muutokseen, on jatkuvaa muutosta, kehittymistä, uusia asioita. Paljon tulee uutta ja varmaan tällaiset tekijät, osaamiset, korostuu.”

”Varmaan nämä digiasiat rupeaa olemaan, että nythän niitä kehitetään koko ajan. Ja ne tulee sitten varmaan yleistymään enemmän, kunhan tämä sukupolvi tavallaan vaihtuu, nyt vielä tuntuu, että on niin paljon semmoista iäkstä porukkaa, jotka ei niinku osaa käyttääkään niitä etävastastoja ja tällaisia. Mutta siihen, näihin sähköisiin toimintoihin, niin niihin kyllä tarvitaan. Koulutusta ja sitä laajempaa osaamista.”

Esihenkilön näkemyksen mukaan tulevaisuuden osaaminen tulee olla kokonaisvaltaista ja monialaista. Monialaisuuden hyödyntäminen työskentelyssä auttaa hahmottamaan potilaan tarpeita aiempaa laajemmin ja mahdollisesti jo ennaltaehkäisevästi. Työssä ja toiselta ammattilaiselta oppimista voidaan hyödyntää jo nyt. Kokonaisvaltaisesti kohdattu asiakas ja potilas saa tarvitsemansa avun tehokkaammin ja saa toimintakykyään palautettua tai ylläpidettyä nopeammin.

”Tulevaisuudessa varmaan tarvitaan sitä asiakkaan kokonaisvaltaisen tuen ja palvelutarpeen hahmottamisen osaamista.”

6.2 Osaamisen hyödyntäminen ja kohdentaminen osana osaamiskartoitusta

Sairaanhoitajien näkemyksen mukaan avovastaanotoilla on laajalti osaamista, mutta osaamisen kohdentamisessa ja kokonaisvaltaisessa hyödyntämisessä nähtiin olevan ongelmia. Haastateltavien näkemysten mukaan erityisosaamisen jakamista heikentää tehtävien tasapuolinen jakaminen ja se vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelutasoon. Erityisen ongelmalliseksi tämä nähtiin niiden asiakkaiden kohdalla, jotka tarvitsevat haavanhoitoa tai ovat pitkäaikaissairaita. Erityis- ja perusosaamisen raja ei ole selkää vaan näkemys on subjektiivista. Osittain tämän turvin voidaan siirtää ei niin mieluisia tehtäviä toiselle ammattilaiselle, vaikka jokaisella sairaanhoitajalla on osaamista ammattikorkeakoulusta saatuna. Kokemuksen mukaan myöskään aiemmin hankittua syvää osaamista ei voida hyödyntää nykyisessä tehtävässä. Näissä tilanteissa erityisosaamista pitäisi voida jakaa toisiin yksiköihin.

”Osaamistahan meillä on ja sanotaanko niin että aina se ei kohdennu niin kuin pitäisi ja siihen vaikuttaa paljon se tiimimalli.”

”No mä koen sen siellä tavalla, että aika laaja kenttä on osattava tällä hetkellä, että kun on se vähän se ajatus, että kaikki tekee kaikkea, niin koen sillä tavalla, että en ihan niin kun koko kenttää hallitse esim. haavanhoito ja diabetes asiakkaiden hoito.”

Toisaalta tämänhetkinen työnjako edesauttaa tasaisempaa työnjakoa, osaaminen jakautuu tasaisemmin ja osaamista jaetaan ns. konkareiden ja työuran alkuvaiheessa olevien kesken, jolloin työhyteistö ei ole yhtä haavoittuvainen osaamisriskien osalta. Asiakas saa apua vaivaansa, vaikka juuri tietty työntekijä ei olisikaan töissä. Osaamista kehitetään myös jakamalla haastavampia osaamistarpeita usean ammattilaisen kesken.

"...mutta ehkä tässä nyt on ollut tavoitteena sitä, että tehtäisiin mahdollisimman monipuolisesti ja laajasti sitä sairaanhoidon vastaanottoakin, että ihan kaikkea..."

"Työntekijät on yksilöitä ja siellä osalla on vahvempaa se osaaminen ja osalla on työuran alkuvaiheet menossa."

6.3 Systemaattinen osaamisen kehittäminen osaamiskartoitusten kautta

6.3.1 Mentorointi ja konsultointi

Kaikkien haastateltavien mukaan työyhteisön osaamisen hyödyntäminen ja kokeneempien mentorointi nähtiin yhtenä tärkeänä polkuna osaamisen kehittämisessä. Kokeneemmilta oppimista ja konsultointia käytettiin aktiivisesti lähes päivittäin.

"Jos ei omasta porukasta löydy sitä osaamista, että sitten jos tulee semmoinen tilanne, että ei tosiaan niinku oma osaaminen riitä, niin sittenhän me lähdetään aina kyselemään kaverilta. Ja niin se pitääkin tehdä."

"Sitten tietysti sitä mentorointia, jossa sitten tavallaan niin kun ehkä vielä enemmän reflektoidaan sitä."

Myös toisen ammattiryhmän konsultointimahdollisuus toi haastateltavien mukaan mahdollisuuden kehittyä ammattilaisena. Lääkärityöpanos koettiin tärkeänä vaativien päätösten kohdalla. Mikäli lääkäri toimi etänä, koettiin konsultointi vaikeampana kuin lähityöskentelyssä. Etäkonsultointien hyödyntäminen muiden ammattiryhmien kohdalla on kuitenkin vakiintuneempaa.

"No mä sanoisin että tällä hetkellä ehkä suurin kehittäminen on se konsultointi, että me kysellään hirveästi ja se kokeneemmalta opin saaminen."

"Moniammatillisuutta tai sehän on tulossa uutena uutena juttuna se, että tehdään eri ammattilaisten kanssa yhteistyötä."

6.3.2 Työkierto

Sairaanhoitajien pääasiallisen näkemyksen mukaan työkiertoon on mahdollista päästä, mutta siihen ei varsinaisesti kannusteta. Työkierrosta oltiin kyllä kiinnostuneita, mutta useammalle työkierron esteeksi nousivat esimerkiksi kolmivuorotyöhön siirtymisen osalta perhe ja muut henkilökohtaiset syyt.

*"Siitä on ollut niin vähän puhetta mun mielestä, niin että ei (kannusteta). Mutta kaikki ketkä on käynyt työnkierrossa, he ovat kehuneet ja suositelleet kaikille muille. Onhan meillä tällä hetkelläkin *** meillä on työnkierrossa kyllä. No siinä mielessä, että kyllä on niinku mahdollistettu kyllä kuitenkin."*

"No minähän oon ollu tuolla (työkierrossa), tällä hetkellä oma henkilökohtanen elämäntilanteen vuoksi ei oo mahollisuutta lähteä niinku tekemään kolmivuorotyötä. Sillä tavalla, että se vähän rajoittaa, mutta kyllä mä jossain vaiheessa oon kiinnostunu tai jos sitä voi päivätyönä tehdä."

Esihenkilön mukaan työntekijöiden liikkuvuutta olisi hyvä lisätä ja systemaattiseen työkiertoon kannustettava. Myös mahdollista organisaation osallisuutta vakiintuneeseen työkiertomalliin olisi edistettävä.

”Olisi hyvä olla semmoinen systemaattinen kierto, että minä työntekijänä tietäisin, että mulla on seuraavan kahden vuoden aikana mahdollisuus vaikuttaa siihen, että missä kohti minä lähdän siihen puolen vuoden työkiertoon. Mutta minun pitää niinku se johonkin vaikka siinä 2 vuoden jaksolle sitten itse määritellä, että missä se minulle elämäntilanteen kannalta tai uuden oppimisen voimavarojen kannalta olisi se sopivin hetki.”

6.3.3 Kouluttautuminen

Koulutuksiin osallistumiseen ei yleisesti nähty kannustettavan. Toisaalta osa työntekijöistä kokee mahdollisena niin itsenäisen kuin työnantajan kustantamankin kouluttautumisen. Koulutuksesta koettiin olevan hyötyä, mutta koulutusantia ei pureta työryhmässä. Koulutusten sisältö jää usein yksittäisen työntekijän pääomaksi. Tarpeita vastaavia koulutuksia on ajoittain hankala löytää ja niihin osallistuminen vaikeaa erilaisista syistä, kuten omakustannehinta tai pitkä matka.

”...että niin kun jos jotain koulutusta haluaa niin nää on aika kiven alla sitten. Mutta tuota sen kummempata koulutusta tällä hetkellä ei kyllä ole.”

”No ei tällä hetkellä tunnu kyllä siltä, että kannustettaisiinkaan hirveesti.”

Esihenkilö näkee asian niin, että myös työntekijöistä lähtevää omaehtoista kouluttautumishalukkuutta olisi hyvä tuoda esille. Työnantaja tukee omaehtoiisiin koulutuksiin osallistumista esimerkiksi myöntämällä koulutusvapaita. Työnantajan tukemien koulutusten tulee kuitenkin lähtökohtaisesti edistää myös organisaation etua, mikäli etu on vähäistä on esimerkiksi koulutusvapaapäivien määrän vähäisempää. Työntekijöistä lähtevä koulutustarve ja erilaisten koulutusten hyödyntäminen koetaan esihenkilön näkökulmasta työntekijää motivoivana ja työtä kehittävänä toimintana.

”Kouluttautumista varmasti, siihen kannustetaan ja sitä pyritään mahdollistamaan ja työnantajahan tukee sitä niin kun koulutuspäivillä, myös tämmöistä omaehtoista kouluttautumista. Kaikki ei tarvitse aina olla niin kun työnantajan ohjeistamaa ja työnantajan toiveista lähtevää, vaan myös sitä omaehtoista kouluttautumista tuetaan.”

6.4 Työnvaativuuden arviointi veto- ja pitovoimana

Sairaanhoitajien näkemysten ja kokemusten mukaan erityisosaamisesta ja lisäkouluttautumisesta ei palkita erikseen eikä se näy palkassa. Lisäosaaminen nähtiin jopa enemmänkin kuormittavana tekijänä. Koulutukset voivat tuoda lisää vastuuta sekä työtä, mutta palkkaan se ei vaikuta automaattisesti. Suoraa ja selkeää yhteyttä osaamisen kehittämisen ja kouluttautumisen sekä palkan suhteeseen ei ole, vaan palkka on sidottu työyksikön palkkatasoon.

”Ei minun käsittääkseni, ei se näy palkassa eikä missään, että ihan samalla rivillä ollaan sitten edelleen.”

”No mä koen tässä vähän enemmän työllistävänä, että ei palkita.”

Toisaalta esille tuotiin myös se, ettei palkitsemisen tarvitse olla aina pelkästään rahallista, vaan lisäkoulutuksen myötä toivottiin omaan tehtävänkuvaan lisää vastuuta. Samalla toivottiin vastuuseen liittyen mahdollisuutta käyttää työaikaansa osaamisen ylläpitämiseen, vastuualueen kehittämiseen sekä osaamisen systemaattiseen jakamiseen. Ilman työajan lisäystä lisävastuu tuntui velvoittavalta ja se vaikutti jopa haitallisesti työhyvinvointiin.

”Se oli se tärkein siinä, että (koulutuksen myötä) saisin sen hyödyntää ja se muuttuisi jotenkin se tehtävänkuvaa. No sitä vastuuta ja saisi laajentaa sitä työnkuvaa, saisi jotakin uutta siihen. Saisi vaikka itse kehittää sitä. Siihen suuntaan, että siitä omasta osaamisesta olisi hyötyä.”

Myös esihenkilön näkemyksen mukaan rahallisen palkitsemisen lisäksi vastuualueiden kohdentaminen työntekijän toiveiden ja kiinnostuksen mukaan luo veto- ja pitovoimaa. Julkisissa palveluissa on vain rajallinen mahdollisuus henkilökohtaisiin palkanlisiin, mutta muunlainen palkitseminen olisi käytännössä helpompaa toteuttaa.

”Terveystieteiden julkisella puolella varmasti ne henkilökohtaiset rahalliset on aika pieni osa palkitsemista, että näkisin, että yksi osa palkitsemista on löytää esimerkiksi semmoisia vastuualueita ihmisille työyhteisössä.”

6.5 Osaamisen kartoittamisen lomake

Opinnäytetyön tuotoksena kehittämistyöpajoissa syntyi hyvinvointialuealajuisesti hyödynnettävä osaamisen kartoittamisen lomake (liite3). Lomake mukaillee Liikelaitos Kysterin osaamisen kartoittamisen lomaketta. Lomakkeessa on huomioitu yleinen eli geneerinen osaaminen osana työntekijöiden osaamisen kartoittamista. Kartoittamalla myös geneerinen osaaminen voidaan huomioida työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä niin vahvuuksineen kuin kehittämistarpeineen. Substanssiosaamisen eli ammattiosaamisen arviointi on merkityksellinen osaamisen jakamisen ja sen kehittämisen vuoksi. Lomakkeessa huomioidaan substanssiosaamisen laajuus ja mahdolliset erityisosaamiset. Lomakkeessa on huomioitu myös osaamisen jakaminen hyvinvointialuealajuisesti, jolloin osaamisen hyödynnettävyys laajenee ja kohtaa aiempaa paremmin tarpeen. Osaamisen kartoittamisen lomakkeessa huomioidaan niin työntekijän kuin esihenkilönkin näkemykset osana osaamisen jakamista Pohjois-Savon hyvinvointialueen laajuisesti. Osaamisen kartoittamisen lomakkeella saadaan kattava kuva työntekijöiden osaamisen tasosta sekä jakamisesta.

Yksittäisen työntekijän osaamisen kartoittamisen lomake täytetään osana kehityskeskustelua, jolloin esille tulevat jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet sekä kehittämiskohteet sekä myös koko yksikön osaamisalueet ja osaamisriskit. Osaamisen kartoittamisen lomakkeen täyttävät sekä työntekijä että esihenkilö. Lomakkeessa käsitellään työntekijän osaaminen usealta eri osalta, jolloin työn kaikki osaamisvaateet tulevat esille. Osaamisia arvioivat ensin itsenäisesti sekä työntekijä että tämän esihenkilö ja yhteisen keskustelun jälkeen kirjataan yhteinen näkemys osaamisen tasosta sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Mikäli työntekijällä on osaamista, jota ei pääse hyödyntämään tehtävänsä, kirjataan tämäkin osaaminen ylös mahdollista myöhempää tarvetta varten.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen ja sen hyödynnettävyyden kannalta on tärkeä varmistua tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta lisää tarkka selvitys tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamista. Laadullisen tutkimuksen luottavuus on arvioitavissa sekä eri menetelmiin liittyvillä luotettavuuskriteereillä että yleisillä luotettavuuskriteereillä, joita ovat mm. uskottavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys ja refleksiivisyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127; Hirsjärvi ym. 2018, 232.)

Uskottavuus on tutkimuksen ja aineistoon perustuvien tulosten uskottavuuden osoittamista (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Opinnäytetyön edetessä saatuun aineistoon tutustuttiin huolella induktiivisen sisällönanalyysiprosessin mukaisesti. Koska opinnäytetyön aiheena oli haastateltavien tuntemukset osaamisesta, uskottavuutta lisää heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiin perustuvat tulokset.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen tutkija kykenee seuraamaan tutkimusprosessia (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tässä opinnäytetyössä tutkimusvaiheet on kuvattu selkeästi siten, että eri vaiheita on ongelmattomasti seurata. Lisäksi tutkimusaineiston ja loppupäätelmien on tuettava toisiaan. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävä se, että samasta aineistosta voidaan tehdä eri tulkintoja. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyömme tulokset on johdettu suoraan haastatteluaineistosta.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimustulokset voidaan yleistää ja ovat siirrettävissä vastaaviin ympäristöihin ja ryhmiin (Elo ym. 2014; Kylmä & Juvakka 2007, 129). Opinnäytetyömme aineisto on kerätty yhdessä organisaatiossa ja yhdessä yksikössä, joten haastateltavien ajatukset eivät välttämättä korreloi muiden organisaatioiden näkemysten kanssa. Toisaalta opinnäytetyön tuotoksena syntynyt osaamisen kartoittamisen lomake on skaalattavissa hyvinvointialueen laajuisesti.

Reflektiivisyyden kautta tutkija itse arvioi omaa tutkimusprosessiaan. Refleктоimalla arvioidaan on tutkija vaikuttanut, sekä sitä miten hän on vaikuttanut, tuotettuun aineistoon ja prosessiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Opinnäytetyössä olemme tuoneet ilmi kaikki haastatteluissa tulleet seikat huolimatta siitä, mitä mieltä itse olemme olleet asioista.

Tämän opinnäytetyön aihe ja tarve ovat työelämälähtöisiä. Opinnäytetyön teoriaosuuden materiaalit ovat vertaisarvioituja artikkeleita, julkaistua kirjallisuutta sekä koulutusmateriaalia. Lähdeaineistoa on tarkasteltu kriittisesti ja on pyritty löytämään myös erilaisia tutkimustuloksia. Lähteiden luotettavuutta tukee useasta eri tutkimuksesta nousseet samankaltaiset lopputulokset. Tutkittavaa kohdetta on tarkasteltu myös kansainvälisten lähteiden valossa.

7.2 Eettisyys

Hyvässä tutkimuksessa eettiset näkökohdat tulevat riittävästi otettavaksi huomioon. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan, TENKin, ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarvointiin liittyvät ohjeet päivitettiin vuonna 2019. Tämä opinnäytetyö toteutettiin eettisten periaatteiden ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Eettisten kysymysten huomiotta jättäminen tutkimuksessa voi johtaa koko tutkimuksen epäonnistumiseen ja kyseenalaistaa sen luotettavuuden. Eettistä ennakoarvointia tähän tutkimukseen ei tarvittu, koska haastateltavat olivat

kaikki täysi-ikäisiä ja osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti eikä tutkimuksessa poikettu tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta tai muutoin aiheutettu henkistä haittaa tai turvallisuusriskaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 14–16; Kylmä & Juvakka 2007, 137; Hirsjärvi ym. 2018, 27.) Tarvittava tutkimuslupa haettiin Ylä-Savo Sote kuntayhtymältä opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen, ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista.

Aineistoa kerätessä haastatteleamalla päästään lähelle tutkimukseen osallistujia sekä heidän ajatuksiinsa ja siten eettisyyden arviointi on tärkeää. Tutkimukseen osallistuvien tulee saada tarpeeksi tietoa sekä tutkimuksesta että omista oikeuksistaan osallistuessaan tutkimukseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 27; Tietoarkisto 2021.) Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostitse haastatteluiden sopimiseksi. Samaisessa sähköpostissa lähetettiin haastateltaville allekirjoitettavaksi kirjallinen suostumus tutkimukseen (liite 4) sekä vaadittava tietosuojaseloste. Koska tutkimusta varten kerättiin haastateltavien henkilötietoja, tarvittiin tutkimusta varten tietosuojaseloste (liite 4) pohjautuen EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (GDPR), joka määrittelee ohjeet liittyen henkilötietojen käsittelyyn. Haastateltavat pysyivät anonyminä eikä haastateltavia kerrottu työyhteisössä.

Lähdemerkinnöissä kiinnitettiin huomiota oikeaoppiseen merkitsemiseen ja lähteiden tarkastamisen mahdollisuuteen. Opinnäytetyössä kunnioitettiin aiempia tutkimuksia, teorioita sekä teoksia. Opinnäytetyön suunnitelma sekä varsinainen opinnäytetyö tarkistettiin TurnIt ja Wihi plagiointitunnistusjärjestelmissä.

7.3 Opinnäytetyön tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimustulokset luokiteltiin tutkimusteemojen mukaisesti. Tarkastelu oli järjestelmällistä, johdonmukaista sekä laajaa. On tärkeää huomioida haastattelutulosten samankaltaisuus, vaikka haastateltavat säilyivät toisilleen anonyminä. Ainoastaan yksittäisiä vastauksia oli keskenään ristiriidassa, joskin näiden syvempi tarkastelu voisi antaa tarkempaa kuvaa esimerkiksi koulutusjärjestelyistä sekä työkiertojen toteutumisesta.

Työntekijöiden kokonaisvaltainen osaaminen ei ollut tiedossa vastaajien näkemyksen mukaisesti. Myös esihenkilön mukaan työntekijöiden piilo-osaaminen, yksilölliset piirteet ja mielenkiinnon kohteet olisi syytä selvittää ja kohdentaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita sekä erilaisia työtehtäviä. Haastateltavien näkemyksen mukaan oli mahdollista, että myös koulutukseen sisältyy piilo-osaamisen välittymistä, jolloin koulutukseen osallistuville välittyy koulutusannin mukana erilaisia viestintäkanavia pitkin lisäosaamista. On mahdollista, että osalla henkilöstöstä on osaamista, joka ei vielä ole tullut ilmi tai jota työntekijä ei vielä itsekään ole hahmottanut. Piilo-osaamisen esille tuonti ja sen jakaminen työryhmälle koettiin tärkeänä sekä huomioitavana asiana. Piilo-osaamisen laaja hyödyntäminen eri työyksiköiden välillä tuo mahdollisesti merkittävää pääomaa niin henkilöstön kuin organisaationkin näkökulmista. Konsultoinneissa voisi hyödyntää myös piilo-osaamista, mikäli se olisi tiedossa. Aiempien koulutustaustojen tiedostaminen sekä niiden hyödyntäminen jää vajaan riittämättömän osaamisen kartoittamisen vuoksi. Virtainlahti (2009) mainitsee hiljaisentiedon ja piilo-osaamisen jakamattomuuden olevan merkittävä organisaation osaamisriski.

Haastateltavien mukaan yksikön ammattiosaamisen taso oli vahva ja oma ammattitaito koettiin riittäväksi. Tehtäviä pitäisi kuitenkin voida jakaa yksilöllisemmin muun muassa mielenkiinnon ja erikoistumisopintojen mukaan, vaikka asiakkaan palveluntarve ei osoittaisikaan erityisosaamisen tarvetta. Myöskään erityisosaamisen hyödyntämistä ei vastaajien mielestä tehdä systemaattisesti tai tehokkaasti. Tarve esiintyy erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiakkaan palveluntarve vaatii erityisosaamista. Vastauksista tuli ilmi myös, ettei aiempia koulutuksia hyödynnetä organisaatiossa. On mahdollista, ettei työntekijä nykyisessä tehtävässään kohtaasi asiakkaita, jotka erityisosaamista tarvitsevat, mutta osaamista myöskään siirretään yksikköön, jossa osaamisen tarvetta voi esiintyä. Selkeää, monipuolista ja yhdenmukaista osaamistarpeen kartoittamista ei organisaatiossa ollut tehtynä. Kupias & Peltola (2019) kannustavat teoksessaan muokkaamaan työtehtäviä yksilöllisten osaamisten mukaiseksi.

Haastateltavat kokivat tarvitsevan tulevaisuudessa erityisesti teknologian lisäosaamista. Yhteiskunta digitalisoituu ja muuttuu teknologiapainotteisemmaksi, jolloin myös työtehtävät tarkastellaan ja automaattisempaa, digitalisaatiota sekä teknologiaa hyödynnetään. Erilaisilla teknisillä apuvälineillä voidaan siirtää osaamista laajalle ja viedä asiakkaan lähelle esimerkiksi tämän kotiin. Liikkumista ei enää vaadita siinä määrin kuin aiemmin. Digitalisaatio tuo myös mahdollisuuden kehittää itseään ammattilaisena sekä selvittää potilaan asioita itsenäisesti nopeammin ja pidemmälle kuin aiemmin. Jauhiainen (2004) ja Ojala (2008) näkevät sähköisten palvelujen käyttöönoton tukevan työntekijää asiakaslähteiseen toimintaan.

Työkiertoa hyödynnettiin Iisalmen avovastaanottopalveluissa. Haastateltavat osoittivat kiinnostusta työkiertoihin, mutta toivoivat siinä huomioitavan yksilöllisiä piirteitä, kuten perhesuhteita sekä luontaista rytmiä. Yksilöllisten ominaisuuksien ja piirteiden vuoksi esimerkiksi vuorotyönteko voi olla mahdotonta. Lisäksi haastateltavat toivat esille, ettei työnkiertoon yksikössä varsinaisesti kannustettu, mutta samanaikaisesti kuitenkin todettiin, että työkiertoon on aina halutessaan päässyt ja siihen on annettu mahdollisuus. Kokemukset työkierrosta olivat olleet pääsääntöisesti hyviä ja siihen oli muiden työkierrossa olleiden kollegoiden puolesta kannustettu omien hyvien kokemusten perusteella. Lisäksi esille tuotiin palkkakannustin työkierrolle, jolloin työkierron ajaksi saisi määräaikaisen palkanlisän. Systemaattinen työkiertojärjestelmä voisi olla lähitulevaisuuden kehittämiskohde. Jokaisen työntekijän tehtävään sidottu työkierto muutaman vuoden välein toisi lisäosaamista ja motivaatiota tehtävää ja sen kehittämistä kohtaan.

Haastateltavat kokivat koulutuksiin osallistumisen tärkeänä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Koulutuksiin pääsemisestä haastateltavilla oli toisistaan eriäviä näkemyksiä. Osa haastateltavista koki, että koulutuksiin osallistuminen olisi mahdollista, mutta työpaineen ja asiakasmäärän vuoksi osallistuminen niihin on erittäin haasteellista. Osa vastaajista koki kuitenkin, ettei koulutuksiin ylipäätään pääse tai niihin ei juurikaan kannusteta. Erilaisiin lisä- ja täydennyskoulutuksiin on osallistuttu ja työnantaja on tukenut näitä koulutuksia muun muassa tarjoamalla lähikoulutuspäiviin osallistumisen työaikana. Osa lisä- ja täydennyskoulutuksista on lakien velvoittamia osaamistasoa ylläpitäviä koulutuksia (Työsopimuslaki 26.1.2001/55), kun taas osa koulutuksista on omaehtoisia koulutuksia, joilla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä työtehtävään. Koulutuksien sisällöt olisi mietittävä tarkkaan ja koulutuksen annin toivotaan kohdentuvan selkeään osaamistarpeeseen ja sen vajeen

täyttämiseen. Toisaalta koulutuksia järjestetään harvoin, jolloin tarve koulutukselle voi esiintyä järjestettävän koulutuksen kanssa ristiin. Koulutustarpeen kartoittaminen ja koulutus suunnitelman laatiminen tulee tehdä ajoissa ja kokonaisvaltaisesti huomioiden yksikön osaamistaso sekä asiakkaiden palveluntarve. Työnkuvan muokkaaminen erityiskoulutusta vastaavaksi kohottaa työmotivaatiota sekä työssä viihtymistä. Oman osaamisen ja työtehtävien kehittäminen motivoi työhön ja tuo työlle lisämerkitystä.

Yksikössä vaaditaan laajaa osaamista useasta eri sairaanhoitajan tehtävästä. Vastaajat kokivat, että moni edellä mainituista tehtävistä vaatisi erityistä perehtymistä tehtävään ja näin ollen myös lisäkoulutusta. Toisaalta haastateltavat kertoivat saavansa perehdyttämisen sekä mentoroinnin turvin osaamista useaan erilaiseen sairaanhoitajan tehtävään. Lisäksi on syytä tarkastella, vaatiiko tehtävien hoitaminen lisäkoulutusta vai saako näihin riittävän osaamisen jo sairaanhoitajan peruskoulutuksessa. Tikkasen (2013) mukaan elinikäisen oppimisen mallin mukaisesti työntekijä kykenee oppimaan koko ajan lisää riippumatta työtehtävästä tai koulutustasosta. Onkin työntekijästä itsestään kiinni, millaista ja minkä tasoista asiaa työstään omaksuu muun muassa vertaisoppimisen, koulutuspalautteen ja perehdytyksen kautta.

Työntekijöiden välinen mentorointi ja perehdyttäminen koettiin tärkeänä osaamisen jakamisen ja siirtämisen keinona. Rinnakkain työskentely antaa mahdollisuuden oppia työkaverilta joustavasti ja tehokkaasti. Toimivan mallin ja osaamisen siirtäminen ammattilaisten välillä takaa tasalaatuisen palvelun ja tuottaa kustannustehokasta toimintaa. Myös eri ammattilaisten välinen konsultointi oli koettu hyvänä. Näin toisen ammattilaisen työnsisältö avautuu ja luottamus sekä kunnioitus toisen tehtävää kohtaan kasvaa. Keskustelun lisääntyminen tuo työyhteisöön mahdollisuuden edistää myös työhyvinvointia. Kokeneemman työntekijän konsultointi tuo työhön turvallisuuden tunnetta vastuun jakautuessa toisellekin työntekijälle. Usein ammattilainen toivoo nopeaa konsultointimahdollisuutta kesken asiakasyhteyden, tällöin läsnä olevaa työntekijää on helpompi lähestyä kysymyksen esittämiseksi. Osa työntekijöistä on tällä hetkellä etäkonsultoitavissa, jolloin kokemus vuorovaikutuksesta jää vajaaksi ja epävarmemmaksi. Mentoritoimintaa olisi hyvä reflektoida koko työryhmän ja pohtia, millaista mentoritoimintaa työryhmään kaivataan.

Oman osaamisen jakaminen esimerkiksi etäyhteydellä on mahdollista, vaikkakin se koetaan vielä varsin vieraana toimintona. Kuitenkin erilaisten osaamisten jakaminen koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen laajuisesti voisi tuoda työhön mielekkyyttä ja mahdollisesti motivoituneisuutta sekä kasvattaa vastuuta omasta tehtävästä. Lisäksi etäkonsultoinnin laajentaminen antaa asiakkaille mahdollisuuden aiempaa osaavampaan palveluun riippumatta asiakkaan kotikunnasta tai lähtökohdista.

Erityisosaamisen tai lisäkoulutautumisen systemaattista palkitsemisjärjestelmää ei ole organisaatiossa käytössä. Tämän nähtiin vaikuttavan yksilöiden motivaatioon koulutautua lisää ja hankkia erityisosaamista. Lisäkoulutautuminen tuo usein lisävastuuta, mutta ei lähtökohtaisesti oikeuta erilaisiin työn palkitsemisen muotoihin. Epäoikeudenmukaiseksi nähtiin se, että niin perusosaaja kuin erityisosaajakin saivat samanlaista palkkaa. Myös Cocon (2020) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien työnvaativuus ja palkka eivät aina kohtaa. Toisaalta palkitseminen nähtiin kuitenkin myös muuna kuin rahallisena korvauksena esimerkiksi työnkuvan laajentamisena ja lisävastuualaina, jolloin omaa erityisosaamistaan olisi mahdollista myös hyödyntää ja tuoda ilmi. Erilaisia vastuualueita

tulisi kohdentaa ja hyödyntää enemmän kunkin yksilön toiveiden, kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Tällöin on mahdollista, että asiakkaat hyötyisivät erityyppisestä osaamisesta aiempaa tehokkaammin. Nähtiin, että osaamista ja vastuutehtäviä kehitetään, kunhan annetaan erilaisia mahdollisuuksia ja tilaa luovuudelle sekä itsenäiselle kehittämiselle. Esihenkilön mukaan näitä asioita käydään yhdessä keskustellen lävitse kehityskeskusteluissa, jolloin kunkin yksilön urapolkunäkökulma tulee esille kiinnostuksen kohteiden kautta.

Osaamisen kartoittamisen lomake työstettiin hyödyntäen liikelaitos Kysterin osaamisen kartoittamisen lomaketta sekä työpajatyöskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden näkemyksiä. Jokaisen osallistujan mielipiteitä kuunneltiin ja lomaketta muunneltiin käytettävyyden maksimoimiseksi. Osaamisen kartoittamisen lomakkeelle ei tullut merkittäviä muutospyyntöjä. Asiasisällön rajaaminen on oleellinen, jotta lomake säilyy selkeänä ja lyhyenä, mutta sisältää kuitenkin oleellisen tiedon osaamisen kartoittamiseksi ja sen jakamiseksi.

7.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe valikoitui molempien opiskelijoiden kiinnostuksesta osaamisen johtamiseen. Halu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ja potilaan saamaan palvelun laatuun, työntekijöiden motivaation sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen, organisaation veto- ja pitovoiman kasvattamiseen sekä osaamisen kehittämiseen ohjasi pohtimaan näitä kaikkia yhdistävää tekijää. Osaamista kartoittamalla ja kohdentamalla uudella tavalla voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin osa-alueisiin. Opinnäytetyö mahdollisti tarkastelemaan osaamisen kartoittamista perustyössä työntekijän näkökulmasta. Työn edistäminen oli suunnitelmallista, tavoitteellista ja tasapuolista, molempien opiskelijoiden osaamista hyödynnettiin ja laaja-alainen osaaminen on nähtävissä opinnäytetyön tuotoksesta. Yhteistyössä säilyi kunnioitava ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa merkityksellistä oli toista kuunteleva ja kannustava ote. Ajoittainen ulkoinen paine toi haasteita tutkimuksen edistämiseksi, mutta opiskelijoiden yhteinen päämäärä ja joustava työskentely mahdollisti palkkatyön ja opintojen yhteensovittamisen.

Yhteisen ajan löytyminen eri toimijoiden välillä oli ajoittain haasteellista aikataulujen vuoksi, mutta näitä haasteita pyrittiin ratkomaan vaihtamalla sähköposteja tiiviisti ja riittävän laajalla jakelulla. Yhteisen ohjauksajan löytyminen toi haasteita opinnäytetyön edistymiseksi, mutta ei estänyt sen toteutumista. Opinnäytetyöprosessissa huomioitiin molempien oppilaitosten tavoitteet ja ohjeet ja niitä noudatettiin päätymällä kompromisseihin ja ajoittain mukailen. Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä oli avointa, rakentavaa ja kunnioittavaa, joka toi tehokkuutta ja napakkuutta työskentelyyn. Aikatauluttaminen vaati kiinnittämään huomiota riittävään työskentelyyn ja mahdollisti myös lepoajat opiskelun sekä palkkatyön välillä.

Osaamisen kartoittamisprosessi on lisännyt opiskelijoiden tietotasoa erilaisista osaamiseen vaikuttavista tekijöistä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on olennaista ymmärtää, minkälaista osaamista yksiköissä on olemassa, millaista osaamista tarvitaan lisää sekä millaista osaamista asiakkaiden ja potilaiden palveluntarve edellyttää. Tämä opinnäytetyö vastaa osaamisen johtamisen kysymyksiin: millaista osaamista yksikössä on ja miten sitä voidaan jakaa. Opiskelijoiden tutkimien teorioiden mu-

kaan on yksilön kannalta merkittävää kohottaa työntekijän motivaatiota kehittää itseään sekä työtään. Näin saadaan tuotettua myös organisaatiolle etua aiempaa laadukkaamman palvelun sekä paremmin voivan henkilöstön muodossa.

7.5 Hyödyntäminen ja jatkotutkimusaihe

Osaamisen kartoittamista ja sen kohdentamista asiakkaiden ja potilaiden tarpeiden mukaisesti voidaan hyödyntää laajasti. Kehitettävä lomake on aikaisemmin ollut osittain käytössä liikelaitos Kysterrin alueella. Onkin merkittävää, että hyvinvointialueelle jalkautetaan yhdenmukainen osaamisen kartoittamisen lomake. Aiempaa lomaketta on jatkokehitetty niin, että se voidaan kohdentaa kaikille sosiaali- ja terveysalan työntekijöille. Kehitettävällä lomakkeella voidaan vaikuttaa organisaation veto- ja pitovoimaan. Työntekijöiden mielikuvaan työnantajasta voidaan vaikuttaa tukemalla urakehitystoiveita sekä osaamisen kehittämistä.

Jatkotutkimuksena tulisi tehdä erilaisten osaamistasojen määrittäminen, jolloin perusosaamisen tulee vastata yksiköiden asiakkaiden peruspalvelutarpeeseen. Sekä asiakkaan ja potilaan tarpeen että oppilaitosten koulutusten tulee kohdata, jotta perusosaaminen voidaan varmistaa opintojen aikana. Jatkokehittäessä tuotetta tulee vääjäämättä esiin oppilaitosyhteistyö. Ammattikorkeakoulujen kanssa tehty yhteistyö takaa lähtökohtaisesti riittävän osaamisen perustehtävään. Yksiköissä tehtävä eri palvelujen sisältämä osaamisvaade tulee kuvata tarkasti, jolloin myös palkkataso voidaan kohdentaa oikein. Organisaation palkkarakenteen tulisi rakentua yksikön perusosaamisvaatimusten sekä lisävaatimusten varaan, jolloin tasapuolinen ja -arvoinen tarkastelu on luotettavaa. Avoin ja selkeä palkkakeskustelu pohjautuu läpinäkyvyyteen, tukee työntekijän työhyvinvointia ja tuo luottamusta esihenkilötyöhön. Yksiköiden osaamisvaatimusten mukainen koulutustarve on realistinen ja sillä kyettään ennaltaehkäisemään asiakasjonoja sekä parantamaan palvelunlaatua.

LÄHTEET

- Coco, Kirsi 2020. Erikoissairaanhoidossa tarvittava osaaminen. Tehyn julkaisusarja B. Selvityksiä 1/20. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b1_erikoissairaanhoidossa_tarvittava_osaaminen_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14898.pdf. Viitattu 19.12.2022.
- Coco, Kirsi ja Roos, Mia 2020. Sosiaali- ja terveystieteen työolot ja vetovoima. Tehyn julkaisusarja B. Selvityksiä 2/20. https://www.tehy.fi/sv/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf. Viitattu 19.12.2022.
- Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati ja Kyngäs, Helvi 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. Sage OPEN 4, 1/2014. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/epub/10.1177/2158244014522633>. Viitattu 22.10.2022.
- Heilman, Pia 2010. To Have and to Hold: Personnel Shortage in a Finnish Healthcare Organisation. Scandinavian Journal of Public Health 38/2010, 518–523. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/abs/10.1177/1403494810370231>. Viitattu 19.12.2022.
- Helminen, Jari, Markkanen, Ulla ja Säilä Tiina. 2020. Sosiaali- ja terveystieteillä havaittuja osaamisen ja erikoistumisen kehittämistarpeita. SOTETIE-hankeen blogi, 3/2020. <https://blogi.savonia.fi/sotetie/2020/03/27/sosiaali-ja-terveysalalla-havaittuja-osaamisen-ja-erikoistumisen-kehittamistarpeita/>. Viitattu 12.11.2022.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara Paula 2018. Tutki ja kirjoita. Bookwell oy.
- Huotari, Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto: Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.10.2022.
- Hyrkäs, Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Väitöskirja. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.10.2022.
- Hämäläinen, Taru 2019. Hoitohenkilökunnan osaaminen Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitoksessa Kysterissä. Projektin loppuraportti. Hoitotieteen laitos, Itä-Suomen Yliopisto.
- Jauhiainen, Annikki 2004. Tieto- ja viestintätekniikka tulevaisuuden hoitotyössä – Asiantuntijaryhmän näkemys hoitotyön skenaarioista ja kvalifikaatioista vuonna 2010. Kuopion yliopisto: Väitöskirja. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9231/urn_isbn_951-781-952-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 19.12.2022.

Juujärvi Soile, Sinervo Timo, Laulainen Sanna, Niiranen Vuokko, Kujala Sari, Heponiemi Tarja ja Keskimäki Ilmo 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence. Viitattu 19.12.2022.

Juuti, Pauli 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vaasa: Johtamistaidon opisto.

Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvonen, Sakari 2019. Koetun hyvinvoinnin erot maakuntien välillä. Teoksessa Kestilä Laura & Karvonen Sakari (toim.). Suomalaisten hyvinvointi 2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 172–186. [//www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137498/THL_Suomalaisten%20hyvinvointi%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137498/THL_Suomalaisten%20hyvinvointi%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 10.10.2022.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kesti, Marko ja Pietiläinen, Ville 2019. Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kestilä, Laura ja Martelin, Tuija 2019. Suomen väestörakenne ja sen kehitys. Teoksessa Kestilä Laura & Karvonen Sakari (toim.). Suomalaisten hyvinvointi 2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 26–45. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137498/THL_Suomalaisten%20hyvinvointi%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.10.2022.

Kupias, Päivi ja Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus oy.

Kylmä, Jari ja Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita.

Kähkönen, Saku 2021. Yhteiskehittämisen opas. <https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas>. Viitattu 16.10.2022.

Känsäkoski, Helena 2016. Information and knowledge processes as a knowledge management framework in healthcare: towards shared decision making. Informaatiotutkimus 35, 3/2016, 42-44. <https://journal.fi/inf/article/view/59432/20615>. Viitattu 1.8.2022.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531>. Viitattu 9.10.2022.

Laki terveydenhuollosta 2010/1326. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Viitattu 9.10.2022.

Laki työsopimuksesta 2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 9.10.2022.

- Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko ja Sipola, Veikko. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lemmetty, Soila, Keronen, Sara, Auvinen, Tommi ja Collin, Kaija. 2021. Conflicts related to human resource management in Finnish project-based companies. *Nordic Journal of working life studies*. 1/2021, 85/107. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/122226/169459>. Viitattu 17.10.2022.
- Liinalaakso, Virpi, Moisio, Elina ja Tiihonen Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Grano Oy. Viitattu 9.10.2022.
- Länsisalmi, Hannakaisa 2013. Uudista liiketoimintaa. Talentum. Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBHXBTDG#kohta:1.\(\(20\)Johdanto\(\(20\):\(L\(e4\)hteet\(\(\(:\(20\)/piste:b67](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBHXBTDG#kohta:1.((20)Johdanto((20):(L(e4)hteet(((:(20)/piste:b67). Viitattu 19.12.2022.
- Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nonaka, Ikujiro ja Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge – creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.
- Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31/3, 1–10. <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>. Viitattu 1.8.2022.
- Polanyi, Michael 1966. The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.
- Pöyry-Lassila, Päivi 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Pohjonen, Soile ja Noso, Marika. (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö KAKS, 25–31. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf>. Viitattu 17.10.2022.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo ja Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Verkkokirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>. Viitattu 17.10.2022.
- Saaranen-Kauppinen, Anita, Puusniekka, Anna, Kuula, Arja, Rissanen, Riitta ja Karvinen, Ikali 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tietoarkiston julkaisuja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 17.10.2022.
- Senge, Peter 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organizations. London: Century Business.
- Seppänen-Järvelä, Riitta ja Juth, Elina 2003. Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 31, 3/03, 198–210. <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.savonia.fi/se/k/0356-3669/31/3/strasepp.pdf>. Viitattu 17.10.2022.

- Singh Sandhwalia, Birinder ja Dalcher, Darren 2011. Developing knowledge management capabilities: a structured approach. *Journal of Knowledge Management* 15, 2/2011, 313-328.
https://www.researchgate.net/publication/220363392_Developing_Knowledge_Management_Capabilities_A_Structured_Approach. Viitattu 1.8.2022.
- Sumkin, Tuula ja Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Tietoarkisto, 2021. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Aineistonhallinnan käsikirja. Informointi henkilötietojen käsittelystä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tutkittavien-informointi/>. Viitattu 29.10.2022.
- Tikkanen, Tarja 2013. Elinikäinen oppiminen - kohti aktiivista vanhuutta. Teoksessa Heikkinen, Eino, Jyrkämä, Jyrki ja Rantanen, Taina. (toim.) *Gerontologia*. 509–525.
- Toikko, Timo ja Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 29.10.2022.
- Upadhyaya, Chinky 2014. Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Education and Management Studies; Hisar Vol. 4, Iss. 4, Dec 2014: 353-356*.
<https://www.proquest.com/openview/0ad45c2b20980ed863ba4739f784211f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032132>. Viitattu 6.11.2022.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Verkkokirja.
<https://www.elliblibrary.com/reader/9789513781071>. Viitattu 1.8.2022.
- Viitala, Riitta ja Jylhä, Eila 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Ylä-Savon SOTE 2018. Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän perehdytysohjelma. Tieto Intrassa, linkkiä ei saatavilla. Viitattu 10.10.2022.

Ylä-Savon SOTE 2022. Laaja hyvinvointikertomus – vuosiraportti 2021. <https://www.ylasavon-sote.fi/documents/35534/39151/Vuosiraportti+2021.pdf/258b3ce5-4b2e-bf06-da73-d7854e4bf6ad?t=1655789254715>. Viitattu 10.10.2022.

Ylä-Savon Sote. Kuntayhtymän strategia vuosille 2020–2025. https://www.ylasavonsote.fi/documents/35534/39151/Strategia+2020+-+2025_.pdf/29844ba0-8604-3eeb-e3a1-e2d4c54b78b9?t=1600259174739 Viitattu 20.6.2022.

Zack, Michael H. 1999. Developing Knowledge Strategy. *California Management Review* 41, 3/1999, 125-145. web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm. Viitattu 20.6.2022.

LIITTEET

LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelu

Nimi:

Tehtävä:

Peruskoulutus:

Lisäkoulutukset:

Työn osaamisen vaatimukset ja osaamisen tunnistaminen:

(Kohtaako osaaminen ja työn vaativuus? Onko osaaminen riittävää?)

Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen:

(Miten osaamista kehitetään? Mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? Palkitaanko uudesta osaamisesta?)

Osaamisen jakaminen:

(Onko osaamista, mitä ei osata hyödyntää? Mahdollistetaanko/kannustetaanko tehtäväkiertoihin?)

LIITE 2: OSAAMISEN KARTOITTAMISEN LOMAKE

ARVIOINTILOMAKE

Yksikkö	
Tehtävänimike	
Työntekijä	
Palkkaus	
Esihenkilö / arvioija	

ARVIOINTIASTEIKKO 1-5 (1 = perustason osaaja, 3 = taitava osaaja, 5 = asiantuntija tason osaaja, tarvittaessa voit käyttää osaamistasoja 2 ja 4)

GENEERINEN OSAAMINEN

	Työntekijän arvio	Esihenkilön arvio	Yhteinen arvio
1. Palvelu- ja tilanneosaaminen			
2. Työetiikkaosaaminen			
3. Yhteistyö- ja vuorovaikutusosaaminen			
4. Kehittämisosaaminen			
5. Teknologiaosaaminen			
6. Talousosaaminen			
Pisteet yhteensä			

SUBSTANSSIOSAAMINEN

	Työntekijän arvio	Esihenkilön arvio	Yhteinen arvio
1. Hoitotyön eettisyys ja ammatillisuus			
2. Asiakslähtöisyys			
3. Terveiden, hyvinvoinnin ja toimintakyvyn edistäminen			
4. Hoitotyön näyttöön perustuva toiminta ja päätöksenteko			
5. Opetus ja ohjaus			
6. Kliininen hoitotyö			

MUU LISÄOSAAMINEN - OSAAMISTASO JA SEN JAKAMINEN

Osaamisen jakamisalueet noudattavat Pohjois-Savon hyvinvointialueen palveluverkoston rakennetta (lähipalvelukeskus, seutupalvelukeskus, aluepalvelukeskus, keskitetty palvelukeskus ja lisäksi konsultoivamalli).

Erityisosaaminen	Työntekijän arvio tasosta	Esihenkilön arvio tasosta	Yhteinen arvio tasosta	Osaamisen jakamisalue

Huomiot ja kehittämistarpeet:

(Geneerinen osaaminen, substanssiosaaminen, muu lisäosaaminen)

Päiväys		
Allekirjoitus	Työntekijä	Esihenkilö / arvioija

LIITE 3: KIRJALLINEN SUOSTUMUS

SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN – OPINNÄYTETYÖ SAVONIA/LAB

Sairaanhoitajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä avovastaanotoilla.

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut tiedotteen tutkittavalle, jossa on riittävät tiedot tutkimuksesta ja minusta kerättyjen tietojen käsittelystä niin, että henkilötietojani ei kerätä, ei myöskään epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa.

Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Allekirjoitus:

Tutkijan yhteystiedot:

[Taija Myöhänen, p. xxx]

[Iiris Repo, p. xxx]

LIITE 4: TIETOSUOJASELOSTE

OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus

13 ja 14 artiklat

Laatimispäivä: 15.11.2022

Tietoa tutkimukseen osallistuvalle

Olet osallistumassa Savonia/LAB-ammattikorkeakouluissa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Iris Repo ja Taija Myöhänen

Osoite: xxx

Puhelinnumero: xxx

Sähköpostiosoite: xxx

2. Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa avovastaanoton sairaanhoitajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä yksilöhaastatteluiden kautta. Opinnäytetyön tuotoksena on tarkoitus synnyttää haastatteluiden ja kehittämistyöpajan kautta yhdenmukainen ja tasalaatuinen osaamisen kartoituksen lomake, mikä on myöhemmin skaalattavissa PSHVA laajuisesti. Haastatteluja koskevat teemat lähetetään haastateltaville etukäteen. Nauhoitusten ja aineiston litteroinnin jälkeen haastattelut hävitetään. Vastaaajia ei myöskään voi tunnistaa analysoinnin jälkeen.

3. Tutkimuksen suorittajat

Iris Repo ja Taija Myöhänen

4. Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Sairaanhoidtajien näkemyksiä osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä avovastaanotoilla.

Henkilötietojen käsittelyn kesto: Haastattelut ja työpaja suoritetaan marras-joulukuun 2022 aikana. Aineistoa käsitellään opinnäytetyön valmistumiseen asti.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella.

Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

- tutkittavan suostumus
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

6. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Haastateltavien/kehittämistyöpajaan osallistuvien ajatuksia ja kokemuksia tutkimuskysymyksiin liittyen.

7. Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Tutkimuksessa käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometrinen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Arkaluonteisten tietojen käsittely perustuu seuraavaan tietosuoja-asetuksen 9 artiklan 2 kohdan mukaiseen oikeusperusteeseen:

- Tutkittavan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimustarkoitus tai tilastollinen tarkoitus

Arkaluonteisten tietojen käsittely edellyttää riskiarvioinnin tekemistä. Katso tarkemmin esim. www.tietosuojafi.fi.

8. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Haastattelemalla ja osallistumalla kehittämistyöpajaan.

9. Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Henkilötietoja ei luovuteta tai siirretä edelleen.

10. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei luovuteta tai siirretä edelleen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

11. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

12. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään

Tutkimusrekisteri arkistoidaan:

ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa:

13. Savonia/LAB-ammattikorkeakoulujen tietosuojavastaavien yhteystiedot

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on hallinnon suunnittelija Mervi Hätinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@savonia.fi

Savonian tietosuojavastaavalta saat tietoa mm. tietojärjestelmien suojauksista, tietojärjestelmä- ja rekisteriselosteista ja muista tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvistä menettelyistä.

LAB-ammattikorkeakoulussa toimii tietosuojavastaava. Tietosuojavastaava varmistaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuutta sekä toimii valvontaviranomaisen sekä rekisteröityjen yhteyshenkilönä henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä kysymyksissä.

Tietosuojavastaavan yhteystiedot: lakimies Anne Himanka

Sähköposti tietosuoja@lab.fi

Puhelin 0294 462 111 (vaihde)

Postiosoite PL 20, 53851 Lappeenranta

14. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainitut henkilöt.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilöiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilöiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisäätöisen veloitteen noudattamiseksi

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koineellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi