
OSAAMISEN JOHTAMINEN KOTIHOIDOSSA

Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstön näkökulmasta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Visamäki, 11.11.2011

Marita Niskanen



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä	Marita Niskanen	Vuosi 2011
Työn nimi	Osaamisen johtaminen kotihoidossa - Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstön näkökulmasta	

TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveydenhuolto on myllerryksissä tulevana vuosina. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle vieden mukanaan suuren määrän hiljaista tietoa sekä erilaiset rakenteelliset sekä toiminnalliset muutokset organisaatioissa luovat nykyisille ja tuleville hoitotyön johtajille haasteita johtamistyöhönsä. Henkilöstön johtaminen, etenkin osaamisen johtaminen tulee olemaan tärkeä osa hoitotyön johtajien arkea tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja selvittää Hyvinkään kaupungin kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta. Työntekijöillä tarkoitettiin sekä lähiesimiehiä että asiakastyöhön osallistuvia työntekijöitä. Kvantitatiivinen lomakekysely toimitettiin henkilökohtaisesti kohderyhmälle (N=145). Vastausprosentti oli 62%. Kyselylomake oli laadittu juuri tätä tutkimusta varten. Apuna käytettiin tutkimuksen teoriaosuutta sekä aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

Tutkimustulosten perusteella osaamisen johtaminen koettiin vaikeana ja hienona käsitteenä ymmärtää tavallisessa asiakastyössä. Osaamisen johtamisen keinoiksi nimettiin yleisimmin kehityskeskustelut ja erilaiset koulutustilaisuudet.

Osaamisen johtajana nykyinen esimies oli työntekijöiden osaamisen tukija ja kehittäjä. Esimiehellä oli oikeanlainen näkemys työntekijöiden osaamisen tasosta ja ammatillisen kasvun suunnista ja kehittämisalueista. Esimies antoi mahdollisuuden koulutuksiin ja oman ammattitaidon hyödyntämiseen. Osaamista jaettiin tiimeissä. Ongelmakohtina nousi ajan puute oman osaamisen hyödyntämiseen sekä esimiesten kannustuksen puute ja asiakastyöstä liian kaukana oleminen.

Tulevaisuudessa toivottiin ylemmän johdon panosta resurssien oikeaan kohdentamiseen sekä mahdollisiin palkkioihin osaamisesta. Hiljaisen tiedon jakaminen ja siinä onnistuminen nousivat myös haasteiksi.

Avainsanat kotihoito, johtaminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto

Sivut 84 s. + liitteet 35 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

Author

Marita Niskanen

Year 2011

Subject of Master's thesis

Skills Management in Home Care - From the Point of View of the Hyvinkää City Home Care Staff

ABSTRACT

Social and Health Care will be going through tumultuous times during the following years. Retirement of the larger age group along with a great deal of tacit knowledge, as well as different structural and functional changes within organizations create challenges for the current and future health care managers. In the future human resource management, especially skills management, will be an important part of the everyday routines of health care managers.

The aim of the thesis at hand is to describe and explain the views of the Hyvinkää City home care staff on skills management. The staff includes both immediate superiors as well as employees who participate in the customer work. A quantitative questionnaire was delivered personally to the target group (N=145). The response rate of the questionnaire was 62%. The questionnaire was created specifically for the study at hand. The theoretical section of the study as well as earlier studies on the subject were used as references for the questionnaire.

According to the research results skills management was considered a difficult and a somewhat unfamiliar concept to understand in everyday customer work. Development discussions and different training courses were the most commonly mentioned methods of skills management.

As a skills manager the current supervisor supports the staff and helps develop their skills further. The supervisor was found to have a correct view regarding the skill level of the staff and the direction of professional growth and development areas. It was also found that the supervisor enabled training and utilization of personal skills. The skills of the staff were shared within teams. Lack of time, utilization of personal skills and lack of support from the supervisors, along with distance from customer work, were seen as problematic issues.

Participation of the management in the proper allocation of resources as well as a possible reward system for the utilization of professional skills were mentioned as ideas for future improvement. Sharing of tacit know-

ledge and its successful implementation were also seen as future challenges.

Key words home care, management, skills management, tacit knowledge

Pages 84 s.+ appendices 35 s.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Tiimi ja tiimityö	3
2.2	Kotihoito.....	4
2.2.1	Hyvinkään kaupungin kotihoito	6
2.2.2	Moniammatillinen tiimityö kotihoidossa	7
2.3	Kotihoidotyön johtaminen	7
2.4	Osaamisen johtaminen	9
2.4.1	Hiljainen tieto osana osaamisen johtamista.....	11
2.4.2	Aikaisempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta	12
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	16
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	16
4.1	Tutkimuksen toteutus	16
4.2	Kysely aineistonkeruumenetelmänä.....	16
4.3	Kyselylomake ja sen laatiminen.....	17
4.4	Kyselylomakkeen testaaminen.....	18
4.5	Kyselyn toteutus.....	18
4.6	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi	19
5	TUTKIMUSTULOKSET	19
5.1	Tutkittavien taustatiedot.....	20
5.2	Henkilöstöjohtaminen kotihoidossa	20
5.2.1	Työntekijöiden vastaukset	21
5.2.2	Esimiesten vastaukset	22
5.3	Osaamisen johtaminen kotihoidossa	23
5.3.1	Työntekijöiden vastaukset	23
5.3.2	Esimiesten vastaukset	26
5.4	Osaamisen johtamisessa käytettyjä keinoja	27
5.5	Keskeiset tulokset.....	30
6	POHDINTAA.....	31
6.1	Tutkimuksen eettisyys.....	31
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	32
6.3	Tutkimustulosten ja opinnäytetyöprosessin pohdintaa	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7.1	Jatkotutkimusaiheita.....	38
	LÄHTEET	39

Liite 1	Tutkimustaulukko
Liite 2	Saatekirje kyselyyn
Liite 3	Kysely työntekijöille
Liite 4	Kysely esimiehille
Liite 5	Työntekijöiden mielipidejakaumat
Liite 6	Esimiesten mielipidejakaumat
Liite 7	Tutkimuslupa

1 JOHDANTO

Useissa Suomen kunnissa ja kaupungeissa on yhdistetty kotipalvelu ja kotisairaanhoito kotihoidoksi. Yhdistäminen on käytännössä tarkoittanut näiden työpisteiden henkilökunnan yhdistämistä ja töiden sekä toimintojen uudelleenorganisointia ja järjeistämistä. Muutoksella on tavoiteltu asiakkaiden kokonaisvaltaisempaa hoitoa sekä päällekkäisten kotikäyntien poistamista. Samalla on voitu edistää hoidon jatkuvuutta ja turvallisuutta sekä luottamusta.

Tällä rakennemuutoksella on pyritty siirtämään painopistettä laitoshoidosta avohoitoon. Myös organisaatioiden toiminta on tullut kustannustietoisemmaksi. Lisäksi eri yksiköiden ja ammattiryhmien kesken on lisätty itsenäistä päätöksentekoa ja toimintaa. Perusterveydenhuollon johtajat ovat kahden viimeisen vuosikymmenen aikana kohdanneet uusia haasteita osaamisessaan, terveydenhuollon organisaatioiden muuttuessa voimakkaasti. (Lehto & Blomster 2000, 44 - 60.) Hoitotyöstä on tullut vaativampaa ja itsenäisempää. Se myös vaatii vahvaa tiimityötä. Hoitotyön johtajan työnkuva muuttuu ja roolissa korostuu laadukkaan, turvallisen ja vaikuttavan hoidon edellytysten turvaaminen, henkilöstön motivointi ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä tiimien ohjaaminen että kehitysprosessien tukeminen. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009, 11.)

Nämä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset ovat johtaneet johtamisosaamisen ja –käytäntöjen uudistamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman (Kaste 2008 - 2011) mukaan johtamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia uudistuvissa toimintaympäristöissä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2008.) Väestörakenteen muutos aiheuttaa myös haasteita nykyajan hoitotyön johtajille kahdellakin eri tavalla; suurten ikäluokkien eläköityminen lisää koulutautumistarvetta ja toisekseen suurten ikäluokkien tuen ja hoivan tarve lisää sosiaali- ja terveydenhuollon osaajien tarvetta jo nyt ja tulevaisuudessa (Mölsä 2002, 3279 - 3282).

Odotettavissa on, että koulutustason noustessa myös sosiaali- ja terveysalan palveluiden tarpeet muuttuvat vaativammiksi, jolloin odotetaan myös parempaa osaamista ja laadukkaampaa palvelua. Hiljainen tieto on noussut esiin vanhempien työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Huoleksi on noussut keskustelu siitä, kuinka konkareiden osaaminen ja tietämys saadaan siirrettyä nuoremmille työntekijöille. Kiinnostus hiljaista tietämystä kohtaan on lisääntynyt. (Virtainlahti 2009, 15.)

Tämä tutkimus toteutetaan Hyvinkään kaupungin kotihoidossa ja aihe on työelämälähtöinen ja tutkimukselle on nimetty työelämäohjaaja. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kotihoitotyön osaamisen johtamista koko henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena on tuottaa tietoa kotihoidon osaamisen johtamisen tämän hetkisestä tilanteesta ja kehittämisalueista. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille, mitä osaamisen johtaminen on Hyvinkään kaupungin kotihoidon moniammatillisessa tiimityössä. Tutki-

muksen avulla selvitetään, millä tavoin osaamisen johtamisen kokevat sekä työntekijät että esimiehet. Lisäksi tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia siihen, miten osaamista johdetaan kotihoidossa ja mitä osaamisen johtaminen on tulevaisuudessa.

Tutkimustuloksista tulee olemaan hyötyä kehitettäessä kotihoitotyötä laadukkaammaksi lähijohtamistaitojen avulla. Hyvinkään kaupungin kotihoito koostuu neljästä kotihoitoalueesta. Kotihoidossa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä. Moniammatillinen tiimityö luo kotihoidon esimiehille haasteita onnistua osaamisen johtamisessa, unohtamatta kotihoidon työkenttää, joka on asiakkaiden oma koti. Sosiaali- ja terveydenhuollossa osaamisen johtamisen keskeiset tulevaisuuden haasteet liittyvät ydinosaamisen ylläpitämiseen, henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan suunnitelmallisuuden täsmentämiseen sekä hyvinvoinnin turvaamiseen (Ollila 2004, 30). Kotihoito tulee olemaan tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin tärkeä hoitoympäristö vanhenevalle väestölle ja henkilöstö tarvitsee ammattimaista ja osaavaa johtamista pystyäkseen vastaamaan kotihoitotyön tulevaisuuden haasteisiin myös osaamisen tasolla.

Tämän työn keskeisiä teemoja ovat moniammatillinen tiimityö, kotihoito, hiljainen tieto ja osaamisen johtaminen.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Organisaation osaamista tuetaan osaamisen johtamisen avulla. Yksittäinen työntekijä terveydenhuollossa toimii osana asiakkaan hoitoprosessia ja koko organisaation perustehtävää. On tärkeää hahmottaa oma toiminta osana laajempaa kokonaisuutta, työntekijän osaamisen kehittämisen näkökulmasta ajateltuna. Näin ollen, henkilöstön on tärkeää tuntea organisaation visio, oman yksikkönsä tavoitteet, yhteinen perustehtävä ja niiden edellyttämä osaaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 27.) Jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeää, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtaminen lähtee organisaation vision, strategian ja tavoitteiden ymmärrettäväksi tekemisellä työntekijöille. Edellytyksenä osaamisen johtamiselle voidaan pitää osaamistarpeiden selkeää määrittelyä organisaation strategiassa. (Sydänmaalakka 2007, 131 - 134.)

Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategia perustuu Hyvinkään kaupungin strategiaan ja visioon. Siinä mainitaan, että Hyvinkää on kannustava, johtajuutta sekä henkilöstöään kehittävä, kouluttava ja osallistava työnantaja. Lisäksi on varmistettava henkilöstön oikea määrä ja osaaminen. (Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategia 2004.) Organisaation strategian, vision ja tavoitteiden pohjalle rakennetaan henkilöstöstrategia. Sen avulla pyritään turvaamaan, että työnantajalla on määrällisesti riittävä rakenteeltaan oikeanlaatuinen, hyvinvoiva, osaava, motivoitunut ja kehittämishaluinen henkilöstö, joka ymmärtää oman työnsä merkityksen osana koko kaupungin toiminnan kokonaisuutta. Koska organisaation strategia, henkilöstöstrategia ja henkilöstön kehittäminen vaikuttavat toisiinsa, niitä ei voi suunnitella toisistaan irrallaan. (Sydänmaalakka 2000, 129; Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategia 2004.) Viitalan (2004, 23 - 24) mukaan esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisesta ja siitä, että osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on mahdollisuus heidän johtamisissaan työyksiköissä.

Viitala (2002, 13) kiteyttää henkilöstöstrategian olevan pitkän aikavälin suunnitelma tarvittavan osaamisen olemassaolosta ja kehittämisestä. Se on johtamisen väline ja henkilöstöjohtamisen tulee perustua toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian kokonaisuuteen (Storey 2001, 7). Siitä ilmenevät päämäärät, joihin henkilöstön avulla pyritään sekä organisaation arvot, henkilöstötarpeet että henkilöstön kehittämistarpeet (Vaahtio 2005, 20).

2.1 Tiimi ja tiimityö

Katzenbachin & Smithin (1993, 53) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimiä pidetään hyvin usein synonyyminä ryhmälle. Tiimi onkin ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite saavuttaa tietty päämäärä. Tiimiytyminen tarkoittaa usein myös yhteistyön laajentamista. (Spiik 2003, 31, 39.)

Koivukosken ja Palomäen (2009, 15) määritelmässä työyhteisön henkilökunnasta muodostunut tai muodostettu työryhmä on tiimi. Tiimillä on yhteinen tavoite ja näkemys asiakkaan hoidosta. Yhdessä laaditut pelisäännöt ja sovitut toimintatavat ohjaavat tiimin jäsenten toimintaa. Tiimin koko voi vaihdella. Ne voivat muodostua pelkästään ydintiimistä, joka on pysyvä. Toisinaan tiimiin voi kuulua myös muiden ammattiryhmien edustajia asiakkaan tarpeista riippuen. Tiimin tehtävänä on toteuttaa työtehtävän määrittelemää perustehtävää sekä toimia tiiminä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15.)

Tiimi on eräänlainen työväline asiakaskohtaisten ongelmien koostamiseen, ymmärryksen lisäämiseen, yhteisen näkemyksen synnyttämiseen ja hoidon suunnitteluun. Hoidon laatu paranee tiimityöllä. Samalla löydetään uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Tiimityöskentely mahdollistaa myös työntekijöiden keskinäisen tuen. Tiimi toimii työntekijöiden tuuletuskanavana toimien samalla ammatillisen kasvun paikkana. Uudelle työntekijälle tiimi on perehdytys-, työnohjaus- ja oppimisympäristö. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 67 - 68.)

Tiimityön edellytyksiä ovat vuorovaikutustaidot ja kyky dialogiin, muutostuomenteisuus ja valmius kehittämistyöhön. Jotta tiimi toimii hyvin, tarvitaan jämäkkyyttä, yhteistyökykyä, sitoutumista, halua oppia uutta sekä jakaa tietoa muille. Kyky arvioida asioita kriittisesti on myös tärkeää. Tiimityöskentelyssä tarvitaan luovaa ja innovatiivista otetta asioihin, stressin sietokykyä ja omien voimavarojen tunnistamista. (Koivukoski & Palomäki 2009, 30.)

Tiimin perustehtävää hoitotyössä määrittävät asiakasryhmät ja hoidon toteuttaminen. Näin ollen vaaditaan erityistä osaamista tiimin työntekijöiltä. Tiimin jäsenten välisellä tietoisella vuoropuhelulla ja jatkuvalla uuden oppimisella vahvistetaan osaamista. Tiimin rakenne, pelisäännöt ja sovitut toimintatavat vaikuttavat perustehtävän ohjautuvuuteen. Toimintaympäristön ollessa erilainen, tiimien rakenteet ja toiminta säilyvät silti samanlaisina. Tiimien tulee tunnistaa olemassa oleva osaaminen ja hankkia uutta tietoa, jotta tiimin jäsenet voivat vaikuttaa itse työnsä sujumiseen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 46 - 47.)

2.2 Kotihoito

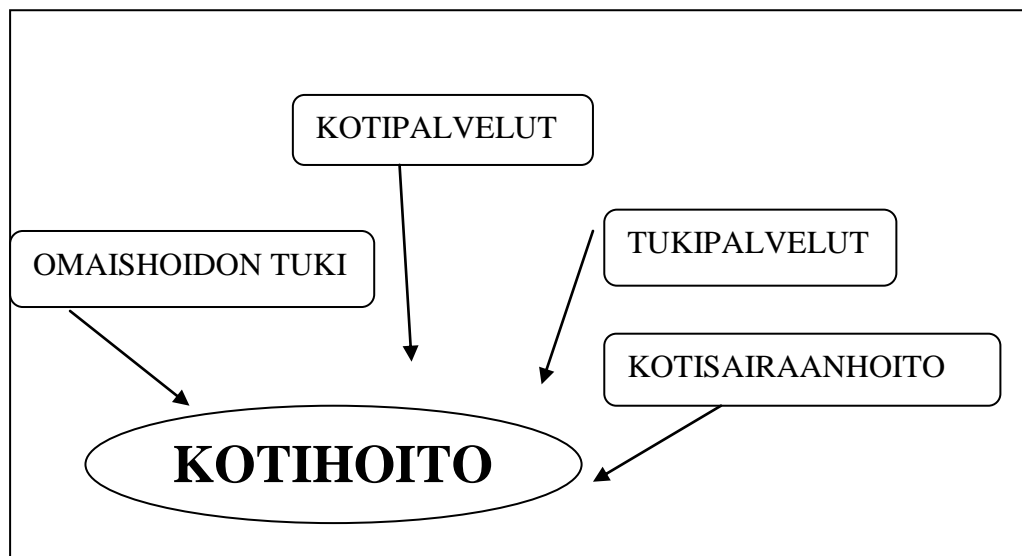
Kotihoito on nykypäivänä sosiaali- ja terveydenhuollon painopisteenä kaikissa kunnissa. Vammaisten ja vanhusten kotona asumisen tukeminen kuuluu kansallisiin tavoitteisiin. Kunnat ovat voineet kokeilla viime vuosina vanhusten ja eräiden muiden asiakasryhmien palvelujen organisoimista siten, että kotipalvelu (sosiaalihuolto) ja kotisairaanhoido (terveydenhuolto) ovat yhdistyneet uudeksi yhteiseksi tehtäväalueeksi, kotihoidoksi. (Larmi, Tokola & Välkkiö 2005, 11.) Kotihoidolla kuvataan yhdistettyä kotipalvelua ja kotisairaanhoidoa. Eri tutkimuksissa kotihoito- käsitettä on käytetty eri tavoin. Paljärven, Rissasen ja Sinkkosen (2003) tutkimuksessa kotihoidolla tarkoitetaan sellaisia kotiin annettavia sosiaali- ja terveys

palveluja, jotka sisältävät sekä kotipalvelun että kotisairaanhoidon. Ne kuuluvat kunnan lakisääteiseen järjestämisvastuuseen, mutta voivat olla myös joko kunnan organisaatioiden tuottamia tai kunnan yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta ostopalveluina hankittuja.

Koti- ja sairaanhoitopalvelujen sekä tukipalvelujen kokonaisuudesta käytetään nimitystä kotihoito (Tenkanen 2003, 13; Niemelä 2006, 19). Lisäksi Tenkanen käyttää kotihoito- käsitettä tutkimuksessaan kuvaamaan kokonaisuutta, joka muodostuu kotipalveluista tukipalveluineen ja kotisairaanhoidosta vanhusten avohoidossa. Kotihoitotyöhön osallistuu koulutuksen tuoman asiantuntijuuden mukaisesti niin hoivan, huolenpidon, kuntoutuksen, sosiaalityön kuin lääketieteenkin ammattilaiset, jotka vastaavat yhteistyöllään asiakkaan arjen sujumisesta, terveyden- ja sairaanhoidosta sekä psykososiaalisesta tuesta. (Tenkanen 2003, 15 - 28.)

Eskola & Valvanne (2000,11) tarkoittavat kotihoidolla kotiin tuotavia terveysviraston kotisairaanhoidon palveluja, sosiaaliviraston kotiapua ja tukipalveluja, joilla pyritään turvaamaan toimintakyvyiltään heikentyneille turvallinen kotona eläminen. Kotihoito tarkoittaa asiakkaan kotona annettavia palveluita tai hoitoja, kuten kotisairaanhoido, kotihoito, lääkäripalvelut, jalkahoitaja ja muut erityisammattiryhmät, jotka tukevat kotihoidon työntekijöiden toimintaa. (Perälä & Hammar 2003, 8.)

Ikonen & Julkunen (2007, 14) määrittelevät kotihoidon sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuudeksi, jolla autetaan muun muassa hoito- ja huolenpitotyön keinoin eri-ikäisiä avun tarvisijoita, joiden toimintakyky on tilapäisesti tai pysyvästi heikentynyt. Kotihoidon tavoitteena on mahdollistaa hyvä ja turvallinen elämä omassa kodissa sairauksien tai toimintakyvyn heikkenemisestä huolimatta. Asiakasryhmästä riippumatta tarjotaan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin perustuvaa palvelua. Tuetaan vanhusten, vammaisten sekä pitkäaikaissairaiden selviytymistä kotona tai palvelutaloissa, jolloin pitkäaikainen laitoshoido vähenee. (Ikonen & Julkunen 2007, 16.) (kuvio1.)



Kuvio 1 Kotihoidon osa-alueet mukaillen Ikonen & Julkunen (2007, 15) kuviota.

Kotihoitotyötä tehdään asiakkaan kotona, joka tuo haastetta työntekijöille ja esimiehille. Työympäristönä koti on vaativa. Toisen koti työympäristönä on haastava, ja siellä toimitaan asiakkaan ehdoilla huomioiden hänen hyvinvointinsa, terveytensä ja turvallisuutensa. Työntekijän hyvinvointi, terveys ja turvallisuus tulee myös huomioida. (Lutzen, Nordberg, Määttä, Winther- Jørgensen & Öresland 2008, 375; Hägg, Rantio, Suikki, Vuori & Ivanoff- Lahtela 2007, 17.)

Koti työympäristönä merkitsee työntekijän kunnioitusta asiakkaan yksityisyyttä kohtaan. Asiakas päättää kaikesta ja hänellä on myös oikeus kieltää työntekijää tulemasta luokseen. Kotona toimitaan asiakkaan ehdoilla niin pitkälti kuin se on hänen hyvinvointiaan, terveyttään ja turvallisuuttaan vaarantamatta mahdollista. Työskenneltäessä asiakkaan kotona, hoitohenkilökunta on yksityisellä alueella, asiakkaan kotona, mikä saattaa aiheuttaa vaikeuksia työntekijän asenteeseen toteuttaessaan omaa työtään. Voidaan kokea, että puuttuminen asiakkaan asioihin on vaikeampaa hänen omassa kodissaan. (Lappalainen & Turpeinen 1998, 18 - 20; Hägg ym.2007, 16 - 17.)

Tässä opinnäytetyössä kotihoidolla tarkoitetaan julkisen sektorin eli Hyvinkään kaupungin tarjoamaa hoitoa ja palveluja omille kuntalaisille yhdistyneessä kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yksikössä, jossa toimitaan moniammatillisesti tiimeissä (Kivilehto 2005, 8).

2.2.1 Hyvinkään kaupungin kotihoito

Hyvinkään kotihoito kuuluu koti- ja laitospalveluiden organisaatioon. Kotihoitoalueita kaupungin alueella toimii neljä; itäinen, eteläinen, pohjoinen ja läntinen. Jokaisella alueella on kolme tiimiä. Kullakin alueella toimii esimiehinä alue-esimiehet sekä tiiminvetäjä-sairaanhoitajat. Lisäksi kullakin tiimillä on oma sairaanhoitaja. Muutoin tiimeissä työskentelee lähi- ja perushoitajia sekä kodinhoitajia että kotiaavustajia.

Hyvinkään kaupungin kotihoito on henkilökohtaista huolenpitoa, hoivaa ja kotisairaanhoidoa sekä muita kotona selviytymisen tueksi tarjottavia tukipalveluja. Kotihoidon tarkoituksena on edistää asiakkaan fyysistä, sosiaalista ja henkistä perusturvallisuutta, kuntoutumista sekä arjessa selviytymistä. Kotihoidon palveluja annetaan henkilöille, jotka eivät fyysisen, psyykkisen tai sosiaalisen toimintakyvyn rajoittuneisuuden vuoksi kykene itsenäisesti suoriutumaan päivittäisistä toiminnoistaan. Henkilöt, jotka eivät kykene käyttämään terveydenhuollon avosairaanhoidon vastaanottoja tai vastaavia palveluja, voivat saada kotiin sairaanhoitopalveluja. (Hyvinkään kaupungin ikäihmisten palvelut 2010.)

Hyvinkään kaupungin kotihoito perustuu asiakkaan kanssa tehtyyn kirjalliseen hoito- ja palvelusuunnitelmaan ja kotihoitoa toteutetaan yhdessä asiakkaan, omaisten ja eri yhteistyötahojen kanssa. Palvelut järjestetään asiakkaan hoidon ja hoivan tarpeen perusteella. Hyvinkäällä kotihoidon palveluja voi saada enintään kolme kertaa päivässä ja 1-2 kertaa yössä, yh-

teensä enintään 6 henkilötyötuntia vuorokaudessa. (Hyvinkään kaupungin ikäihmisten palvelut 2010.)

2.2.2 Moniammatillinen tiimityö kotihoidossa

Keskeinen periaate vanhustenhoidossa ja kuntoutuksessa on moniammatillinen toiminta. Kotihoidon asiakkaat ovat yhä huonokuntoisempia, jolloin palveluita tarvitaan enempi ja palveluita tulee kehittää tulevaisuudessa. Moniammatillinen tiimityö luo hyvät edellytykset tälle. Eri ammattiryhmien edustajista luodaan verkosto, jonka avulla asiakas pärjää kotona mahdollisimman pitkään. Moniammatillinen toiminta luo uutta asiantuntemusta, mutta samalla se vaatii opettelua, sitoutumista ja toisen työn arvostamista; kollegiaalisuutta. (Noppi & Koistinen 2005, 14 – 15; Kivelä 2006, 18.)

Leppäsen (2005) tutkimustuloksissa tulee esille, että tiimitoimintamallityöskentely koettiin haastateltavien mukaan hyväksi tavaksi toteuttaa moniammatillista yhteistyötä. Moniammatilliset tiimit toimivat melko itsenäisesti jakamalla esim. työtehtävänsä työntekijöiden osaamisen mukaan. Tärkeänä pidettiin tulosten mukaan avointa ilmapiiriä, vastuun kantamista ja eri ammattiryhmien tiedon hyödyntämistä moniammatillista tiimityötä käyttäessä. Lisäksi korostettiin tiimityöskentelyn hyväksi puoleksi samoissa tiloissa työskentelyä. (Leppänen, 2005.)

Moniammatillinen tiimityö on koettu haasteelliseksi. Haasteiksi ovat nousseet henkilöstösuhteet, vallitseva reviiirajattelu (KSH ja kotipalvelu), henkilöstön korkea ikä, pieni vaihtuvuus ja sitoutumattomuus tiimityöskentelyyn. (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002.) Toisaalta moniammatillista työskentelyä pidettiin yhtenä voiman lähteenä sekä mahdollisuutena luovaan ja innovatiiviseen työskentelyyn. Hyvin toimiva moniammatillinen tiimityö loi myös tutkimusten mukaan myönteistä ja avointa ilmapiiriä vähentämällä jopa sairauspoissaoloja. Lisäksi työntekijät kokivat saavansa vapautta omaan työskentelyynsä sekä mahdollisuuden omaan kehittymiseensä. (Kettunen 2003; Vahtera ym. 2002; Lampi 2006.)

2.3 Kotihoitotyön johtaminen

Johtaminen ja kehittäminen kuuluvat yhteen kotihoidon lähijohtajan työssä. Lähijohtamisessa ammattimainen toimintatapa tarkoittaa vastuun kantamista työtehtävistä ja organisaation hyvinvoinnista. Lähijohtaja kotihoidossa vastaa työyksikön palveluiden laadusta ja taloudellisuudesta, jolloin hänen on huolehdittava henkilöstön riittävyydestä ja ammattitaidosta. Ammattitaidon ja henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen sekä käsitys koko henkilöstön ammattitaidosta ovat lähijohtajalle haaste työn vaatimusten muuttuessa. Lähijohtajan tulee opastaa, tukea ja auttaa henkilöstöään

säilyttämään ja ylläpitämään ammattitaitoaan arkipäivän työssä. (Kamunen 2009, 57 - 58.)

Kiviharju-Rissanen (2006, 98) toteaa, etteivät kotihoitotiimit saa riittävää tukea esimiehiltään eivätkä palautetta työstään. Kotihoidon johdolta edellytetään jäykkää johtamista, joka perustuu organisaation arvoihin, visioihin ja strategioihin, joidenka pohjalta onnistunut tiimityö syntyy. Tiimin saadessa johdolta tukea, tiimit jaksavat muutoksissa sekä haastavissa hoito- ja palvelutilanteissa. Selkeät linjaukset ja niihin sitoutuminen tuovat kotihoitotiimeille turvallisuutta ja jatkuvuutta, mikä samalla edistää työssä jaksamista. (Kiviharju- Rissanen 2006, 98.)

Helsingin kaupungin kotihoitotiimien käyttämän osaamiskartan avulla edistettiin myös työssä kehittymistä. Lisäksi kotihoidon johdon ja tiimin lähiesimiesten on yhdessä sovittava esimiestehtävät, roolit sekä vastuualueet, jonka pohjalta selkiytyy myös tiiminvetäjän tehtävät, rooli ja vastuu. Kotihoidon johdon on tuettava tiimien välistä yhteistyötä ja keskinäistä vastuullisuutta. Kotihoitoa johdettaessa vuoropuheluna johdon, lähiesimiesten ja tiimien kesken, saadaan organisointiin ja yhteistyöhön liittyvät epäselvyydet käsiteltyä jo suunnitteluvaiheessa luoden samalla arvostuksen ja tasavertaisuuden tunteen johdon ja tiimien välille. Tiimiorganisaatioiden kehittämiseen ja kotihoitotiimien ohjaukseen tarvitaan esimiehiltä tiimien osallistuvaa ja valmentavaa johtamisosaamista, jotta tiimityöskentely ei lisäisi henkilöstön tunnetta pärjäämättömyydestä tai yksinäisyydestä. (Kiviharju- Rissanen 2006, 98 - 99, 101.)

Leppäsen (2005, 82 - 84) tutkimuksessa käy ilmi, että tiimityöskentelymalli koetaan hyväksi kotihoitotyössä. Se mahdollistaa erilaisen asiantuntijuuden hyödyntämisen, vastuunjakamisen helppouden sekä paremman tiedonkulun (Kettunen 2003, 88). Työntekijöiden mielestä tutkimukseen osallistuvat organisaatiot antoivat mahdollisuuden koulutuksien kautta itsensä ja työnsä kehittämiseen, mikä koettiin tärkeänä. Lähijohtajien saavutettavuutta pidettiin tärkeänä seikkana yhteenkuuluvuuden lisäämisen vuoksi. Lähijohtajien kannustava asenne kehittäisi myös yhteistyötä haastateltavien mielestä. (Leppänen 2005, 82 - 84.)

Engeström, Niemelä, Nummijoki & Nyman (2009, 274) luovat uutta toimintamallia kotihoitoon, yhteistoimintayhteisöä, jossa erilaiset ammattiryhmät ja asiantuntijat muodostavat kokonaisuuden. Siihen kuuluu hyvin erilaisten organisaatioiden edustajia. Keskeisiä periaatteita yhteisössä ovat avoimuus, luottamus ja vastavuoroisuus. Kotihoidossa yhteistoimintayhteisö edellyttäisi työyhteisön rajojen määrätietoista laajentamista yli kaupungin/kunnan virallisen kotihoito- organisaation. Yhteisöön kuuluu eri hallintokuntia edustavia julkisen sekä yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita. Yhteistoimintayhteisöä pitää koossa yhteinen toiminnan kohde, kuten yhteiset asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tämä malli haastaa myös hoitotyön johtamisen.

2.4 Osaamisen johtaminen

Työn vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin sanotaan osaamiseksi. Se on osa inhimillistä pääomaa, jota voidaan mitata muun muassa henkilöstön koulutustasolla, osaamiskartoituksilla, työtyytyväisyydellä sekä henkilöstön terveydentilalla. Osaaminen – käsitteenä tulee ymmärtää laajasti, sillä se on enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu koulutus ja ammatillinen osaaminen. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 2001, 17- 18.) Työntekijän tietojen ja taitojen soveltamista omassa työssään pidetään myös osaamisena. Siihen liittyy henkilön työmotivaatio, työkyky ja sitoutuminen omaan työtehtäväänsä ja organisaatioon. (Viitala 2002; Hilden 2002.)

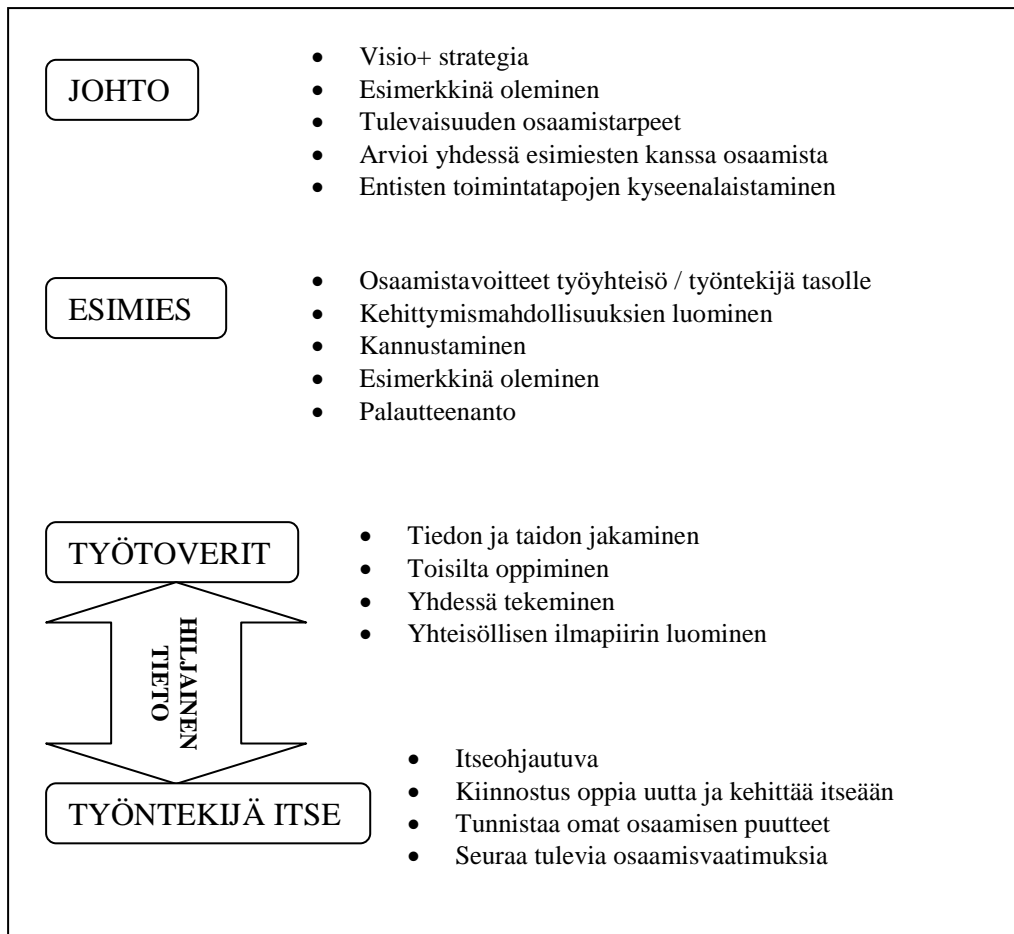
Laaksosen, Niskasen, Ollilan & Riskun (2005, 88 - 89) mukaan osaamisen johtaminen on kokonais-valtaisen tietotaidon rakentamista organisaatiossa, työyhteisössä ja verkostoissa. Se kuuluu suurelta osaltaan henkilöstöhallintoon, jolloin sitä voidaan pitää sekä yksilökohtaisena osaamisen hallintana ja kehittämisenä että ryhmäkohtaisena oppimisena ja uudistumisena. Lisäksi voidaan määritellä, että osaamisen johtaminen on laajempi kokonaisuus hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Tämä vaatii lähijohtajalta tai esimieheltä myös johtamistyön erityisvalmiuksia ja prosessi on hyvin vuorovaikutuksellista. (Laaksosen ym. 2005, 88.)

Yksi johtamistyön peruskysymyksistä on osaamisen johtaminen, jonka hallinta vaatii osaamista ja valmiuksia esimieheltä itseltään. (Laaksosen ym. 2005.) Osaamisen johtajana lähijohtajan tulee vahvistaa työyhteisönsä osaamista yhteisten arvojen, toimintasuunnitelmien, hyvän työilmapiirin, työpaikkakokousten ja kehityskeskustelujen, työn monipuolistamisen, koulutuksen, perehdytyksen sekä asiakaspalautteen avulla. Lähijohtajalla tulee olla halu kuunnella ja hyödyntää työntekijöidensä mielipiteitä ja tarvittaessa tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Kamunen 2009, 58.)

Osaamisen johtamisen edellytyksenä on sekä määrällisen että laadullisen osaamisen tunnistaminen, mittaaminen, selvittäminen, kerääminen, säilyttäminen ja uudistaminen. Toisin sanoen lähijohtajan tulee ylläpitää henkilöstön osaamista erilaisten osaamisselvitysten, tulokorttien, koulutussuunnitelmien, henkilöstötilipäätösten, kehityskeskustelujen ja jatkuvan arvioinnin avulla. (Laaksosen ym. 2005, 93.)

Osaamisen johtaminen kattaa kaikki organisaation toimintatavat, ajattelumallit, prosessit, rakenteet ja strategiat. Se on esimiehen keino saada organisaation visio, strategia ja tavoitteet näkyviksi käytännön toiminnassa. (Laaksosen ym. 2005, 93.) Organisaation tarkoituksen ollessa selvillä, ymmärretään organisaation ydinosaaminen. Toisin sanoen millaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Organisaation eri tasoilla ydinosaaminen jaetaan osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään, tulee johtamisenprosessin tähdätä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Huomioimalla organisaation arvot osaamisen kehittämisessä, saadaan aikaan palvelua, joka palvelee asiakkaita. (Sydänmaalakka 2007, 24,131 - 132; Ollila 2006, 186 - 187.)

Osaamisen ja tiedon kehittämisessä esimiehet lähtevät liikkeelle organisaation määrittelemistä tavoitteista. He varmistavat, että heidän toiminta-alueensa osaaminen vastaa tulevia osaamistarpeita. Nämä osaamistavoitteet pilkotaan tiimi- ja yksilötasolle. Esimiesten kuuluu arvioida, kehitetäänkö osaamista oikeaan suuntaan. Kehittämismahdollisuuksien esille tuonti onkin esimiesten tärkeä tehtävä, lisäksi esimiesten tulee varmistaa käytännön toteutuminen sekä kannustaa menetelmien ja ohjelmien käyttöön. Palautteen antaminen on tärkeää. (Virtainlahti 2009, 162- 163.) (kuvio2.)



Kuvio 2 Osaamisen kehittämisen toimijoiden roolit. (mukailen Virtainlahti 2009, 164- 165.)

Osaamisen johtaminen on osa kaikkea normaalia johtamista organisaation erilaisissa prosesseissa ja toiminnoissa. Se tulee sisällyttää kaikkeen johtamistyöhön ja se on aina johdon vastuulla. Se kohdistuu yksilöön tai ryhmään ja sitä voidaan tarkastella niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Viitala 2004, 230.) Osaamisen johtamisen prosessissa yhdistyvät strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen (Sydänmaalakka 2007, 143). Osaamisen johtamisen avulla nostetaan esille osaamiskysymyksiä osana työyksikön strategiaa ja samalla se auttaa ymmärtämään, minkä varassa menestyminen voi olla mahdollista (Tukia, Kivinen & Taskinen 2007, 41).

2.4.1 Hiljainen tieto osana osaamisen johtamista

Kiinnostus hiljaisen tietämyksen johtamisesta on lisääntynyt suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Se ei ole oma johtamisen osa-alue, mutta kytköksissä osaamisen johtamiseen. Hiljainen tieto näkyy käytännön toimissa, jotka osataan hyvin, ja jotka muuttuvat automaattisiksi, jolloin sen tunnistaminen muuttuu hankalaksi. Automaatiot vaikuttavat toimintaamme ja päätöksiimme. Tätä voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 15, 38 - 39.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen (know-how eli taitotieto) ja tiedolliseen, kognitiiviseen. Vapaa-omaisia ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja sisältyy tekniseen ulottuvuuteen ja taitotieto kerääntyy vuosien varrella kokemuksena ja on ammattilaisella ”sormenpäissä”. Kaavat, mallit, uskomukset ja odotukset sisältyvät tiedolliseen ulottuvuuteen. (Virtainlahti 2009, 43 – 44, 47.) Hiljainen tieto on henkilökohtaista, mutta sitä voidaan jakaa yksilöiden välillä kollektiivisesti (Haldin- Herrgård 2003).

Hiljaista tietoa tukevia yhteistyömuotoja tai henkilöstötoimintoja ovat muun muassa tiimityö, mentorointi, verkostot, sijais- ja varamiesjärjestelyt, työkierto ja projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen sekä rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus ja kehityskeskustelut. Merkittävä rooli hiljaisen tiedon jakamisella on johtamisella. Esimiesten tehtävä on luoda hiljaisen tiedon jakamiselle sopivat olosuhteet ja tukea hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä. Osaava henkilöstö on avain menestykseen ja osaamista ja tietoa tehokkaasti jakava työyhteisö panostaa tulevaisuuteen ja pitkällä aikavälillä tehokkuus ja laatu kohenevat sekä työnantajana kilpailukyky paranee. (Virtainlahti 2009, 118, 130, 138.) Marquisin & Hustonin (2003) mukaan kokemusperäisen, hiljaisen tiedon siirtämistä sukupolvelta toiselle voidaan kutsua mentoroinniksi. Se sopii hyvin hoitotyön verkostomaiseen kulttuuriin. (Marquis & Huston 2003.)

Virtainlahden (2009, 108) mielestä hiljaista tietoa tulisi jakaa, sillä siten työyhteisön toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa. Hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille ja työyhteisön erilaista tietämystä voidaan hyödyntää. Lisäksi työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee ja yhteisöllisyyttä voidaan edistää. Sen avulla voi luoda myös osaamista arvostavan ilmapiirin. Samalla työnkuvat tulevat esille ja niitä voidaan siten kehittää. Toisaalta hiljaista tietoa ei tulisi jakaa, jos hiljainen tieto on vanhentunutta tai väärää, se sisältää ennakoasenteita ja huonoa asennetta tai oma osaaminen on henkilökohtainen menestystekijä ja oman toimeentulon perusta.

Haasteena johtamisessa on tunnistaa ja tuoda esille työntekijän hiljainen tieto. Työyhteisöt ovat riippuvaisia työntekijöistä, koska kaikki tieto ja taito ovat varastoituneet työntekijöihin. Tähän ratkaisuna on pyrkiä tekemään hiljainen tieto näkyväksi ja jakaa tätä hiljaista tietoa työntekijöiden kesken. Kun hiljaista tietoa jaetaan, parannetaan koko työyhteisön tietämystä ja osaamista. Jotta osaamisen ja hiljaisen tiedon johtaminen on mahdollista, tulee osaaminen ja tieto tunnistaa. Tätä tarvitaan voidaksemme hyö-

dyntää tietoa tehokkaasti ja kehittää edelleen. (Virtainlahti 2009, 73, 76, 91.)

2.4.2 Aikaisempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta

Osaamisen johtamisesta on tehty monenlaisia tutkimuksia eri aloilla. (Kts. liite 1.) Viitalan (2004, 126) mukaan johtajan tehtävä osaamisen johtajana on suunnan selkeyttäjä, yksilön kehityksen tukija, ryhmätoiminnan sekä ilmapiirin rakentaja. Samaisessa tutkimuksessaan Viitala (2004) ryhmittelee johtajat neljään ryhmään sen mukaan, miten lähiesimiehet toteuttivat osaamisen johtamistaan. Ryhmät olivat "kollegat", "luotsit", "kapteenit" ja "valmentajat". Tutkimukseen osallistuneet johtajat toimivat porrasmaisesti eri tasoilla, jolloin "valmentajat" olivat lähimpänä ideaalitulannetta ja "kollegat" kauimpana. (Viitala 2004, 167 - 179.)

Kettunen (2003, 89 - 90) tarkasteli tutkimuksessaan osaamisen johtamista henkilöstöhallinnon toimintojen avulla, joita ovat henkilöstövalinta, arviointi, palkitseminen, kehittäminen ja tuloksellisuus. Tulosten mukaan osaamisen kehittäminen oli pääasiassa koulutusta. Kun huomioitiin työntekijän oma kiinnostus koulutusta kohtaan, koulutus palveli tällöin parhaiten työntekijää. Huomioitavaa on se, että koulutukseen ja kehittämiseen voi tulla työntekijöillä väsyminen. Työntekijöiden mielestä oli tärkeää saada esimiehiltä kannustusta. (Kettunen 2003.) Osaamisen johtaminen tutkimustulosten mukaan nojautui perinteisiin henkilöstöhallinnon toimintoihin valittaessa henkilöstöä, mietittiin millaista osaamista työyhteisössä tarvittiin (Kettunen 2003, 70).

Osaamisen johtamisella oli vaikutusta yleisen työhyvinvoinnin rakentajana Koiramäen (2009, 61) tutkimuksessa. Yksilöllisempi urakehitys ja työuran jatkuminen voitaisiin turvata osaamisen johtamisen keinoin terveydenhuollon yksiköissä. Osaamisen johtamista pidettiin Koiramäen (2009) tutkimuksessa terveydenhuollon vetovoimaisuuden lähteenä ja työssä pysymisen edellytyksenä. Osaamisen johtamisen kannalta ilmapiirin luomisen ulottuvuus nousee yhdeksi osaamisen johtamisen pääalueiksi Viitalan (2004, 189) ja Ollilan (2006, 165) tutkimustuloksissa. Haluttaessa edistää työyhteisössä oppimista, tulee ilmapiirin kehittämisen olla tiedostettu johtamistyön kohde. Oppimista edistävä ilmapiiri on avoin ja turvallinen. (Viitala 2004, 189 - 190.)

Kinnusen (2007) tutkimus osoittaa, että osaamisen johtamisen prosessi on vaativa. Esimiehiltä vaaditaan vahvaa sitoutumista, vahvaa omaa henkilökohtaista kehittämishalua, ajanhallintaa sekä aitoa kiinnostusta työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan. Tärkeää on strategian toteuttamisen selkeyttäminen ja jalkauttaminen organisaatiossa. (Kinnunen 2007.) Kamusen (2009) tutkimuksessa lähijohtajan tulee mahdollistaa osaamisen jakaminen ja osaamisen käyttö työyhteisössä. Yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeää. Lähijohtajan tulee osata ennakoida tulevaa ja hallita jo olemassa oleva osaaminen työyhteisössä. (Kamunen 2009, 111.)

Osaamisen johtamisen menetelmiä ja niiden käyttöä ovat tutkineet tutkimuksissaan Hyrkäs & Ståhle (2004) sekä Maukonen (2005). Maukonen (2005) selvitti, kuinka hoitotyönjohtajat olivat hyödyntäneet kehityskeskusteluja osaamisen johtamisessa ja Hyrkäs & Ståhle (2004) selvittivät mitä keinoja yleensä Suomen kunnissa käytetään osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisessa ja kehittämässä käytetyimpiä menetelmiä ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset koulutukset, tuloskeskustelut, johtamis- ja esimiestyön sekä johtamistaitojen kehittäminen että työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet. Menetelmistä vähiten käytettyjä ovat mentorointi, tuloskortti (BSC), osaamisen kehittämisen ja arvioinnin tietojärjestelmät sekä ydinosaamis- ja osaamiskartoitukset. (Hyrkäs & Ståhle, 2004.) Myös Turtisen (2008) ja Kivisen (2008) tutkimuksissa nousee esille samoja menetelmiä.

Maukosen (2005) tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluista saatiin osaamisen johtamiseen keskeistä tietoa työntekijän kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Samalla se toi esille osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen liittyviä asioita, jonka pohjalta laadittiin erilaisia kehittämissuunnitelmia niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Kosken (2008) ja Koskisen (2008) tutkimukset nostavat esille samoja asioita. Strategisessa osaamisen johtamisessa kehityskeskusteluilla on myös osoitettu olevan tärkeä merkitys (Huotari 2009). Kehityskeskusteluista nousevia asioita voitaisiin viedä yhteisiin keskusteluihin työyhteisössä, jolloin se tukisi tiedon ja osaamisen leviämistä, luottamusta, innovatiivisuutta ja yhdessä oppimista. Samalla hiljainen tieto saataisiin esille. (Maukonen 2005.) Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä apuvälineenä osaamisen johtamisessa ja lähes 80 % lähiesimiehistä kävi kehityskeskusteluja alaiensa kanssa. Lähiesimiehet toivoivat saavansa koulutusta, aikaa sekä vertaistukea kehityskeskustelujen tueksi. (Koski 2008.) Eri alojen henkilöstöt ja lähiesimiehet kokevat kehityskeskustelut eri tavalla selviää Koskisen (2008) tutkimuksessa.

Osaamiseen liittyvää hiljaisen tiedon johtamista terveydenhuollossa on tutkinut Turtinen (2008) omassa tutkimuksessaan. Tutkimuksesta selviää, että terveydenhuollon organisaatioissa hiljainen tieto ja innovatiivisuus ovat piilevä ja merkittävä osaamisresurssi. Systemaattinen johtaminen hiljaisen tiedon osalta on organisaation kehittämisen kannalta keskeistä. Tutkimus osoitti, että ongelmana on hiljaisen tiedon valuminen pois organisaatioista. (Turtinen 2008.)

Tapaustutkimuksena Virtanen (2003) tutki kotihoidon osaamisen johtamista. Tarkoituksena oli kuvata kotihoidon muutosprosessin toteutumista ja erityisesti sitä, kuinka osaamisen johtamista johdettiin ja kuinka se kehittyi muutosprosessin aikana. Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena oli luoda osaamiskartta kotihoidon käyttöön. Tulosten perusteella muutosten onnistumiseen ja työyhteisön kehittämiseen päästään osaamisen johtamisella. On tärkeää, että koko johtamisprosessi kytkeytyy kaikkien tiedossa olevaan visioon, strategiaan ja arvoihin. Ilman johdon sitoutumista ja riittäviä edellytyksiä ei osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen ole mahdollista. (Virtanen 2003.) Osaamisen arviointi ja arvioinnissa käytettävä

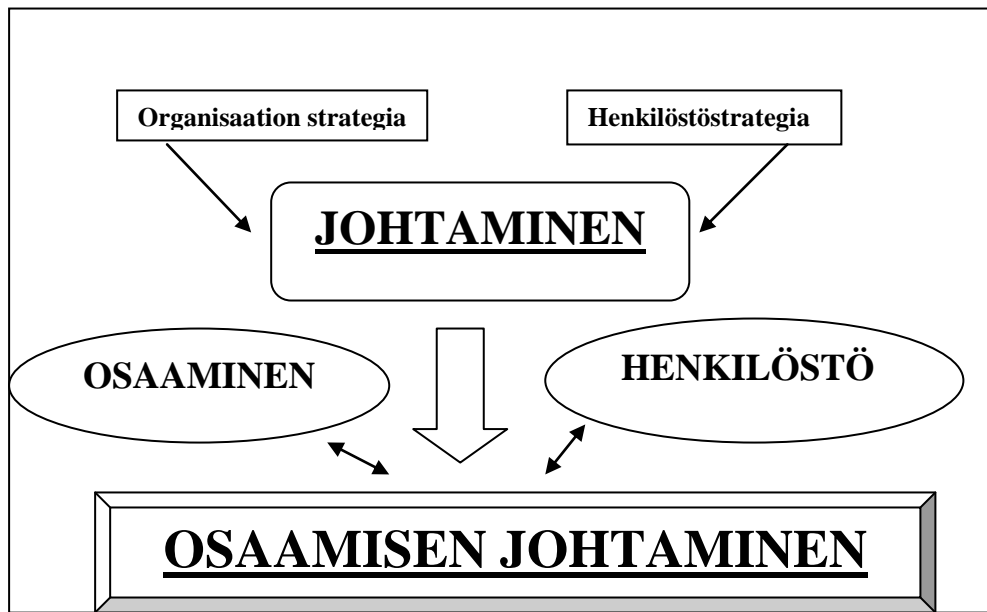
mittari koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi osatekijäksi osaamisen johtamisessa. (Virtanen 2003.)

Kivisen (2008) tutkimuksessa tuli esille, että suurin osa vastanneista johtajista ja työntekijöistä oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistaan. Kuitenkin yli kolmasosa johtajista ja puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei heillä ollut mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan omassa työssään. (Kivinen 2008.) Osaamisen kehittämisessä Kamusen (2009) tutkimuksen mukaan tärkeää oli lähijohtajan omalla esimerkillä johtaminen. Työhön perehdyttäminen, kannustaminen ja rohkaiseminen olivat myös tärkeitä tekijöitä.

Taulukko 1 . Aikaisempien tutkimusten tuloksia tiivistettynä tutkimuskysymyksiä muokailleen

OSAAMISEN JOHTAMINEN	KEINOJA OSAAMISEN JOHTAMISEEN	KEHITTÄMIS-ALUEITA
<ul style="list-style-type: none"> • vetovoimaisuuden lähde sekä työssä pysymisen edellytys. • Lähijohtajaa pidetään osaamisen johtamisessa suunnan selkeyttäjänä, yksilön kehityksen tukijana, ryhmän ja ilmapiiirin rakentajana sekä työhyvinvoinnin rakentajana. • Prosessina vaativa ja vaatii lähiesimieheltä sitoutumista, henkilökohtaista kehittämisshalua, ajanhallintaa ja kiinnostusta työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • kehityskeskustelut • sisäiset / ulkoiset koulutukset • esimiestyön / johtamisen kehittäminen • työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet • mentorointi • osaamiskartoitukset • arviointimenetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • hiljainen tieto näkyväksi ja pysyväksi työyhteisöihin • osaamisen johtamisen prosessin näkyväksi tekeminen • ajan riittäminen oman osaamisen toteuttamiselle • johdon tuen ja kannustuksen saaminen

Työyhteisön johtamiselle näyttää suunnan organisaation strategia. Henkilöstö on työyksikön tärkeä voimavara ja johtamisen tulee tapahtua organisaation henkilöstöstrategian linjausten mukaisesti. Yhtenä johtamisen osa-alueena on osaamisen johtaminen (hiljaisen tiedon johtaminen), jolla kehitetään ja ylläpidetään työyksikön aineetonta pääomaa. (Kuvio3.) Omat vaatimukset osaamiselle luovat kotihoidon ominaispiirteet (asiakkaan kotihoitoympäristönä, tiimityö, sopeutuminen muuttuviin seikkoihin työssä, kokonaisvaltainen ja monialainen osaaminen).



Kuvio 3 Yhteenveto teoriaosasta.

Kotihoitotyön tapahtuessa moniammatillisissa tiimeissä ja asiakkaan kodin ollessa työympäristönä esimiehiltä vaaditaan erityistä paneutumista osaamisen johtamiseen. Kotihoitotyö on hyvin monipuolista vaatien paljon työntekijältään. Työntekijä tarvitsee tietoa asiakkaan terveydentilaan liittyvistä asioista, mutta myös saatavilla olevista tuki-, turva- ja kuntoutuspalveluista, apuvälineistä, mahdollisista tuista sekä etuuksista. Kotihoitohenkilöstö toimii eräänlaisena koordinoijana ja yhteydenpitäjänä asiakkaan ja hänen hoitoonsa liittyvien virallisten ja epävirallisten toimijoiden välillä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyminen vaikuttaa myös kotihoitoon ja luo sitä kautta koulutuksen tarvetta henkilöstölle, esimerkiksi tietotekniikan osalta.

Osaamisen johtaminen kotihoidon esimiehenä on laaja- alainen työkenttä, jossa tulee huomioida työhön liittyviä erityiskysymyksiä, kuten työskentely asiakkaan kotona, asiakkaiden hoidon vaativuuden lisääntyminen, moniammatillinen tiimityö sekä henkilöstön eläköityminen ja sen vaikutus kotihoitotiimien osaamistasoon. Kotihoitotyön luonne ja ominaispiirteet ohjaavat osaamisen johtamista.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selvittää työntekijöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta koko kotihoidon henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa kotihoidon johtamisen kehittämisessä sekä jatkotutkimuksissa. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstöltä.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Mitä osaamisen johtaminen on kotihoidossa?
2. Mitä keinoja käytetään kotihoidossa osaamisen johtamisessa?
3. Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää tulevaisuudessa?

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

4.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena lomakekyselynä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee huomioida esimerkiksi aikaisempien tutkimusten tulokset, teorit ja käsitteiden määrittelyt. Valitaan myös sopiva menetelmä tutkimuksen aineiston keräämiseen ja pohditaan, kuinka tutkimuksen koehenkilöt valitaan. Tutkimuksen suorittamisen jälkeen aineisto muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja tehdään tutkimustuloksista päätelmät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 140.)

Tutkimuksen perusjoukon (N= 145) muodosti Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstö neljältä eri kotihoitoalueelta; pohjoinen, itä, etelä ja länsi. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta ja tutkimusotanta tässä tutkimuksessa on olennainen (Heikkilä 1999, 43). Ennen tutkimuksen toteuttamista kyselylomake esiteltiin ja tutkimukselle haettiin asianmukaisesti tutkimuslupa.

4.2 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu kysely. Kyselyllä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Näin tutkimukseen saadaan osallistumaan suuri joukko ihmisiä, joilta kysytään monia asioita. Lisäksi kysely menetelmänä on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kun kyselylomake on huolella tehty, aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. On kehitetty tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja, joita tutkija voi käyttää hyödykseen,

tosin tulosten tulkinta saattaa olla ongelmallista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195.)

Tutkimukseen osallistuva perusjoukko oli myös maantieteellisesti tutkijasta kaukana, joka rajoitti tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän valintaa. Kyselylomakkeen käyttö oli näin ollen perusteltua. Sähköpostikysely ei olisi tavoittanut kaikkia kyselyyn osallistuvia, vaikka kotihoidossa sähköpostin käyttö on mahdollista. Työntekijöistä osa ei käytä sähköpostia välttämättä lainkaan.

Heikkouksina voidaan pitää kyselyssä aineiston pinnallisuutta. Vastaajien huolellisuutta, rehellisyyttä, väärinymmärryksiä sekä vastaajien perehtyneisyyttä kysyttävään asiaan ei tiedetä varmuudella kyselyssä. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta tietoa ja taitoa sekä vie aikaa tutkijalta. Kyselyyn vastaamattomuus saattaa myös jossain tapauksissa nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty kysely oli informoitu kysely, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija jakaa itse kyselylomakkeet vastaajille esimerkiksi työpaikkakokouksessa, jolloin hänellä on mahdollisuus myös kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja vastata vastaajien esittämiin kysymyksiin. Vastaajien kanssa sovitaan lisäksi palautuskäytänteistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 196 - 197.)

4.3 Kyselylomake ja sen laatiminen

Tutkimuksessa käytettiin tätä tutkimusta varten laadittua kyselylomaketta (liite 2 ja 3). Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia (Viitala 2004; Hyrkäs 2009) sekä niiden tuloksia ja osin niissä käytettyjä mittareita. Lomakkeen alussa kolmella monivalintakysymyksellä koottiin vastaajien taustatietoja. Kyselylomakkeita oli kahdenlaisia, työntekijöille ja esimiehille omanlaisensa. Sisällöltään kyselylomakkeet olivat samanlaisia, mutta esimiesten lomakkeissa käytettiin sanaa esimies. Taustakysymykset sijoitettiin alkuun, sillä kyselylomake oli kolmen sivun mittainen. Taustakysymykset toimivat lämmittelykysymyksinä. Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajien ikää, tehtävänimikettä sekä työkokemusta nykyisessä työtehtävässä.

Kyselylomakkeen alusta löytyi myös ohjeet kyselyyn vastaamisesta sekä muutama kyselyyn liittyvä käsite oli selitetty vastaajien ymmärtämisen helpottamiseksi. Lomakkeessa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa, mittaamaan vastaajien mielipiteitä esitetyistä väittämistä. Vastaajat valitsivat, kuinka voimakkaasti he ovat samaa mieltä tai eri mieltä esitetyistä väittämistä. Kyselylomakkeen lopussa oli muutama avoin kysymys, joihin vastaajat pystyivät kertomaan vapaasti oman mielipiteensä kysyttävistä asioista.

Väittämillä 1, 3-6, 8,11-12, 17-24 selvitettiin, millaisena johtajana esimies nähtiin kotihoidossa. Väittämät 2, 7, 9-10, 13-16 sekä 25-39 kohdentuivat siihen, mitä osaamisen johtaminen kotihoidossa on. Avoimella kysymyk-

sellä 53 tarkennettiin osaamisen johtamista kotihoidossa. Kysymyksillä 40-52 haettiin vastausta siihen, mitä keinoja käytettiin osaamisen johtamisessa kotihoidossa. Viimeisessä avoimessa kysymyksessä 54 selvitettiin kehittämiskeinoja osaamisen johtamiseen tulevaisuudessa.

4.4 Kyselylomakkeen testaaminen

Kyselylomakkeiden ollessa valmiit, ne esitettiin kahdellakymmenellä koehenkilöllä, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen. Esitetauksella voidaan tarkistaa näkökohtia ja korjata kysymysten muotoa. Kyselyyn on hyvä liittää mukaan saatekirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja merkityksestä vastaajalle. Mainitaan myös palautuspäivämäärä ja kiitetään osallistumisesta kyselyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 191.)

Kyselylomake esitettiin hoitoalan yksikössä, joka ei ollut kotihoidon yksikkö. Esitetauksen vastaajamäärä oli 15/20. Esitetauksen jälkeen tehtiin esille tulleet muutokset, muun muassa kielioppivirheet korjattiin ja tarkennettiin muutamaa kysymystä. Muutama väittämä jätettiin pois, sillä niitä pidettiin itsestäänselvyyksinä. Lomaketta pidettiin selkeänä ja helpolukuisena. Lomakkeen pituus oli sopiva. Lomakkeen ulkoasua tutkija muokkasi vielä ennen tutkimuksen lopullista ajankohtaa. Lomakkeen esitetaaminen on välttämätöntä, sillä tutkijalle selkeät asiat eivät välttämättä ole vastaajalle ymmärrettäviä (Krause & Kiikkala 1996, 113).

4.5 Kyselyn toteutus

Ennen empiirisen tutkimuksen toteutusta tutkija anoi tutkimuslupaa Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalveluiden ylilääkäri. Tutkimuslupa saatiin 3.5.2011. Tutkimusluvan saatua tutkija kävi Hyvinkäällä henkilökohtaisesti toimittamassa riittävän määrän kyselylomakkeita kunkin kotihoitoalueen toimistolle. Samalla tutkija kertoi silloin paikalla olleille työntekijöille tutkimuksesta ja toivoi kyselyyn vastaamista määräaikaan mennessä. Muistutettiin anonyymiydestä sekä vapaaehtoisuudesta osallistua kyselyyn. Esimiehille tutkija antoi kyselyiden palautuskuoret. Esimiehet saivat tehtävän informoida poissaolleille työntekijöille tutkimuksesta sekä kyselyyn vastaamisesta. Kyselyaika oli kaiken kaikkiaan 16.5.2011- 26.6.2011. Kyselyiden mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta, kyselyyn vastaamisesta sekä ajankohdasta että palautuksesta. Lisäksi saatekirjeessä oli tutkijan yhteystiedot mahdollisia yhteydenottoja varten.

Puolessa välissä kyselyaika tutkija oli yhteydessä kunkin kotihoitoalueen alue-esimiehiin sekä tiiminvetäjä- sairaanhoitajiin ja muistutteli heidän kauttaan kyselyyn vastaamisesta sekä kyselyn vastausajan päättymisestä.

4.6 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Määräaikaan mennessä täytettyjä kyselylomakkeita palautui takaisin 91. Määräaika pidennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta viikolla kyselyn huonon ajankohdan (kesälomakausi) vuoksi, jotta kyselyyn vastaamisessa ei tapahtuisi niin suurta katoa. Vastausprosentti oli 62 %. Palautuneet kyselylomakkeet oli huolellisesti täytettyjä, vain muutama väittämä oli jätetty tyhjäksi. Avoimet kysymykset oli koettu hankaliksi, eikä niihin vastaaminen ollut menestys. Kaikki palautuneet lomakkeet voitiin huomioida tutkimuksessa. Tyhjät kohdat eivät vaikuttaneet väittämien tuloksiin.

Kyselylomakkeet numeroitiin 1-91 helpottamaan aineiston syöttämistä IBM:n SPSS Statistics 19.0 tilasto-ohjelmaan. Aineistosta tehtiin havaintomatriisit, työntekijöiden ja esimiesten vastauksista erikseen. Havaintomatriisissa pystyivät kuvaavat muuttujia, eli mitattavia ominaisuuksia siten, että kullakin pystyivillä on yhden ominaisuuden mittaustulokset kaikilta tutkimukseen osallistuneilta. Kun taas vaakarivi kuvaa yhtä tilastoyksikköä eli kyselyyn vastannutta työntekijää, jolta on mitattu jotain ominaisuutta. Yhdellä vaakarivillä on vain yhden tilastoyksikön tiedot. (Nummenmaa 2004, 41 - 42.) Kyselyistä saatuja tuloksia tarkasteltiin suorina ja prosenttijakaumina. Aineiston tuloksia havainnollistettiin taulukoiden ja kuvioiden avulla.

Kyselylomakkeen kahden avoimen kysymyksen vastaukset koottiin erilliseen havaintomatriisiin ja vastauksia tarkasteltiin niiden samanlaisuuden ja erilaisuuden mukaan. Vastauksista yritettiin löytää samaan aihepiiriin liittyviä asioita. Vastausten analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, jolloin tutkittua aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Pyrkimyksenä sisällönanalyysiä tehdessä on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus kytkemällä tulokset laajempaan asiayhteyteen ja muihin aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös sisällön erittelyä, jota joskus myös kutsutaan sisällönanalyysiksi. Tällä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien tulkintaa, jolloin kuvataan määrällisesti jokin tekstin tai dokumentin sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107 - 108.)

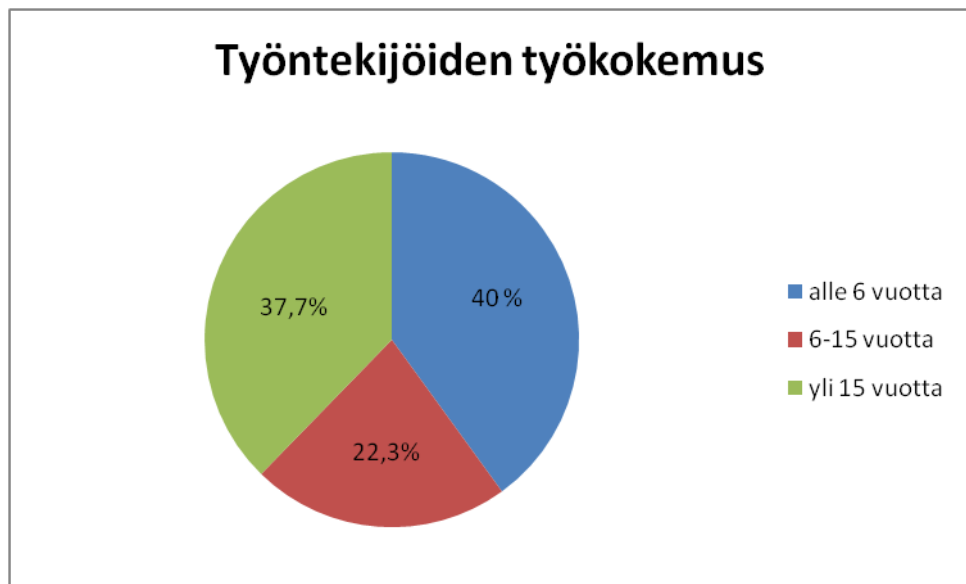
5 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely jaettiin 145 henkilölle, jotka työskentelivät Hyvinkään kotihoidossa toistaiseksi voimassa olevassa toimessa tai pitkäaikaisena sijaisena, ja siihen vastasi 91 henkilöä. Näin ollen vastausprosentti tämän opinnäytetyön kyselyssä oli 62. Pitkäaikaisella sijaisella tässä opinnäytetyössä tarkoitettiin työntekijää, jolla oli työsuhte kestänyt yli kolme kuukautta.

5.1 Tutkittavien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista alue-esimiehiä/ tiiminvetäjä-sairaanhoitajia oli 6 (N=8), sairaanhoitajia vastasi 8 (N=16), perus- tai lähihoitajia vastanneista oli 60 (N=92) ja kotiavustajia tai kodinhoitajia oli 17 (N=26).

Vastanneista työntekijöistä työkokemusta alle 6 vuotta oli 40 % vastanneista. Työkokemusta 6-15 vuotta nykyisessä työtehtävässä oli 22,3 % vastanneista ja yli 15 vuotta työkokemusta nykyisessä työtehtävässä oli 37,6 % vastanneista työntekijöistä. (Kuvio 4.) Vastanneiden työntekijöiden keski-ikä oli 44 vuotta.



Kuvio 4 Työntekijöiden työkokemus.

Kyselyyn vastanneilla esimiehillä neljällä (n=6) oli työkokemusta alle 6 vuotta nykyisessä työtehtävässä ja kahdella (n=6) yli 6 vuotta. Vastanneiden esimiesten keski-ikä oli 43 vuotta.

5.2 Henkilöstöjohtaminen kotihoidossa

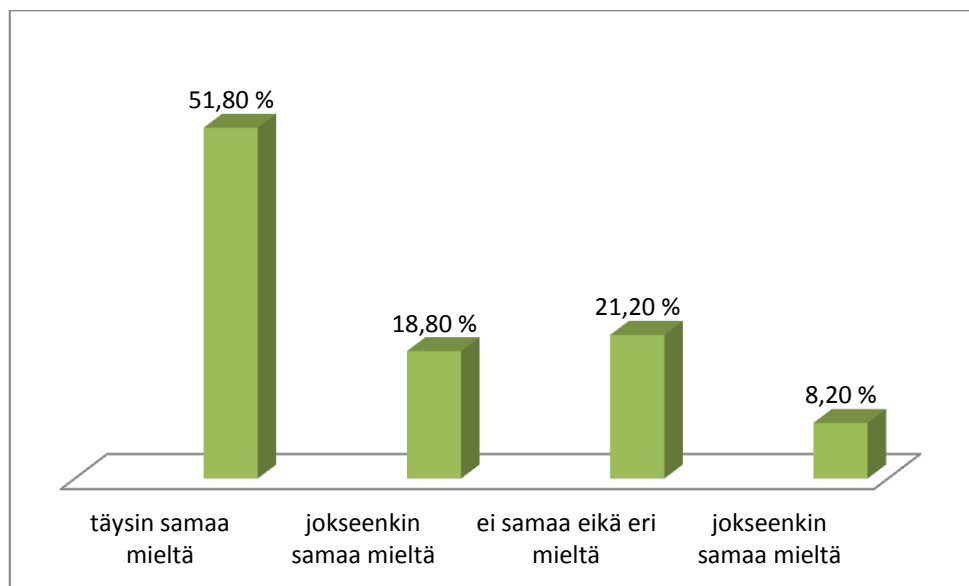
Tutkimuksen alkupuolen kysymyksillä kartoitettiin kyselyyn vastanneiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta kotihoidossa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön lopussa on koottuna henkilöstön mielipiteet (liite 5 ja 6).

5.2.1 Työntekijöiden vastaukset

Kysyttäessä työntekijöiltä mielipidettä siihen, keskusteleeko esimies heidän kanssaan asiakaspalautteista ja asiakkaiden tarpeista, niin lähes 60 % työntekijöistä oli täysin tai joksinkin samaa mieltä väitteestä. Eri mieltä oli 11,8 % vastanneista. Ei samaa eikä eri mieltä oli kolmannes vastanneista. Toiminnan laadusta esimies keskusteli lähes 65 % mielestä, kun taas reilun 10 % mielestä esimies ei keskustellut alaisten kanssa toiminnan laadusta. Viidennes vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.

Lähes puolet vastanneista työntekijöistä oli täysin tai joksinkin samaa mieltä siitä, että esimies edistää yhteistä suunnittelua ja ideointia ja yli 60 % mielestä esimies pyrkii kehittämään toimintaa. Vajaa kolmannes vastanneista oli eri mieltä siitä, että esimies edistää yhteistä suunnittelua ja ideointia. Yhtä moni ei osannut ilmaista mielipidettään väittämään. 18,8 % vastanneista oli sitä mieltä, ettei esimies pyri kehittämään toimintaa. Vajaa viidennes vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.

Esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla 70,6 % mielestä, vain 8,2 % vastanneista työntekijöistä oli eri mieltä. Reilu viidennes vastanneista ei osannut ilmaista mielipidettään. (kuvio 5.) Tulosten mukaan esimies pyrkii kehittämään työilmapiiriä 50,6 % mielestä ja vajaa kolmannes mielestä esimies ei pyri kehittämään työilmapiiriä. Kantaansa asiaan ei osannut sanoa 25,9 % vastanneista.



Kuvio 5 Esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla.

Vastanneista työntekijöistä 18,8 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä. Jokseenkin samaa mieltä oli 29,4 %. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 25,9 %. Lähes kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. Rakentavaa palautetta, myös negatiivista esimies antaa 53 % mie-

lestä. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 14,1 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 30,6 % vastanneista työntekijöistä.

Tulosten mukaan vastanneista työntekijöistä 23,5 % oli sitä mieltä, että esimies huomaa hyvät suoritukset ja antaa siitä positiivista palautetta työntekijälle. Jokseenkin samaa mieltä oli 24,7 % vastanneista. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta oli 32,9 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 18,8 %.

Väittämässä 18 kysyttiin, onko esimies halukas ottamaan palautetta vastaan toiminnan kehittämiseksi ja yli puolet vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies on halukas ottamaan palautetta vastaan. 17,6 % oli väittämästä eri mieltä ja 25,9 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yli 70 % mielestä esimies kehittää omaa ammattitaitoaan, loput vastanneista ei osannut sanoa mielipidettään väittämään. Lähes 70 % mielestä esimiehellä on riittävästi asiantuntemusta toimialasta. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 12,9 % vastanneista. Vajaa viidennes ei osannut ilmaista mielipidettään.

Lähes 80 % vastanneista työntekijöistä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies on kiinnostunut omasta työstään. Jokseenkin eri mieltä oli 9,4 % ja ei samaa eikä eri mieltä oli 11,8 %. Esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin 71,7 % mielestä, kun taas eri mieltä väitteestä oli 10,6 %. Vajaa viidennes ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Työntekijöistä 60 % oli sitä mieltä, että esimies tuntee alaisensa. Yhtä moni vastannut työntekijä oli myös sitä mieltä, että esimies arvostaa ja kuuntelee heitä. Vajaa viidennes oli sitä mieltä, ettei esimies tunne alaisiaan ja noin viidennes ei osannut ilmaista mielipidettään. Vajaa kymmenen prosenttia vastanneista oli sitä, mieltä ettei esimies kuuntelisi tai arvostaisi alaisiaan. Lähes kolmannes ei osannut ilmaista mielipidettään asiaan.

5.2.2 Esimiesten vastaukset

Kyselyn esimiesjoukko oli melko pieni, mutta vastanneita oli lähes kaikki, joten esimiesten vastaukset kuvastavat kohtuudella koko esimiesjoukkoa, joka kotihoidossa työskentelee. Kyseessä olivat lähiesimiehet.

Kyselyyn vastanneet esimiehet olivat kaikki täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he keskustelivat alaisensa kanssa asiakkaiden palautteista ja tarpeista. He keskustelivat työntekijöiden kanssa myös toiminnan laadusta, vain yksi esimies ei osannut sanoa mielipidettään tähän väittämään. Kaikki vastanneet esimiehet olivat sitä mieltä, että he esimiehinä pyrkivät kehittämään toimintaa.

Yhteisiä keskusteluja järjestettiin kaikkien vastanneiden esimiesten mielestä. Puolet vastanneista esimiehistä oli täysin sitä mieltä, että he edistävät yhteistä suunnittelua ja ideointia, jokseenkin samaa mieltä oli kaksi

esimiestä. Yhden kanta asiaan jäi epäselväksi. Esimiehet pyrkivät vastaus-ten perusteella kehittämään työyhteisön ilmapiiriä.

Viisi kuudesta vastanneesta esimiehestä oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he esimiehinä tukevat virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä. Yksi ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli viisi esimiestä siitä, että he antavat rakentavaa palautetta, myös kielteistä alaisilleen. Tähänkään ei osannut yksi esimies sanoa mielipidettään.

Tulosten mukaan kaikki kyselyyn osallistuneet esimiehet olivat sitä mieltä, että he huomaavat hyvät suoritukset ja antavat siitä positiivista palautetta työntekijälle. Kaikki vastanneet esimiehet olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat halukkaita ottamaan palautetta vastaan toiminnan kehittämiseksi.

Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli kaikki vastanneet esimiehet siitä, että he kehittävät ammattitaitoaan esimiehenä. Viiden esimiehen mielestä kuudesta heillä oli riittävä asiantuntemus toimialastaan, yksi ei osannut ilmaista mielipidettään väittämään.

Täysin tai jokseenkin samaa mieltä esimiehistä kaikki olivat siitä, että he sitoutuvat itse sovittuihin muutoksiin ja ovat kiinnostuneita omasta työstään. Viisi kuudesta vastanneesta esimiehestä tunsu mielestään alaisensa, yksi esimies ei osannut ilmaista mielipidettään tähän väittämään. Kaikki vastanneet esimiehet olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he kuuntelivat ja arvostivat alaisiaan.

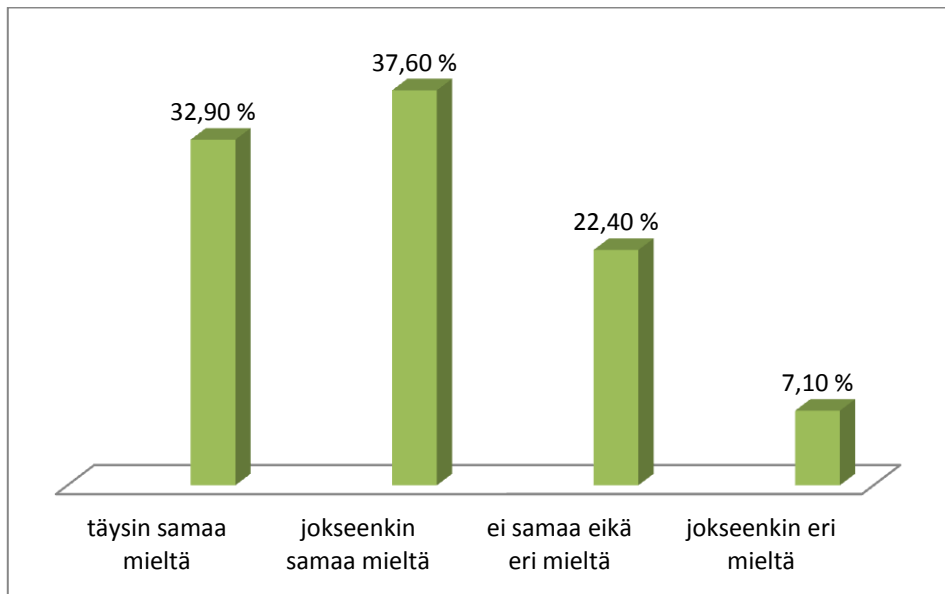
5.3 Osaamisen johtaminen kotihoidossa

Osaamisen johtamiseen liittyviä väittämiä oli useita, niiden avulla selvitetiin henkilöstön mielipiteitä siitä, mitä osaamisen johtaminen heidän mielestään on ja mitä se on Hyvinkään kaupungin kotihoidossa.

5.3.1 Työntekijöiden vastaukset

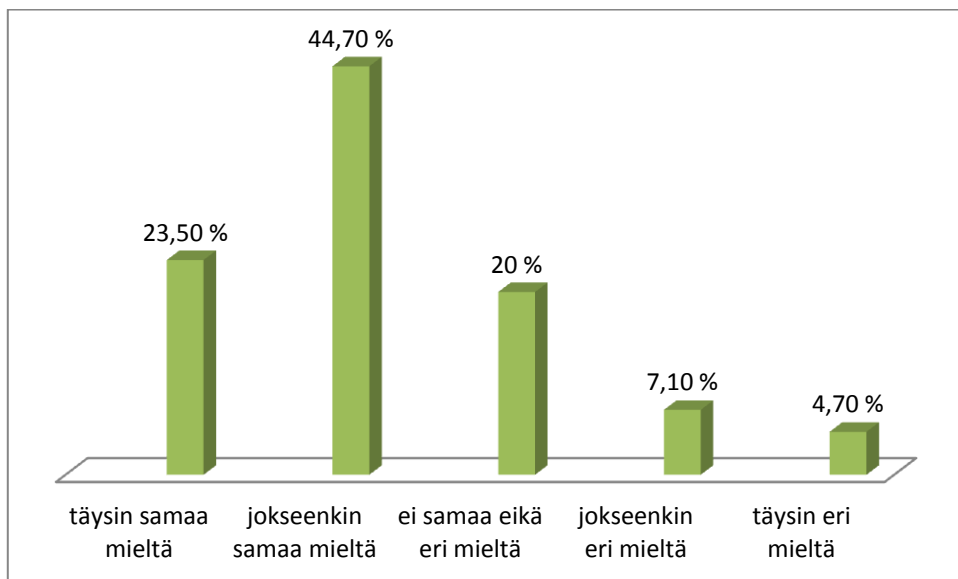
Väittämästä "osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista" työntekijät olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä 64,7 % ja jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 7,1 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 25,9 % vastanneista työntekijöistä. Lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen. Jokseenkin eri mieltä oli 7,1 % ja ei samaa eikä eri mieltä oli 42,4 % vastanneista. Yli 70 % vastanneista piti osaamisen kartoitusta tärkeänä osana osaamisen hallinnassa. Jokseenkin eri mieltä oli 7,1 % ja ei samaa eikä eri mieltä 22,4 %. (kuvio6.) Lähes 80 % vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotai-

to tulevaisuudessa. Vain 2,4 % oli eri mieltä väittämästä ja lähes viidennes ei osannut sanoa mielipidettään väittämään.



Kuvio 6 Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa.

Tulosten mukaan lähes 70 % vastanneista työntekijöistä oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että kotihoidossa panostetaan osaamiseen kaikissa ammattiryhmissä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä oli 11,8 % ja viidennes ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. (kuvio7.) Verkostoitumista tapana laajentaa osaamistaan piti lähes 65 % vastanneista työntekijöistä, kun taas eri mieltä väittämästä oli 9,4 %. Lähes kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä.



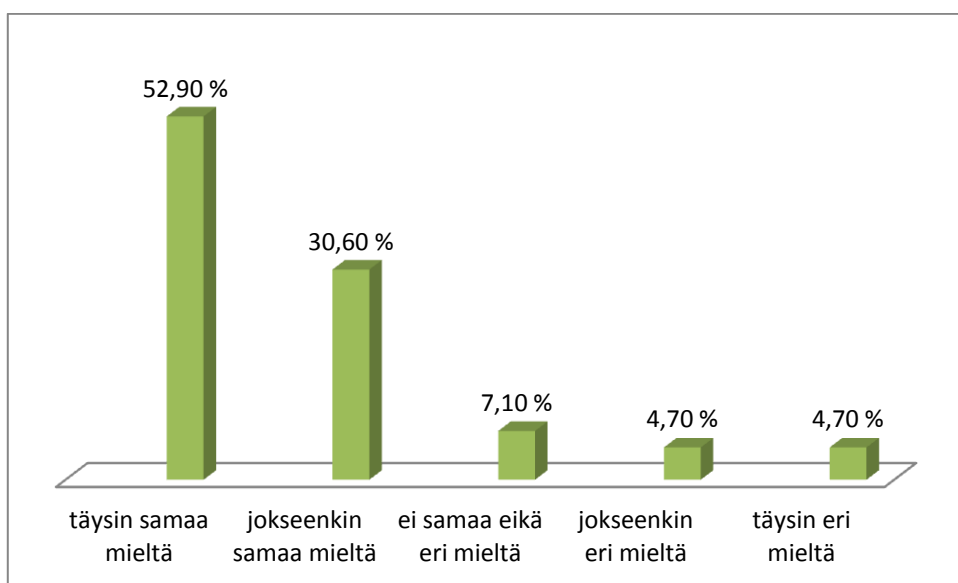
Kuvio 7 Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa ammattiryhmissä.

Vastanneista 61,2 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että heillä ideoitiin yhdessä, miten työt tulisivat tehdyksi paremmin. Eri mieltä oli vajaa 5 % ja lähes kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kuitenkin lähes 70 % vastanneista oli sitä mieltä, että he tarvitsisivat enemmän yhteistä ideointia. Jokseenkin eri mieltä oli 14,1 %. Loput eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä.

56,5 % vastanneista oli sitä mieltä, että työpaikan strategia ohjaa heidän jokapäiväistä toimintaa. Jokseenkin eri mieltä oli 4,7 %. Loput eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Liki 80 % vastanneista oli samaa mieltä siitä, että työyhteisön tärkein tavoite on tuottaa tarvittavia palveluita. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 9,4 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 11,8 %. Lähestulkoon 90 % vastanneista oli sitä mieltä, että henkilöstön osaaminen on tärkein toimialan menestystekijä. Jokseenkin eri mieltä oli vain 4,7 % ja ei samaa eikä eri mieltä oli 9,4 %.

Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät yli 75 % mielestä, kun taas 10,6 % oli eri mieltä tästä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 14,1 % vastanneista. Hieman reilun 70 % mielestä työyhteisön ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä tästä oli 15,3 % ja ei samaa eikä eri mieltä oli 14,1% vastanneista.

Väittämät 27 "osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen" ja 37 "henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja" olivat tulosten mukaan melko yksiselitteisiä. Reilu 80 % vastanneista oli sitä mieltä, että henkilöstön kehittämiseen tarvittiin lisää resursseja ja vain 9,4 % oli eri mieltä. Loput eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. (kuvio8.) Yli puolet vastanneista oli myös sitä mieltä, että osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen. Jokseenkin eri mieltä oli 16,5 % ja ei samaa eikä eri mieltä oli kolmannes vastanneista.



Kuvio 8 Henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja.

Esimiehen toiminta työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa tutkimustulosten mukaan koettiin hyväksi, kts. taulukko 2. Esimies tiedostaa osaamistarpeen tulevaisuudessa reilun 62 % mielestä ja samalla esimies edistää osaamisen jakamista työyhteisössä 58,8 % mielestä. Esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi 56,4 % mielestä, kuitenkin 21,2 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä. Reilun 60 % mielestä esimiehellä on oikea näkemys työntekijän osaamisesta, esimies tukee työntekijää ammatillisessa kasvussa 52,9 % mielestä, lisäksi esimies huolehtii ja edellyttää, että työntekijä huolehtii oman ammattitaitonsa kehittämisestä noin 60 % mielestä. Liki puolet työntekijöistä myös on sitä mieltä, että he suunnittelevat esimiehen kanssa osaamisensa kehittämisen keinoista. Melko suuret vastaajamäärät kaikissa taulukon väittämässä jäi kohtaan "ei samaa eikä eri mieltä".

Taulukko 2. Esimiehen toiminta työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta työntekijöiden mielestä

	n% täysin tai jokseenkin samaa mieltä	n% ei samaa eikä eri mieltä	n% täysin tai jokseenkin eri mieltä
Esimies tiedostaa millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.	62,4%	21,2%	16,5%
Esimies edistää osaamisen jakamista työyhteisössä.	58,8%	23,5%	15,3%
Esimies huolehtii alaitensa osaamisen kehittamisestä.	60,0%	23,5%	16,5%
Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat ammattitaitoni kannalta hyödyllisiä.	56,4%	22,4%	21,2%
Esimies tukee minua ammatillisessa kasvussani.	52,9%	30,6%	16,5%
Esimiehellä on oikea näkemys osaamiseni vahvuuksista/ heikkouksista.	62,4%	23,5%	14,2%
Esimies edellyttää, että kehitän osaamistani jatkuvasti.	54,1%	34,1%	11,8%
Suunnittelen esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja.	42,4%	37,6%	20,0%

5.3.2 Esimiesten vastaukset

Tarkastellessa esimiesten vastauksia liittyen osaamisen johtamiseen selviää, että neljä vastanneista esimiehistä pitää osaamisen johtamista uuden tietämyksen ja osaamisen luomisena ja kaksi esimiestä ei ole väittämästä samaa eikä eri mieltä. Viisi kuudesta vastanneesta esimiehestä pitää osaamisen johtamista tähtäämisenä innovaatioihin ja luovuuteen. Yhden esimiehen kanta ei tullut esille. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa. Lähes kaikki esimiehet olivat myös sitä mieltä, että osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa. Vain yksi esimies ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Neljä esimiestä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä pannaan osaamiseen kaikissa ammattiryhmissä, jokseenkin eri mieltä oli

yksi ja ei samaa eikä eri mieltä oli yksi vastannut esimies. Verkostoitumista pidettiin tapana laajentaa osaamistaan kolmen vastanneen esimiehen mielestä, kaksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi ei samaa eikä eri mieltä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä lähes kaikki esimiehet olivat siitä, että heillä ideoitiin yhdessä, miten työt tulisivat tehdyksi paremmin, mutta samalla vastaukset osoittivat, että heillä tarvittiin enemmän yhteistä ideointia. Jokseenkin eri mieltäkin asioista oltiin yhden tai kahden esimiehen vastausten perusteella.

Työpaikan strategia ohjaa jokapäiväistä toimintaa täysin tai jokseenkin neljän vastanneen esimiehen mielestä, jokseenkin eri mieltä väittämästä oli kaksi esimiestä. "Työyhteisön tärkein tavoite on tuottaa tarvittavia palveluita" väittämästä samaa mieltä olivat kaikki esimiehet.

Vastanneista esimiehistä kaikki olivat samaa mieltä siitä, että henkilöstön osaaminen on tärkein toimialan menestystekijä. Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät esimiesten tulosten perusteella. Ilmapiiiri koettiin työyhteisössä osaamista tukevaksi ja sitä kehittäväksi esimiesten vastauksissa, yksi esimies ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. "Osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen" ja "henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja" - väittämistä kaikki vastanneet esimiehet olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Viisi kuudesta vastanneesta esimiehestä oli sitä mieltä, että he jokseenkin tiedostavat millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, yksi vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että he esimiehinä edistävät saamisen jakamista työyhteisössä oli viisi, yksi vastanneista esimiehistä ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kaikki vastanneet esimiehet olivat sitä mieltä, että he huolehtivat alaiensa osaamisen kehittämisestä. Viisi kuudesta esimiehestä oli sitä mieltä, että he tukevat alaisiaan ammatillisessa kasvussa. Yksi esimies ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Kehityskeskustelua työntekijän ammattitaidon kannalta hyödyllisenä piti kaikki kuusi tutkimukseen vastannutta esimiestä. Kaikki vastanneet esimiehet olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he esimiehinä edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Viidellä kuudesta oli oikea näkemys alaiensa osaamisen vahvuuksista tai heikkouksista. Yksi esimies ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Kaksi esimiestä kuudesta vastanneesta oli joko täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että he suunnittelevat alaiensa kanssa osaamisen kehittämisen keinoja. Muut neljä eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä väittämästä.

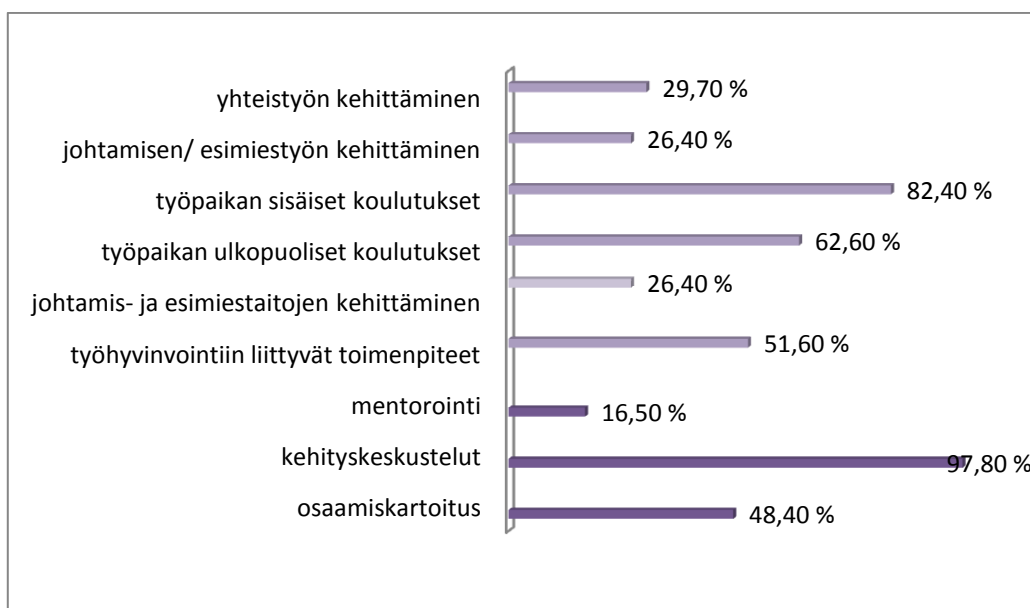
5.4 Osaamisen johtamisessa käytettyjä keinoja

Tutkimuksessa selvitettiin myös eri osaamisen johtamisen menetelmien käyttöastetta Hyvinkään kotihoidossa. Kysymyksen taustaksi oli otettu Hyrkkään (2009) tekemä tutkimus. Kyselyyn vastanneet ympyröivät mielestään työpaikalla käytössä olevia toimenpiteitä tai työvälineitä, joita osaamisen kehittämisessä ja sen johtamisessa käytetään. Vastauksista il-

menee, että eniten käytettyjä keinoja ja toimenpiteitä Hyvinkään kotihoitossa on osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, ulkopuoliset ja sisäiset koulutustapahtumat sekä työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet. (kuvio 9.) Käytetyin esitetystä menetelmästä oli kehityskeskustelut (97,8 %) ja toiseksi yleisin oli työpaikan sisäiset koulutukset (82,4 %). Vähiten hyödynnettiin mentorointia (16,5 %).

Lisäksi kysyttiin, olivatko työntekijät ja esimiehet käyneet omien esimiestensä kanssa kahdenkeskistä kehityskeskustelua viimeisen kuluneen vuoden aikana. Esimiehistä neljä kuudesta oli käynyt kehityskeskustelun ja työntekijöistä 65 (n=85). Vastauksissa mainittiin myös koko tiimin kesken käydyt kehityskeskustelut, joita oli käyty viimeisen vuoden aikana. Kehityskeskustelukäytäntö oli kokemassa muutoksia kotihoidossa tulevan kehittävä dialogi- keskustelun myötä.

Kartoitettiin myös sitä, oliko toimialan osaamiskartoitusta tehty henkilöstön keskuudessa. Esimiehistä vain kaksi oli tehnyt osaamiskartoituksen, mutta osaamiskartoituksia ei ollut arvioitu tekemisen jälkeen. Työntekijöistä 32 työntekijää vastasi tehneensä osaamiskartoituksen, 50 työntekijää ei ollut tehnyt ja vastauksia puuttui 3. Osaamiskartoituksia työntekijöiden osalta oli arvioitu 12 työntekijän kohdalla ja vastauksia puuttui 17.



Kuvio 9 Osaamisen kehittämisessä/johtamisessa käytettyjä keinoja.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mitä osaamisen johtaminen kotihoidossa on käytännössä tällä hetkellä ja miten sinun mielestäsi kotihoidossa tulisi kehittää osaamisen johtamista. Kysymyksiin vastaaminen oli vähäistä, vain osassa lomakkeista löytyi kommentteja näihin kysymyksiin.

Tämänhetkinen osaamisen johtaminen koko henkilöstön vastausten mukaan oli konkreettisesti kehityskeskusteluja, tarjottuihin koulutuksiin haakeutumista, uusien toimintatapojen käyttöönottoa, arviointia ja kehittämistä.

tä. Työnkierto mainittiin myös. Jotkut vastanneista oli sitä mieltä, ettei koulutuspäiviä ole riittävästi tai koulutukset eivät vastaa sisällöltään sitä, mitä työntekijät toivovat tai odottavat. Työntekijöiden väliset keskustelut koettiin tärkeinä osaamisen jakamisen väylänä, myös mentorointi mainittiin vastauksissa.

..." tiedon ja osaamisen jakoa, mm. sovitut koulutustiivistelmät kaikille jonkun oltua koulutuksessa"...

..."kokeneempien ohjaus nuoremmalle"...

Vastauksissa ilmeni, että esimiehet ovat liian kaukana käytännön työstä, tai osaamisen johtaminen käsitteenä koettiin vaikeana.

..."mitä koko osaamisen johtamisella tarkoitetaan, liian hienoja sanoja tavalliselle työntekijälle"...

..."esimies varmistaa riittävän täydennyskoulutuksen ja hyödyntää työntekijöiden erityisosaamista ja kiinnostusta tiimeissä"...

Toisaalta esimiehiä pidettiin vastauksissa työntekijöitä lähellä olevina ja esimiehet tiedostivat, mitä osaamista kullakin työntekijällä on ja hyödyn-tävät sitä kautta tiimin toimivuutta. Vastauksissa tuli esille myös se, että työyhteisössä tiedostetaan työn vaatavuus sekä työn laaja työnkuva. Tähän samaan liittyi mielipide siitä, että kaivattiin oikeanlaista resursointia työnteossa.

..."oikeat henkilöt, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa"....

Vastausten perusteella entinen kehityskeskustelurunko oli muuttumassa ns. kehittävä dialogi- malliin, jossa esimies käy jokaisen kanssa läpi osaa-miskartoituksen. Tämän pohjalta jokainen työntekijä sitoutuu oppimaan/kehittymään työtehtävässään tehdyn suunnitelman pohjalta. Suunnitelmaan liittyi myös prosessin arviointi.

Tulevaisuuden osaamisen johtaminen tarvitsee vastausten perusteella yhteistyön kehittämistä, varsinkin muiden tahojen kanssa. Työntekijöitä tulisi palkata enemmän, että olisi riittävästi aikaa toteuttaa osaamistaan. Lisäksi toivottiin enemmän osaamiskartoitusta, koulutusta aiheista, joita henkilökunta haluaa.

Joidenkin vastanneiden mielestä esimiehiltä puuttuu auktoriteetti, kaivattiin myös hyvää henkilöstöjohtamista, kuitenkin enempää avaamatta, mitä se vastaajan mielestä olisi. Vuorovaikutustaitojen kehittämistä toivot-

tiin. Vastauksissa toivottiin työntekijöiden ajatusten kuuntelemista enemmän.

... "hyödyntää henkilöstön ammatillista osaamista, voimavaroja. Voimavaroista ja henkilöstöstä ideoita enemmän käytäntöön ja niille organisaation tuki. Henkilöstöllä suuri tietämys käytännön työstä"...

Koettiin, että palkankorotus erityisosaamisesta toimisi eräänlaisena kannustimena monipuolistamaan ja kehittämään omaa ammattitaitoaan.

Vastauksissa mainittiin myös hiljaisen tiedon siirtyminen kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille.

... "tulisi saada entistä paremmin kokeneempien ns. hiljainen tieto käyttöön ennen kuin siirtyvät eläkkeelle"...

Vastauksissa oli pohdittu myös koko organisaation toimintatapaa sekä mitä kukin voisi henkilökohtaisella tasolla tehdä toisin työssään asiakkaiden kanssa.

... "Monessa asiassa teemme turhaa päällekkäistä työtä. Oikeilla toimenpiteillä, koulutuksella, strategian tarkistuksella tämä olisi ehkä vältettävissä. Tuntuu välillä, että koneisto on kovin raskas"...

... "opetella että teen parhaani enkä vaatisi itseltäni liikaa etenkin työn kiireen vuoksi"...

5.5 Keskeiset tulokset

Keskeisimpänä asiana tutkimustulosten mukaan voidaan pitää sitä, että vastanneiden työntekijöiden ja esimiesten näkemykset Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstöjohtamisesta ja osaamisen johtamisesta olivat kyselyn vastausten perusteella hyvin samansuuntaiset.

Tutkimustulosten perusteella esimiehet olivat riittävän läsnä alaisiinsa nähden, esimiehet huomioivat työntekijöidensä hyvät suoritukset ja antoivat sekä positiivista että negatiivista palautetta. Lisäksi esimiehet tunsivat alaisensa ja arvostivat sekä kuuntelivat heitä.

Sekä työntekijöiden että esimiesten vastausten perusteella esimiehillä itsellään oli riittävä ammattitaito ja tietämys omasta toimialastaan sekä esimiehet kehittivät omaa ammattitaitoaan jatkuvasti.

Osaamisen johtaminen kotihoidossa koettiin uuden tietämyksen ja osaamisen luomisena. Kotihoidon esimiehet koettiin osaamisen johtamisessa ammattitaidon tukijana, kehittäjänä sekä osaamista tukevan ilmapiirin luoja. Tulosten perusteella oltiin myös sitä mieltä, että esimiehet tietävät työyhteisönsä osaamisen tason ja edesauttavat työntekijöiden ammatillista kasvua.

Tulosten mukaan tällä hetkellä osaamisen johtamisessa käytetyimpinä keinoina pidettiin kehityskeskusteluja ja työpaikan sisäisiä koulutuksia. Vähiten hyödynnettiin mentorointia. Kyselyn vastausten perusteella Hyvinkään kaupungin kotihoidon osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota yhteistyöhön muiden tahojen kanssa, henkilöstömääriin, hiljaisen tiedon hyödyntämiseen sekä erityisosaamisesta annettaviin palkkioihin.

6 POHDINTAA

6.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkittavina olevien henkilöiden kunnioittavaa kohtelua sekä epärehellisyiden välttämistä kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2000, 26 - 27). Kyselyssä tuodaan esiin vastaamisen luottamuksellisuus ja vapaaehtoisuus. Tällä pyritään toimimaan eettisesti, lisäämään tutkimuksen luotettavuutta sekä saamaan mahdollisimman rehellisiä ja aitoja vastauksia. (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 55.)

Tämän opinnäytetyön eettisenä lähtökohtana on pidetty vastaajien vapaaehtoisuutta sekä heidän anonymiteettiään. Vastaajien yksityisyyttä kunnioitettiin, heille tiedotettiin tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta sekä tavoitteesta. Jokaisen kyselyyn vastanneen vastaukset analysoitiin mitään lisäämättä tai muuttamatta. Näitä asioita selvennettiin vielä kyselylomakkeen mukana olleessa saatekirjeessä. (liite 2.) Tutkimuksen eettisyys kulkee mukana kaikissa tutkimusvaiheissa. Aluksi oli mietitty tutkimuksen aiheen valintaa, otetaanko helppo tai merkityksetön aihe, vai otetaanko huomioon aiheen merkityksellisyys. Tämän työn aiheena oli osaamisen johtaminen, joka työelämälähtöisessä opinnäytetyössä koettiin kohdeorganisaatiossa tarkoituksenmukaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi myös kotihoidon tulevaisuuden kannalta.

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupaa Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalveluiden ylilääkäriltä. Tutkimuslupahakemuksessa kerrottiin työstä ja sen toteutuksesta, liitteeksi laitettiin tutkimussuunnitelma kirjallisena. Tutkimuslupa saatiin kirjallisena 3.5.2011. (liite 5.)

Ennen kyselyä kotihoidon esimiehiä informoitiin tutkimuksesta sekä sähköpostitse että henkilökohtaisesti. Lisäksi heitä ohjattiin tiedottamaan tut-

kimuksesta työntekijöitä tulevissa tiimipalavereissa. Kyselyn liitteenä oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä muistutettiin vastaamisen anonymiteetista. Vastaamisen vapaaehtoisuutta painotettiin saatekirjeessä.

Tähän tutkimukseen osallistuneet työntekijät vastasivat nimettöminä eikä heidän henkilöllisyytensä tullut missään tutkimuksen vaiheessa tietoon. Vastaukset koottiin kussakin kotihoidon yksikössä suljettuun isoon kirjekuoreen, jotka tutkimusajan päätyttyä toimitettiin tutkijalle. Tutkijan käsiteltäviä kyselylomakkeet ja tutkimuksen valmistuttua kyselylomakkeet tullaan tuhoamaan.

Käytettäessä kyselylomaketta tutkimuksessa, tulee koko kerätty aineisto käyttää analysointivaiheessa, näin analyysi on tehty eettisesti oikein ja luotettavasti. Lisäksi tutkijan tulee raportoida tutkimuksen tulokset luotettavasti, virheettömästi ja laajasti ilman, että tuloksia on valikoitu tai muutettu. (Leino- Kilpi 2004, 292 - 294.)

Tutkimustulosten kerääminen ja käsittely on tapahtunut luottamuksellisesti. Nimiä tai henkilötietoja ei kysytty eikä niitä ole tullut missään esille. Vaikka henkilöstö vastasi omissa kotihoitotiimeissä kyselyyn, tutkija ei tullut tietoiseksi missään tutkimusvaiheessa, mistä kotihoitotiimistä kukin vastaus oli tullut, sillä kyselylomakkeet palautuivat tutkijalle yhdessä isossa kirjekuoreessa, jossa kyselylomakkeet olivat sekoittuneet.

Tutkija on työskennellyt itse kyseisessä organisaatiossa, johon opinnäyte-työ tehtiin. Ajoittain on ollut hankalaa miettiä asioita laajasti, isona kokonaisuutena, sillä välillä on tullut pohdittua ja verrattua asioita tutuksi tulleeseen tiimin näkökulmasta. Tällöin on täytynyt palauttaa mieleen koko kotihoidon organisaatio ja pohtia asioita laajemmin. Pohdittaessa sitä, kuinka kyselytutkimus tässä opinnäytetyössä onnistui tutkimusmenetelmänä, voisi jatkossa panostaa enemmän vielä kyselyn tiedottamiseen ja toteuttamiseen. Tutkijan roolin merkitys on hyvin olennaista molemmissa tapauksissa. Kyselyn toteuttaminen voisi jatkossa tapahtua esimerkiksi työpaikkakokouksen yhteydessä, jolloin sekä tutkimuksen tarkoitus että toteutus tulisivat kyselyyn osallistuville selvemmin esille. Kyselyyn vastaaminen tapahtuisi välittömästi ja tutkijalle voisi esittää tarvittaessa kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Lisäksi tällä tavoin toteutettu kysely olisi myös tutkijalle helppoa, sillä tutkija saisi nopeasti ja vaivattomasti kyselyn vastaukset suoraan osallistujilta paikan päällä. Se, olisiko vastausprosentti riittävä, riippuisi toki työpaikkakokoukseen osallistuvien määrästä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetillä eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa saadaan tietoa siitä asiasta, jota on ollut tarkoitus tutkia. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat, eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä

1999, 178.) Tutkimuksessa käytetyllä mittarilla tuli saada tuloksia osaamisen johtamisesta, jolloin mittaria voitiin pitää validina. Mittarin validiteettia pyrittiin parantamaan tutustumalla huolellisesti osaamisen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen sekä aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi validiteettia pyrittiin lisäämään esitestauksella. Esitestauksella voitiin tarkistaa, miten mittari kattaa tutkittavan alueen, ja onko kysymykset ymmärretty oikein.

Reliabileetti eli luotettavuus tarkoittaa mittarin ja mittauksen kykyä antaa tietoa, joka ei ole sattumanvaraista (Krause & Kiikkala 1996, 70). Eli ovatko tutkimustulokset riittävän tarkkoja. Reliabiliteetti voidaan todentaa usealla eri tavalla. Ulkoisella reliabileetilla tarkoitetaan mittausten toistettavuutta myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Toisin sanoen, ovatko muut tutkijat tulkinneet samoja tutkimustuloksia samalla tavalla. Sisäinen reliabiliteetti todetaan mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Tulosten ollessa samat, niin mittaria voidaan pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym. 2010, 231; Heikkilä 1999, 178 - 179.) Reliaabeli mittari tuottaa toistettuna aina samankaltaisia tuloksia (Krause & Kiikkala 1996, 70).

Tässä tutkimuksessa käytetty mittari, kyselylomake antoi samankaltaisia tuloksia kuin mittarin teossa tukena käytetyt tutkimukset. Näin ollen tämän tutkimuksen mittaria voidaan pitää luotettavana. Tutkimustulokset ovat tutkijan mielestä riittävän tarkkoja, sillä kyselylomake oli suunniteltu juuri tätä tutkimusta varten, eivätkä vastaukset siksi olleet sattumanvaraisia. Mittarin reliabiliteettia voidaan arvioida mittarin pysyvyytenä, vastaavuutena ja sisäisenä johdonmukaisuutena. (Vehviläinen- Julkunen & Pounonen 1997, 209 - 210.) Tämän tutkimuksen mittarilla ei suoritettu uusintamittausta, joten mittarin reliabiliteettia ei siten tarkistettu. On siis mahdollista, että työyhteisön tai yksilötason olosuhteet ovat vaikuttaneet tuloksiin. Lisäksi tutkimustulokset voisivat muuttua jos tutkimus suoritettaisiin jossakin muussa kunnassa tai eri ajankohtana samalle kohderyhmälle. Esimerkiksi asian tunnettuus voisi tässä tapauksessa muuttaa tutkimustuloksia.

Kyselyihin oli vastattu asiallisesti ja kaikki vastanneet (n=91) olivat vastanneet lähes kaikkiin kysymyksiin. Vain yksittäisiä tyhjiä kohtia oli. Vastaamatta jättäminen antaa tulkinnalle aiheutta, onko kyseinen kysymys ollut mahdollisesti kyseiselle vastaajalle vaikea, jolloin vastaaja on jättänyt vastaamatta kysymykseen.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää melko korkea vastausprosentti. 145:sta työntekijästä 91 vastasi tutkimukseen, eli vastausprosentiksi tuli 62. Näinkin suurella vastausprosentilla voidaan kyselyn vastaukset yleistää nimenomaan Hyvinkään kotihoitoa koskeviksi. Tutkimustulokset kuvaavat nimenomaan Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstön näkemystä osaamisen johtamisesta. Tutkimusaineiston keruun näkökulmasta alkukesä ei ole paras mahdollinen vastausaktiivisuuden kannalta. Henkilöstön lomakausi on aluillaan ja ajatukset lomasuunnitelmissa voivat vaikuttaa vastausmotivaatioon. Aktiivisempaa kyselyyn vastaaminen voisi tulevaisuudessa olla alkusyksystä, jolloin eivät lomat häiritsisi.

Tutkimusaineisto analysoitiin prosenttijakaumina, jolloin saatiin selville hyvin henkilöstön näkemykset asetettuihin väittämiin. Väittämävaihtoehdoissa ollut "ei samaa eikä eri mieltä" sai eri väittämissä suuren kannatuksen ja näin ollen henkilöstön näkemykset saattoivat jäädä osaltaan pinnallisiksi. Jos tämä vaihtoehto olisi jätetty pois, olisivatko näkemyserot tulleet vielä selvemmin esille kuin nyt? SPSS ohjelma antaisi mahdollisuuden syvällisempään analysointiin, mutta tutkijan resurssit ajallisesti ja taidollisesti ovat rajalliset ja siksi tulosten analysointi jää tältä osin suppeaksi. Aineisto oli mielenkiintoinen pelkkien prosenttijakaumienkin perusteella ja tutkimuskysymyksiin aineisto antaa tuloksia mielestäni riittävästi. Tutkimustulokset ovat myös osaltaan samansuuntaisia aikaisempiin tutkimustuloksiin sekä teoretietoon verrattuna.

6.3 Tutkimustulosten ja opinnäytetyöprosessin pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja selvittää Hyvinkään kaupungin kotihoitotyöntekijöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää henkilöstön näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta ja nimenomaan osaamisen johtamisesta sekä siitä, millaisia keinoja osaamisen johtamisessa tällä hetkellä käytetään. Lisäksi kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä tulevaisuuden osaamisen johtamisesta. Kyselylomake pohjautui Hyrkkään (2009) ja Viitalan (2004) tutkimuksissa käytettyihin kyselyihin.

Viitala (2004, 172 - 173) tutkimuksessaan selvitti, että osaamisen johtamisessa pärjäävät parhaiten sellaiset esimiehet, jotka olivat työyhteisössä toiminnan suunnan selkeyttäjiä ja toimintaa tukevan ilmapiirin luojia. Esimiehet kuuntelivat alaisiaan, tukivat heitä sekä antoivat palautetta työskentelystä että kehittivät myös omaa ammattitaitoaan. (Viitala 2004, 172 - 173.) Hyvinkään kotihoidon henkilöstön mielestä heidän esimiehensä olivat näitä ns. "valmentajia". Työntekijät keskustelivat esimiehiensä kanssa toiminnasta, ideoivat yhdessä sekä he saivat tukea työhönsä esimiehiltään sekä positiivista että negatiivista palautetta työstään.

Hyvinkään kaupungin kotihoidossa esimiehet tiedostivat työntekijöidensä osaamisen tason ja tukivat heitä ammatillisessa kasvussa ja kehityksessä esimerkiksi tarjoamalla koulutuksia. Kettusen (2003) tutkimuksessa käy ilmi, että osaamisen kehittäminen tapahtuu työyhteisöissä juuri koulutuksen avulla. Samalla se on yksi henkilöstöjohtamisen keino osaamisen johtamiseen. Samaisessa tutkimuksessa Kettunen (2003) selvitti, että esimiehiltä saatu kannustus koulutusta ja työtä kohtaan oli tärkeää. (vrt. Kinnunen 2007.) Airun (2006) tutkimuksessa lähiesimiehet toivoivat enemmän palautetta toiminnastaan. He olivat sitoutuneita työhönsä, mutteivät saaneet riittävästi toimintavapautta työhönsä ja vastuuseensa nähden.

Kun työntekijät saavat äänensä kuuluviin työyhteisössä ja heitä tuetaan ja kannustetaan sekä tiimiläisten kesken toimii kollegiaalisuus, se edesauttaa työyhteisön ilmapiiriä. Työntekijät voivat tällöin hyvin. Tämän tutkimuksen vastausten perusteella voidaan olettaa, että kotihoitotiimeissä työilma-

piiri on hyvä ja heidän ajatuksiaan kuullaan esimiestasolla ja heidän toiveitaan kunnioitetaan. Esimerkiksi työntekijöille tarjotaan mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja toimintaa kehitetään yhdessä. Koiramäen (2009) tutkimuksessa osaamisen johtamista pidettiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Hyvinkään kaupungissa tehdyssä työhyvinvointikyselyssä (2010) koti- ja laitospalveluiden vastauksissa käy ilmi samansuuntaiset vastaukset siitä, että esimiehiltä saadaan apua ja tukea tarvittaessa ja heiltä saa myös palautetta tekemästään työstä.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella esimiehillä on oikea näkemys työntekijöiden osaamisen tasosta ja työntekijät suunnittelevat yhdessä esimiehensä kanssa osaamisensa kehittämistä. Näitä tuloksia tukee työhyvinvointikyselyn (2010) tulokset, joissa osaaminen koettiin työtehtävän vaatimuksia vastaavaksi ja työyhteisön osaaminen on ajanmukaista. Sekä opinnäytetyön tulokset että työhyvinvointikyselyn (2010) tulokset ovat samansuuntaisia siinä, että osaamisen kehittymistä edistetään riittävällä ja suunnitelmallisella koulutuksella ja kehittämisellä. Hyrkkään (2009) tutkimuksessa käytetyimpiä osaamisen johtamisen keinoista olivat juuri työpaikan sisäiset ja ulkoiset koulutukset.

Kehityskeskusteluja on pidetty osaamisen johtamisessa tärkeinä tiedon lähteinä työntekijän osaamisen kokonaistilanteen kartoittamisessa (Maukonen 2005; Koski2008; Koskinen 2008). Hyvinkään kaupungin kotihoidohenkilöstön mukaan kehityskeskusteluja pidettiin lähes 60 % mielestä hyödyllisinä, kun taas jopa viidennes vastanneista oli sitä mieltä, ettei niistä ollut hyötyä. 69 työntekijää ja esimiestä oli käynyt kehityskeskusteluja edellisen vuoden aikana oman esimiehensä kanssa. Vuonna 2010 tehdyssä työhyvinvointikyselyssä kehityskeskusteluja oli käyty edellisenä vuotena 57 % ja kyselyn mukaan kehityskeskustelut koettiin myös silloin hyödyllisiksi. Lisäksi tässä opinnäytetyössä muita osaamisen johtamisessa apuna käytettyjä keinoja olivat työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, osaamiskartoitukset ja johtamisen sekä johtamistaitojen kehittäminen. Vähiten hyödynnettiin mentorointia. Suomessa vähiten käytettyjä osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinoja olivat Hyrkkään (2009) tutkimuksessa mentorointi, tulokortti, osaamis- ja ydinosaamiskartoitukset.

Työntekijöiden näkemykset osaamisen johtamisesta tulevaisuudessa liittyivät henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, palkkajärjestelmään sekä hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen että henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun ja sen kehittämiseen. Turtisen (2008) tutkimus osoittaa, että hiljainen tieto on merkittävä osaamisresurssi työyhteisöissä ja hiljaisen tiedon valumiseen pois työyhteisöistä tulee löytää ratkaisuja. Kivisen (2008) tutkimuksessa kävi esille se, ettei johtajilla ole välttämättä riittävästi aikaa toteuttaa omaa osaamistaan työssään.

Toisaalta opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että osaamisen johtaminen koettiin haasteelliseksi, sillä osaamisen johtaminen sanana on vaikea ymmärtää. Esimiehet olivat liian kaukana toisten mielestä työntekijöistä. Siksi olisikin tärkeää, että johtaminen tapahtuisi koko työyhteisön ymmärrettävien visioiden ja strategioiden mukaan. Johdolta saatu tuki ja sitoutuminen ovat tärkeitä osatekijöitä myös. (Virtanen 2003.) Huomioitavaa on, et-

tä kukin työntekijä ja esimies kokee eri tavalla sen, milloin esimies on riittävän lähellä työntekijää, ja mitä se loppujen lopuksi tarkoittaa kullekin ihmiselle. Toiset kaipaavat työssään esimiestään lähemmäksi, kun taas toiset viihtyvät ja toimivat hyvin kauempana esimiehestään. Esimiehen tulee osata pysytellä omassa esimiesroolissaan, samoin myös työntekijän tulee olla työntekijän roolissa. Huomioitavaa on myös, että kunnioitetaan toisten työtä siten, että annetaan työrauha jokaiselle, meni työhön mikä aika tahansa. Esimiehillä ja työntekijöillä on omat työnsä, jotka tulee hoitaa asianmukaisesti.

Tutkimustulokset antavat suuntaa Hyvinkään kaupungin kotihoidon osaamisen johtamisen tämänhetkisestä tilasta sekä siitä mihin asioihin tulee tulevaisuudessa keskittyä, jotta saadaan osaamisen johtaminen toimivaksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi. Tähän opinnäytetyöllä pyrittiin. Osaamisen johtamisella on tutkijan mielestä merkitystä tulevaisuudessa myös henkilöstöä rekrytoidessa. On syytä kuitenkin muistaa, että tulevaisuuden kehittämisideat osaamisen johtamiseen ja sen tukemiseen vaativat resursseja, aikaa ja rahaa, joita ei välttämättä johdolla ole heti antaa. Työntekijöiden osaamisen palkitsemiseen voitaisiin yhdessä kotihoitotiimeissä miettiä keinoja osoittaa työntekijälle hänen osaamisestaan kiitosta. Työntekijälle voi riittää, että hän saa hyödyntää ja jakaa osaamistaan muille enemmän kuin mitä tällä hetkellä ja tarvittaessa muuallakin organisaatiossa.

Osaamisen johtamisen onnistumisella on yhtä tärkeä rooli työntekijällä itsellään kuin esimiehelläkin. Työntekijän tulee huolehtia työnkuvaansa vastaavasta riittävästä oman ammattitaitonsa tasosta ja hänen tulee vaatia uusien työtehtävien kohdalla asianmukaista perehdyttämistä ja ohjausta. Työntekijöiden keskinäinen keskustelu ja ajatusten vaihtaminen on myös työssä viihtymisen kannalta olennaista. Samalla opitaan toisilta ja voidaan löytää yhdessä ratkaisuja ongelmatilanteisiin esim. asiakaskäynteihin liittyen. Kun esimies ja työntekijät rakentavat yhdessä toimivaa ja viihtyisää työyhteisöä, syntyy oppimista ja osaamista tukeva ja kehittävä työyhteisö.

Tämän myötä hyödynnetään myös kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto uusille työntekijöille. Mentorointia, jossa kokenut hoitaja opastaa ja neuvoo noviisia hoitajaa urallaan alkuun, tutkijan mielestä pystyttäisiin sosiaali- ja terveysalalla varmastikin hyödyntämään enemmän kuin mitä nykyisin. Ongelmana on, että usein perehdyttäminen ja kokeneen opastaminen jää työyhteisöissä vallitsevan kiireen alle. Työmenetelmiä työyhteisössä yhdessä kehittämällä voitaisiin tähän ongelmaan saada ratkaisuja. Kokenut työntekijä voisi ns. työpajatoimintana näyttää jonkun työtavan tms., jota sitten uudet työntekijät vuorollaan kokeilevat ja harjoittelevat. Samalla kokeneelle työntekijälle voitaisiin esittää kysymyksiä aiheeseen liittyen. Uuden oppimiselle tulisi pystyä ja saada varata riittävästi aikaa.

Osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen ovat ajankohtaisia asioita kaikissa työpaikoissa kaikilla aloilla. Osaamisen johtaminen näkökulmana oli selvä jo koulutusohjelman vuoksi, lisäksi aihe muotoutui lopullisesti työn työelämälähtöisyyden kautta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessi

on ollut tärkeä tutkijan ammatillisen kasvun kehittymisen vuoksi, koska työn aiheeseen paneutumalla tutkija on päässyt tutuksi yhteen työpaikan tärkeimpään aihealueeseen – osaamiseen ja sen johtamiseen. Näiden asioiden painottuminen tulevaisuuden esimiestyössä ja työntekijöiden työkentelyssä lisääntyvät. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkija on saanut jonkun verran loistavaa esimiestyön käytännön kokemusta osastonhoitajan viransijaisuutta tehdessä, jota teoriaopinnot sekä tämä opinnäytetyön tekeminen ovat täydentäneet hyvin. Opinnäytetyö on auttanut tutkijaa katsomaan ja ymmärtämään asioita johtamisen näkökulmasta, joka tulee olemaan hyödyksi tutkijan uraa ajatellen. Tulevan esimiehen rooli tulee olemaan hyvin moninainen ja esimiehen osaamisen vaatimukset lisääntyvät kaiken aikaa, joten myös esimies itse tarvitsee osaamisen johtamista.

Valmistumassa olevan lähiesimiestehtävissäkin mahdollisesti tulevaisuudessa toimivan tutkijan mielestä osaamisen johtamiseen tulisi jatkossa koko sosiaali- ja terveydenhuollon alalla kiinnittää enempi huomiota. Tutkijan tehdessä tätä opinnäytetyötä, hänen mielestä osaamisen johtaminen uppoutuu pitkälti henkilöstöjohtamisen alle ja ”unohtuu” kaiken muun sekaan. Tapahtui työ missä tahansa organisaatiossa, tulisi kunkin työntekijän osaamiseen ja intresseihin paneutua esimiestasolla heti työntekijän aloitessa työuraansa kyseisessä organisaatiossa. Omakohtaisesti tutkija voi lähes kymmenen vuoden hoitotyön kokemuksen perusteella kyseenalaistaa tätä seikkaa. Tämä tulee olemaan yksi haasteista tutkijan muuttuvassa urakehityksessä tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tulisi tapahtua johdonmukaisesti ja siten, että se hyödyntäisi sekä organisaatiota mutta myös työntekijää itseään. Osaamisen johtamisen prosessin avaaminen näkyvämmäksi ja sen avulla henkilöstön osaamisen johtaminen voisi saada uuden ulottuvuuden esimiestyöhön.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaamisen johtaminen koettiin vastausten perusteella liian hienoksi ja kaukaiseksi asiaksi. Toisaalta ymmärrettiin osaamisen johtamisen keinoiksi kehityskeskustelut ja erilaiset koulutustilaisuudet.

Osaamisen johtajana nykyinen esimies oli työntekijöiden osaamisen tukija ja kehittäjä. Esimiehellä oli oikeanlainen näkemys työntekijöiden osaamisen tasosta ja ammatillisen kasvun suunnista ja kehittämisalueista. Esimies antoi mahdollisuuden koulutuksiin ja oman ammattitaidon hyödyntämiseen. Osaamista hyödynnettiin ja jaettiin tiimeissä.

Ongelmakohtiksi koettiin oman ajan riittämättömyys osaamisen toteuttamiseksi sekä esimieheltä saadun kannustuksen ja tuen puutteet. Lisäksi joidenkin vastanneiden mielestä esimiehet olivat liian kaukana asiakastyöstä, joka ymmärrettävästi tuo ongelmia ymmärtää kokonaiskuvaa kotihoidon toiminnasta.

Tulevaisuudessa toivottiin juuri ylemmän johdon puuttumista resurssien oikeaan kohdentamiseen sekä mahdollisiin palkkioihin osaamisesta. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja sen jakaminen nähtiin haasteelliseksi.

7.1 Jatkotutkimusaiheita

Kotihoito muuttuu tulevaisuudessa haastavammaksi. Hyvänä esimerkkinä on jo Hyvinkäällä toimiva tehostettu kotihoito, joka antaa viitteitä siihen. Mutta kuinka näihin muutoksiin lähiesimiehet ja työntekijät ovat valmiita, onko riittävä osaamista niin johtamisessa kuin hoitotyössä? Entä mikä on ylemmän johdon rooli osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa huomioiden tulevaisuuden haasteet? Nykyisin Hyvinkään kaupungin kotihoidossa kunkin alueen lähiesimiehinä toimivat alue-esimiehet. Tiiminvetäjä-sairaanhoitajien lähiesimiesvastuuta on tarkennettu uusien tehtäväkuvien myötä. Ennen tiiminvetäjä-sairaanhoitajat olivat apulaisalue-esimiehiä. Tämä herättää kysymyksen siitä, mille esimiestasolle osaamisen johtaminen nykyisin kuuluu? Osaamisen johtamisen vastuukysymyksiä voitaisiin pohtia ja tutkia tarkemmin jatkossa.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille hiljaisen tiedon merkitys ja kuinka se voitaisiin hyödyntää nyt ja tulevaisuudessa. Tähän näkökulmaan voisi paneutua jatkotutkimuksen muodossa, jolloin voitaisiin miettiä keinoja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen esimerkiksi mentorointia hyödyntämällä tai yhdessä koko koti- ja laitospalveluiden toimialueella. Tuloksissa ilmeni, että nykyinen kotihoitohenkilöstön keski-ikä on korkea, jolloin oletettavaa on, että eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrät ovat tulevina vuosina kasvussa. Näin ollen ns. konkareiden tietotaito tulisi tallentaa ja hyödyntää mahdollisimman pian ja tehokkaasti.

Koiramäki (2009, 66) pohti myös sitä, millaisen henkilöstöstrategian henkilöstö itse laatisi. Entä, ellei osaamista ole määritelty, miten osaamista osattaisiin johtaa. Usein henkilöstöstrategia on tehty johdolle, ei esimiestasolle. (Koiramäki 2009.) Mielenkiintoista olisi selvittää millaisen henkilöstöstrategian kotihoidon tai koti- ja laitospalveluiden henkilöstö tekisi itse itselleen. Tällä tavoin organisaation strategiat, visiot ja tavoitteet tulisivat henkilöstölle tutuiksi ja toiminta voisi saada mielekkäämpiä vivahteita. Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että lähes 40 % vastanneista työntekijöistä ei osannut sanoa näkemystään siihen, ohjaako heidän toimintaansa toimialan strategia. Tähän syynä saattaa olla juuri se, ettei näitä asioita ymmärretä. Tältä pohjalta voisi miettiä myös mahdollista jatkotutkimusta.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Airu, L. 2006. Strategisen osaamisen johtaminen terveydenhuollossa lähiesimiejen näkökulmasta. Kansanterveystiede. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Engeström, Y., Niemelä, A-L., Nummijoki, J. & Nyman, J. 2009. Kohti yhteistoiminnallista kotihoitoa. Teoksessa (toim. Engeström, Niemelä, Nummijoki & Nyman) Lupaava kotihoito- uusia toimintamalleja vanhustyöhön. Juva:PS-Kustannus.

Eskola, I. & Valvanne, J. 2000. Kotihoidon kehittäminen Helsingissä. Sosiaaliviraston julkaisusarja A7. Helsingin kaupunki. Sosiaalivirasto.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki:Edita.

Hildén, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kuudes painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010 Tutki ja kirjoita. 15. -16. painos. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino Oy.

Hägg, T., Rantio, M., Suikki, P., Vuori, A. & Ivanoff- Lahtela, P. 2007. Hoitotyö kotona. Helsinki: WSOY.

Ikonen, E-J. & Julkunen, S. 2007. Kehittyvä kotihoito. Helsinki:Edita Prima.

Järventausta, H., Moisala, M. & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Porvoo: WSOY.

Kamunen, V. 2009. Lähijohtamisen osaamisen haasteet kotihoidossa. Halintotieteiden tiedekunta. Pro gradu. Vaasan yliopisto.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Team Wisdom of Teams: Creatin the High – Performance organization. Boston: Harvard Business School Press.

Kettunen, M-L. 2003. Kotihoitotyön osaaminen ja osaamisen johtaminen. Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu. Kuopion yliopisto.

Kinnunen, T. 2007. Näin johdan osaamista. Kasvatustiede. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Kiviharju - Rissanen,U. 2006 Kotihoidon kehittäminen - oppiva ja jaksava kotihoitotiimi. Teoksessa Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. toim. Miettinen,M., Hopia, H., Koponen, L.& Wilksman K. 2006. Sairaanhoidtajaliitto. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Kivilehto,S. 2005. Ikääntyvien asumiseen ja asumista tukeviin palveluihin liittyvä suomalainen tutkimus ja hankkeet 2000- luvulla. Katsaus. Työtehoseura ry.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Terveystiete. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Koiramäki, S. 2009. Osaamisen johtaminen sairaanhoitopiirien henkilöstöstrategioissa. Terveystiete. Pro gradu. Kuopion yliopisto.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silverpoint.

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Hoitotiede. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Koskinen,A. 2008. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä. Hallintotiede. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Krause,K. & Kiikkala,I. 1996. Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Helsinki:Kirjayhtymä Oy.

Laaksonen,H., Niskanen,J., Ollila,S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lampi, L. 2006. Tiimityön toimivuus perusterveydenhuollon organisaatioissa. Terveystiete. Pro gradu. Kuopion yliopisto.

Lappalainen,T. & Turpeinen,A. 1998. Auttamistyö kotona. Helsinki: Kirjayhtymä.

Larmi, A., Tokola, E. & Välikki,H. 2005. Kotihoidon työkäytäntöjä. Hygienia. Helsinki:Tammi.

Lehto,J. & Blomster, P. 2000. Talosukriisin jäljet sosiaali- ja terveystaloustieteiden tutkimuksessa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1, 44-60.

Leino-Kilpi,H & Välimäki, M. 2004. Etiikka hoitotyössä. Juva:WS Bookwell.

Leppänen, P. 2005. Moniammatillista hoitoa kotona: tutkimus kotihoidon organisointitavoista, osaamisen tarpeista ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Terveystiete. Pro gradu. Kuopion yliopisto.

Lutzen,K. Nordberg,A. Määttä,S. Winther-Jørgensen,M. Öresland,S. 2008. Nurses as guests or professionals on home health care. Umeå University, Umeå, Ruotsi. Nursing Ethics 2008 15 (3). 375-377.

Marquis,BL.& Huston,CJ. 2003. Leadership roles and management functions in nursing. Theory and application. 4th edition. Lippincott.

Maukonen,R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Terveyshallintotiede. Pro gradu. Kuopion yliopisto.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen,I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva:WS Bookwell Oy.

Mölsä, P. 2002. Ikäjohtaminen avuksi terveydenhuollossa. Suomen lääkärilehti 57 (34). 3279-3282. Helsinki.

Niemelä, A-L. 2006. Kiire ja työn muutos- tapaustutkimus kotipalvelutyöstä. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 206. Helsingin yliopisto.

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Noppiari,E. & Koistinen, P. (toim.) 2005. Laatu vanhustyöhön. Helsinki:Tammi.

Ollila,S. 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa- johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Hallinnon tutkimus 4, 29-39.

Paljärvi,S., Rissanen,S. & Sinkkonen,S. 2003. Kotihoidon sisältö ja laatu vanhusasiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden arvioimina - seuranta tutkimus Kuopion kotihoidossa. Gerontologia 2, 85-97.

Perälä,M-L. & Hammar,T. 2003. PALKO-malli- palveluja yhteen sovittava kotiutuminen ja kotihoito organisaatorajat ylittävänä yhteistyönä. Stakes aiheita 29/2003.

Scoble K:& Russel G. 2003. Vision 2020,Part 1: Profile of the Future Nurse Leader, Journal of Nursing Administration, 33 (6), 324-330.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. Oppaita 2004:3. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja veto-voimaa hoitotyöhön toimintaohjelma 2009- 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki: Yliopistopaino.

- Spiik, K-M. 2003. Tuloksella tiimityöllä. Vantaa:WSOY.
- Storey J. 2001. Human Resource Management Today: An Assessment. Teoksessa J. Storey (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Thompson Learning, Cornwall.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki:Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaalakka ,P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tenkanen,R. 2003. Kotihoidon yhteismuotojen kehittäminen ja sen merkitys vanhusten elämänlaadun näkökulmasta. Yhteiskuntatiede. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Tukia H, Kivinen T. & Taskinen H. 2007. Knowledge Management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. Hallinnon Tutkimus 26 (1), 30 - 49.
- Tuomi,& Sarajärvi,A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turtinen,H. 2008. Osaamiseen liittyvän hiljaisen tiedon ja innovatiivisuuden johtaminen terveydenhuollossa – hoitotyön johtajien näkökulma. Pro gradu. Terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto.
- Vaahtio E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Vahtera, J., Kivimäki,M.& Virtanen,P. 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Vammala:Vammalan kirjapaino Oy.
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/ 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki.
- Vehviläinen- Julkunen, K. & Paunonen, M. 1997. Tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M.& Vehviläinen- Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva:WSOY, 205 - 214.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Virtainlahti,S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Virtanen, H. 2003. Osaamisen johtaminen kotihoidossa. Kauppa- ja hallintotieteet. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Verkkolähteet:

Haldin- Herrgård, T. 2003. Diving under the surface of Tacit Knowledge. <http://identities.org.ru/readings/romanov3.pdf> Viitattu 25.3.2011.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf> Viitattu 3.10.2011.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. <http://www.doria.fi/handle/10024/43678> Viitattu 20.1.2011.

Hyvinkään kaupungin ikäihmisten palvelut. 2010. <http://www.hyvinkaa.fi/Perhe- ja -sosiaalipalvelut/Ikaihmissen-palvelut/Kotona-asuminen-ja-palvelut/Kotihoito/>. Viitattu 5.8.2010.

Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategia. 2010. [http://ossi/Tiedostot/Vanhustyön%20laatukäsikirja/henkilöstöstrategia\(1\).pdf](http://ossi/Tiedostot/Vanhustyön%20laatukäsikirja/henkilöstöstrategia(1).pdf). Viitattu 5.8.2010.

Ollila, S. 2006. Osaamisen johtamisen strateginen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Sosiaali- ja terveyshallinto. Acta Wasaensia 156. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf. Viitattu 3.10.2011.

Julkaisemattomat lähteet:

Hyvinkään koti- ja laitospalveluiden työhyvinvointikysely. 2010. Hyvinkään kaupunki.

Tutkimustaulukko.

LIITE 1

TUTKIJA JA VUOSI	TUTKIMUKSEN NIMI	TUTKIMUKSEN TARKOITUS	MENETELMÄ JA AINEISTO	KESKEISET TULOKSET
Airu,L. 2006.	Strateginen osaamisen johtaminen terveydenhuollossa lähiesimiehen näkökulmasta Pro gradu.	selvitettiin sairaaloiden lähiesimiesten näkökulmasta, miten strategisen osaamisen johtamisen edellytykset toteutuvat, miten johtajuutta tuetaan sekä johtavatko lähiesimiehet alaisiaan strategisen osaamisen johtamisen periaatteiden mukaan	kyselytutkimus	-vuorovaikutustaidot ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia pidettiin tärkeimpinä ominaisuuksina johtajana olemisessa -esimiehet olivat sitoutuneita työhönsä, mutta heillä ei ollut riittävää toiminnanvapautta vastuuseensa nähden -lähiesimiehet toivoivat enemmän palautetta toiminnastaan -osaamista pidettiin enemmän yksilön kuin yhteisön pääomana
Huotari,P. 2009.	Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa Väitöskirja.	luoda malli kuntien sosiaali- ja terveystoimelle strategisen osaamisen johtamisesta sekä kuvata sen toimintaa ja kehittämiskohteita	ryhmähaastattelut kyselytutkimus (699 esimiestä neljästä kunnasta)	-strateginen osaamisen johtaminen sisältyy strategiseen johtamiseen ja se edellyttää osaamisen johtamisen nostamista omaksi johtamisenalueeksi sekä näkyväksi osaksi strategian muotoilua, toimeenpanoa ja arviointia. -strateginen osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista strategista johtamista. -strategisessa osaamisen johtamisessa keskustelut painottuvat ja kehityskeskustelut ovat tärkeimpiä

				-strategisessa osaamisen johtamisessa keskeinen johtamistoiminto on vision ja strategian toiminnallistaminen ja muuntaminen henkilöstöä ohjaavaksi viitekehyyksi.
Hyrkäs,E. 2009.	Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja.	selvittää osaamisen johtamisen tilaa Suomen kunnissa	nettikysely, 230 kuntaa, vastausprosentti 52	-suurin osa kunnista koki, ettei osaamisen johtamiseen panosteta riittävästi; syynä resurssipula ja myönteisen ilmapiirin puute. -osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä käytetyimpiä toimenpiteitä olivat työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, organisaation ulkopuoliset koulutustapahtumat, johtamis- ja esimiestyön ja taitojen kehittäminen -yli puolessa kunnista organisaationsisäiset koulutukset ja tuloskeskustelut olivat käytetyimpiä osaamisen johtamisen toimenpiteitä -vähiten käytettyjä olivat mentorointi, tulokortti ja osamiskartoitukset.

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

<p>Kamunen,V. 2009.</p>	<p>Lähijohtamisen osaamisen haasteet kotihoidossa</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien ja alaisten käsityksiä lähijohtamisosaamisen toteutumisesta ja sen edellytyksistä kotihoidossa</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, focus group- teemahaastattelu, 7 johtajaa , 10 hoitajaa</p>	<p>-lähijohtajan tulee perehtyä osaamistarpeeseen sekä mahdollistaa osaamisen jakaminen ja käyttö.</p> <p>-yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeää.</p> <p>-osaamisen kehittämisessä on tärkeää lähijohtajan omalla esimerkillä johtaminen.</p>
<p>Kettunen,M-L. 2003.</p>	<p>Kotihoitotyön osaaminen ja osaamisen johtaminen</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>selvittää kotihoitotyön osaamista ja osaamisen johtamista kotihoitotyön ominaispiirteiden, osaamisen osatekijöiden ja aikaisempien tutkimusten perusteella</p>	<p>teemahaastattelu ja puolistrukturoitu kysely, 3 johtajaa</p>	<p>-osaamisen johtaminen oli perinteisiä henkilöstöhallinnon toimintoja (koulutus, omaehtoinen opiskelu,kirjallisuuden lukeminen)</p> <p>-osaamisen kehittämiskeinoina johto toi esille inhimillisen kohtelun, tukena olemisen, ajan antamisen, työntekijöiden kuuntelemisen ja kannustavan ilmapiirin</p> <p>-olennaisinta on mahdollistaa kotihoidossa työskenteleville työn merkityksellisyyden kokemisen, jolloin luodaan uuden oppimiselle ja osaamiselle edellytykset.</p>

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

<p>Kinnunen, T. 2007</p>	<p>Näin johdan osaamista</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta esimiesnäkökulmasta. (mitä merkitsee, mihin pyrkii osaamisen johtamisella, käytännön keinot ja haasteet)</p>	<p>Teemahaastattelu, 7 johtajaa</p>	<p>-osaamisen johtamista pidettiin vaativana prosessina. -vaatii esimiehiltä vahvaa sitoutumista, omaa henkilökohtaista kehittämishalua, ajanhallintaa sekä aitoa kiinnostusta työtään sekä työntekijöitään kohtaan</p>
<p>Kivinen, T. 2008.</p>	<p>Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa</p> <p>Väitöskirja.</p>	<p>tarkoituksena oli selkeyttää knowledge management-käsitettä ja kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista ja selittää siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa</p>	<p>käsiteanalyysi, käyttäen deduktiivis-induktiivista sisällön analyysiä sekä kyselytutkimus (triangulaatio)</p>	<p>-uuden tiedon muodostaminen ja osaamisen kehittäminen keskittyi yksilötasoihin käytäntöihin, kuten lyhytkestoisiin koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin. -suurin osa vastanneista olivat sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus työaikana kehittää osaamistaan -yli kolmasosa johtajista ja puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei heillä ollut mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työssään.</p>

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

<p>Koiramäki,S. 2009.</p>	<p>Osaamisen johtaminen sairaanhoitopiirien henkilöstöstrategioissa</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>analysoida, millaisia diskursseja osaamisen johtaminen saa sairaanhoitopiirien henkilöstöstrategioissa ja näiden kautta tarkastella SHP:n osaamisen johtamista terveydenhuollon ympäristöissä</p>	<p>diskurssianalyysi, 12 eri SHP:n henkilöstöstrategiat</p>	<p>-löytyi seitsemän diskurssia</p> <p>-terveydenhuollon vetovoimaisuuden lähteenä pidettiin osaamisen johtamista sekä samalla työssä pysymisen edellytyksenä</p> <p>-sitä pidettiin henkilöstön työhyvinvoinnin lähteenä, jonka kehittäminen on työelämässä tarpeen</p> <p>-osaaminen oli määritelty vähäisesti</p> <p>ko.henkilöstöstrategioissa</p>
<p>Koski,S. 2008.</p>	<p>Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>selvittää miten hoitotyön lähiesimiehet käyttävät kehityskeskusteluja hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä ja kuinka tärkeänä ne sitä pitävät osaamisen johtamisen näkökulmasta</p>	<p>sähköinen ZEF-kyselylomake, 47 lähiesimiestä. Vastausprosentti oli 69.</p>	<p>-lähiesimiehet käyttivät kehityskeskusteluja osana johtamista pitäen niitä myös tärkeänä osaamisen johtamisen apuvälineenä.</p> <p>-kehityskeskustelujen avulla lähiesimiehet ohjasivat oman yksikkönsä toimintaa kohti tavoitteita</p> <p>-puolet vastanneista esimiehistä oli tehnyt suunnitelmia hiljaisen tiedon siirtämiseksi melko usein</p> <p>-72% vastanneista lähiesimiehistä kävi kehityskeskusteluja alaiensa kanssa.</p>

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

<p>Koskinen, A. 2008.</p>	<p>Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>selvittää kehityskeskustelujen käyttöä tutkimuskohteen osaamisen johtamisen välineinä</p>	<p>Sähköinen kyselytutkimus</p>	<p>-kehityskeskusteluja käytetään välineinä osaamisen johtamisessa</p> <p>-haasteena koettiin kehityskeskustelujen tehokas hyödyntäminen</p>
<p>Maukonen, R. 2005.</p>	<p>Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa.</p> <p>Pro gradu.</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata miten hoitotyönjohtajat olivat hyödyntäneet kehityskeskustelujen antia osaamisen johtamisessa sekä millaista tietoa niistä olivat saaneet</p>	<p>Teemahaastattelut (N=10), analysointi sisällön analyysillä</p>	<p>-saatiin osaamisen johtamiseen keskeistä tietoa työntekijän kokonaistilanteesta, tavoiteista, osaamisesta ja ammattitaidosta</p> <p>-näiden pohjalta laadittiin erilaisia kehittämissuunnitelmia niin yksilö- kuin yhteisötasolle</p> <p>-työntekijöillä oli paljon hyviä kehittämissideoita toiminnan ja työn kehittämiseen sekä ammattitaidon parantamiseen.</p>
<p>Ollila, S. 2006.</p>	<p>Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa</p> <p>Väitöskirja.</p>	<p>tavoitteena tarkastella johtamisosaamisen ja -roolien merkitystä sekä tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisena näkökulmana.</p>	<p>34 ylemmän johtajan haastattelua</p>	<p>-osaamisen strateginen johtaminen on suunnitelmallista osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävää toimintaa.</p> <p>-osaamisen kehittäminen edellyttää monipuolisten menetelmien käyttöä ja vuorovaikutuksellisuuden vahvistamista</p>

				<p>-strategisuus tarkoittaa pyrkimystä kehittää erilaisin toimenpitein johtajan osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä</p> <p>-sosiaali- ja terveysalan organisaatiot edellyttävät asiantuntija- ja asiakaslähtöisinä moninaisen osaamisen ja johtamisen hallintaa.</p>
Turtinen,H. 2008.	<p>Osaamiseen liittyvän hiljaisen tiedon ja innovatiivisuuden johtaminen terveydenhuollossa – hoitotyön johtajien näkökulma</p> <p>Pro gradu.</p>	kuvata työntekijöiden osaamiseen liittyvää hiljaista tietoa	kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu (5), analysointi laadullisella sisällönanalyysillä	<p>-merkittävä ja piilevä osaamisresurssi on hiljainen tieto terveydenhuollossa.</p> <p>-asiakasnäkökulma on tärkeä</p> <p>-hiljaisen tiedon systemaattinen johtaminen on organisaation toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää.</p> <p>-hiljaisen tiedon valuminen pois organisaatioista on ongelmallista.</p>
Viitala,R. 2004.	<p>Osaamisen johtaminen esimiestyössä</p> <p>Väitöskirja.</p>	ymmärtää ilmiötä ”osaamisen johtaminen esimiestyössä”	haastattelu (10) sekä kyselytutkimus, 1197 alaisen arvio omasta lähiesimiehestään	<p>-osaamisen johtaminen näytettyi tuloksissa yhtenä suurempana kokonaisuutena johtamisessa ja se oli havaittavissa esimiesten toiminnassa eri muodoin. Ilmiö on moniulotteinen.</p> <p>-osaamisen johtaminen tutkimuksen mukaan sisältää seuraavat ns. tehtäväosiot: oppimisen suuntaaminen, oppimis-</p>

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

				ta edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkiksi johtaminen -tutkimuksessa syntyi osaamisen johtamisen neljä eri tyyliä: valmentajat, kapteenit, luotsit ja kollegat
Virtanen,H. 2003.	Osaamisen johtaminen kotihoidossa Pro gradu.	tarkoituksena oli kuvata muutosprosessia kotihoidossa ja kuinka erityisesti osaamisen johtamista on kehitetty prosessin aikana.	Tapaustutkimus, jossa oli kolme eri vaihetta	-muutoksen onnistumiseen ja työyhteisön kehittämiseen uskottiin osaamisen johtamisen avulla -johdon sitoutuminen ja riittävät edellytykset ovat tärkeitä osaamisen ja osaamisen johtamisen kannalta -osaamisen arviointi ja siihen käytettävä mittari koettiin tärkeiksi

HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

SAATEKIRJE

Sosiaali- ja terveystieteiden
sosiologi- ja terveysala

Hyvä Hyvinkään kotihoidon työntekijä

Olen Hämeen ammattikorkeakoulussa, ylemmän ammattikorkeakoulun hoitotyön johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa, opiskeleva opiskelija. Teen opinnäytetyöni Hyvinkään kaupungin kotihoidon osaamisen johtamisesta. Työlleni on nimettyä työelämäohjaaja. Opinnäytetyöni avulla haluan kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa, millaisena osaamisen johtaminen koetaan tällä hetkellä kotihoidossa ja mitä osaamisen johtaminen on tulevaisuudessa.

Vastaamalla oheiseen kyselylomakkeeseen autatte minua opinnäytetyössäni. Kysely tulisi palauttaa viimeistään 26.6.2011.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaukset eivät paljastu tuloksista.

Palautathan lomakkeen sitä varten olevaan palautuslaatikkoon.

Kiitos etukäteen vastauksestanne! Vastaaminen vie aikaa vain muutamia minuutteja!

Terveisin,

Marita Niskanen, marita.niskanen@hamk.fi, 050- 5578466

KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÖILLE

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Ikäsi: _____

2. Mikä on tehtävänimikkeesi? ympyröi oikea vaihtoehto
 - 1 alue- esimies / tiiminvetäjä- sairaanhoitaja
 - 2 sairaanhoitaja
 - 3 lähi- tai perushoitaja
 - 4 kodinhoitaja / kotiavustaja

3. Työkokemuksesi nykyisessä työtehtävässäsi
 - 1 alle vuosi
 - 2 1- 5 vuotta
 - 3 6-10 vuotta
 - 4 11-15 vuotta
 - 5 yli 15 vuotta

Kyselylomake koostuu väittämistä. Ympyröi mielestäsi parhaiten **omaa mielipidettäsi** kuvaava vaihtoehto. Lopussa muutama avoin kysymys.

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Osaaminen voidaan jakaa yksilö- tai työpaikkatason osaamiseen. Olennaisinta on, että osaaminen ymmärretään koko laajuudessaan. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota työyksikössä olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen ja työyksikössä tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen.

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä.

Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Esimieheni keskustelee alaisten kanssa asiakkaiden palautteista ja tarpeista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Esimieheni tiedostaa millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Esimies keskustelee toiminnan laadusta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Esimies edistää yhteistä suunnittelua ja ideointia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Esimies edistää osaamisen jakamista työyhteisössä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Esimies pyrkii kehittämään työyhteisön ilmapiiriä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Esimies huolehtii alaistensa osaamisen kehittämisestä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat ammattitaitoni kannalta hyödyllisiä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

11. Esimies antaa rakentavasti palautetta, myös kielteistä.	1	2	3	4	5
12. Esimies huomaa hyvät suoritukset ja antaa siitä positiivista palautetta.	1	2	3	4	5
13. Esimies tukee minua ammatillisessa kasvussani.	1	2	3	4	5
14. Esimiehellä on oikea näkemys osaamiseni vahvuuksista/ heikkouksista.	1	2	3	4	5
15. Esimies edellyttää, että kehitän osaamistani jatkuvasti.	1	2	3	4	5
16. Suunnittelen esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja.	1	2	3	4	5
17. Mielestäni esimies pyrkii kehittämään toimintaa.	1	2	3	4	5
18. Mielestäni esimies on halukas ottamaan palautetta vastaan toiminnan kehittämiseksi.	1	2	3	4	5
19. Mielestäni esimies kehittää omaa ammattitaitoaan.	1	2	3	4	5
20. Mielestäni esimies tuntee alaisensa.	1	2	3	4	5
21. Mielestäni esimies on kiinnostunut työstään.	1	2	3	4	5
22. Mielestäni esimies kuuntelee ja arvostaa alaisiaan.	1	2	3	4	5
23. Mielestäni esimiehelläni on riittävästi asiantuntemusta toimialasta.	1	2	3	4	5
24. Mielestäni esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin.	1	2	3	4	5

(mukaillen Viitala 2004.)

Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

25. Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa ammattiryhmissä.	1	2	3	4	5
26. Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa.	1	2	3	4	5
27. Osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen.	1	2	3	4	5
28. Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa.	1	2	3	4	5
29. Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista.	1	2	3	4	5
30. Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme.	1	2	3	4	5
31. Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen.	1	2	3	4	5
32. Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia.	1	2	3	4	5
33. Meillä ideoidaan yhdessä, miten työt tulisivat tehdyksi paremmin.	1	2	3	4	5
34. Työpaikkamme strategiat ohjaavat jokapäiväistä toimintaa.	1	2	3	4	5
35. Henkilöstön osaaminen on tärkein toimialamme menestystekijä.	1	2	3	4	5
36. Työyhteisömme tärkein tavoite on tuottaa tarvittavia palveluita.	1	2	3	4	5
37. Henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja.	1	2	3	4	5
38. Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät.	1	2	3	4	5
39. Ilmapiiri työyhteisössämme tukee osaamista ja sen kehittämistä.	1	2	3	4	5

(mukaillen Hyrkäs 2009.)

Seuraavassa luetellaan osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä tai työvälineitä. Mitä niistä käytetään työpaikallasi? Ympyröi.

40. Osaamiskartoitus
41. Kehityskeskustelut
42. Mentorointi
43. Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet
44. Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen
45. Työpaikan ulkopuoliset koulutukset
46. Työpaikan sisäiset koulutukset

- 47. Johtamisen / esimiestyön kehittäminen
- 48. Yhteistyön kehittäminen
- 49. Muu, mikä ?

(mukaiillen Hyrkäs 2009.)

- 50. Olen ollut viimeisen vuoden aikana kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa oman esimieheni kanssa?

___ kyllä ___ en

- 51. Oletko tehnyt toimialasi osaamiskartoituksen?

___ kyllä ___ en

- 52. Onko osaamiskartoitusta tämän jälkeen arvioitu?

___ kyllä ___ en

- 53. Mitä osaamisen johtaminen kotihoidossa on käytännössä tällä hetkellä?

- 54. Miten sinun mielestäsi kotihoidossa tulisi kehittää osaamisen johtamista?

KIITOS VASTAUKSESTASI !



KYSELYLOMAKE ESIMIEHILLE**TAUSTAKYSYMYKSET**

1. Ikäsi: _____
2. Mikä on tehtävänimikkeesi? ympyröi oikea vaihtoehto
 - 1 alue- esimies / tiiminvetäjä- sairaanhoitaja
 - 2 sairaanhoitaja
 - 3 lähi- tai perushoitaja
 - 4 kodinhoitaja / kotiavustaja
3. Työkokemuksesi nykyisessä työtehtävässäsi
 - 1 alle vuosi
 - 2 1- 5 vuotta
 - 3 6-10 vuotta
 - 4 11-15 vuotta
 - 5 yli 15 vuotta

Kyselylomake koostuu väittämistä. Ympyröi mielestäsi parhaiten **omaa mielipidettäsi** kuvaava vaihtoehto. Lopussa muutama avoin kysymys.

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Osaaminen voidaan jakaa yksilö- tai työpaikkatason osaamiseen. Olennaisinta on, että osaaminen ymmärretään koko laajuudessaan. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota työyksikössä olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen ja työyksikössä tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen.

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä.

Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Keskustelen alaisteni kanssa asiakkaiden palautteista ja tarpeista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tiedostan millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Keskustelen esimiehenä toiminnan laadusta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Edistan esimiehenä yhteistä suunnittelua ja ideointia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Järjestän esimiehenä yhteisiä keskusteluja työpaikalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tuen esimiehenä virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Edistan esimiehenä osaamisen jakamista työyhteisössä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Esimiehenä pyrin kehittämään työyhteisön ilmapiiriä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Esimiehenä huolehdin alaisteni osaamisen kehittämisestä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Kehityskeskustelut ovat mielestäni työntekijöiden ammattitaidon kannalta hyödyllisiä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Esimiehenä annan rakentavaa palautetta, myös kielteistä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 12. Esimiehenä huomaan hyvät suoritukset ja annan siitä positiivista palautetta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Esimiehenä tuen alaisiani ammatillisessa kasvussa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Esimiehenä minulla on oikea näkemys alaisteni osaamisen vahvuuksista/heikkouksista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Esimiehenä edellytän, että alaiseni kehittävät osaamistaan jatkuvasti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Esimiehenä suunnittelen alaisteni kanssa osaamisen kehittämisen keinoja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Esimiehenä pyrin kehittämään toimintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Mielestäni esimiehenä olen halukas ottamaan palautetta vastaan toiminnan kehittämiseksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Kehitän omaa ammattitaitoani esimiehenä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Mielestäni tunnen alaiseni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Olen kiinnostunut työstäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Kuuntelen ja arvostan alaisiani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Mielestäni esimiehenä minulla on riittävästi asiantuntemusta toimialasta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Mielestäni esimiehenä sitoudun itse sovittuihin muutoksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

(mukaillen Viitala 2004.)

Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 25. Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa ammattiryhmissä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Meillä ideoidaan yhdessä, miten työt tulisivat tehdyksi paremmin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Työyksikön strategiat ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Henkilöstön osaaminen on tärkein toimialamme menestystekijä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Työyksikkömme tärkein tavoite on tuottaa tarvittavia palveluita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Ilmapiiri työyksikössämme tukee osaamista ja sen kehittämistä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

(mukaillen Hyrkäs 2009.)

Seuraavassa luetellaan osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä tai työvälineitä. Mitä niistä käytetään työpaikallasi? Ympyröi.

40. Osaamiskartoitus
41. Kehityskeskustelut
42. Mentorointi
43. Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet
44. Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen
45. Työpaikan ulkopuoliset koulutukset
46. Työpaikan sisäiset koulutukset
47. Johtamisen / esimiestyön kehittäminen

48. Yhteistyön kehittäminen

49. Muu, mikä ?

(mukaillen Hyrkäs 2009.)

50. Olen ollut viimeisen vuoden aikana kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa oman esimieheni kanssa?

___ kyllä ___ en

51. Oletko tehnyt toimialasi osaamiskartoituksen?

___ kyllä ___ en

52. Onko osaamiskartoitusta tämän jälkeen arvioitu?

___ kyllä ___ en

53. Mitä osaamisen johtaminen kotihoidossa on käytännössä tällä hetkellä?

54. Miten sinun mielestäsi kotihoidossa tulisi kehittää osaamisen johtamista?

KIITOS VASTAUKSESTASI !



Esimieheni keskustelee alaisten kanssa asiakkaiden palautteista ja tarpeista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	30	35.3	35.3	35.3
	jokseenkin samaa mieltä	21	24.7	24.7	60.0
	ei samaa eikä eri mieltä	24	28.2	28.2	88.2
	jokseenkin eri mieltä	8	9.4	9.4	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimieheni tiedostaa millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	26	30.6	30.6	30.6
	jokseenkin samaa mieltä	27	31.8	31.8	62.4
	ei samaa eikä eri mieltä	18	21.2	21.2	83.5
	jokseenkin eri mieltä	14	16.5	16.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies keskustelee toiminnan laadusta.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	14	16.5	16.5	16.5
	jokseenkin samaa mieltä	41	48.2	48.2	64.7
	ei samaa eikä eri mieltä	20	23.5	23.5	88.2
	jokseenkin eri mieltä	10	11.8	11.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies edistää yhteistä suunnittelua ja ideointia.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	15	17.6	17.6	17.6
	jokseenkin samaa mieltä	26	30.6	30.6	48.2
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	25.9	74.1
	jokseenkin eri mieltä	18	21.2	21.2	95.3
	täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	44	51.8	51.8	51.8
	jokseenkin samaa mieltä	16	18.8	18.8	70.6
	ei samaa eikä eri mieltä	18	21.2	21.2	91.8
	jokseenkin eri mieltä	7	8.2	8.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	16	18.8	18.8	18.8
	jokseenkin samaa mieltä	25	29.4	29.4	48.2
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	25.9	74.1
	jokseenkin eri mieltä	18	21.2	21.2	95.3
	täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies edistää osaamisen jakamista työyhteisössä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	16	18.8	19.3	19.3
	jokseenkin samaa mieltä	34	40.0	41.0	60.2
	ei samaa eikä eri mieltä	20	23.5	24.1	84.3
	jokseenkin eri mieltä	13	15.3	15.7	100.0
	Total	83	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
	Total	85	100.0		

Esimies pyrkii kehittämään työyhteisön ilmapiiriä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	16	18.8	18.8	18.8
	jokseenkin samaa mieltä	27	31.8	31.8	50.6
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	25.9	76.5
	jokseenkin eri mieltä	18	21.2	21.2	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0

Esimies pyrkii kehittämään työyhteisön ilmapiiriä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	16	18.8	18.8	18.8
	jokseenkin samaa mieltä	27	31.8	31.8	50.6
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	25.9	76.5
	jokseenkin eri mieltä	18	21.2	21.2	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies huolehtii alaistensa osaamisen kehittämisestä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	16	18.8	18.8	18.8
	jokseenkin samaa mieltä	35	41.2	41.2	60.0
	ei samaa eikä eri mieltä	20	23.5	23.5	83.5
	jokseenkin eri mieltä	14	16.5	16.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat ammattitaitoni kannalta hyödyllisiä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	24	28.2	28.2	28.2
	jokseenkin samaa mieltä	24	28.2	28.2	56.5
	ei samaa eikä eri mieltä	19	22.4	22.4	78.8
	jokseenkin eri mieltä	14	16.5	16.5	95.3
	täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Esimies antaa rakentavasti palautetta, myös kielteistä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	18	21.2	21.7	21.7
	jokseenkin samaa mieltä	27	31.8	32.5	54.2
	ei samaa eikä eri mieltä	26	30.6	31.3	85.5
	jokseenkin eri mieltä	12	14.1	14.5	100.0
	Total	83	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
Total		85	100.0		

Esimies huomaa hyvät suoritukset ja antaa siitä positiivista palautetta.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	20	23.5	23.5	23.5
jokseenkin samaa mieltä	21	24.7	24.7	48.2
ei samaa eikä eri mieltä	16	18.8	18.8	67.1
jokseenkin eri mieltä	24	28.2	28.2	95.3
täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Esimies tukee minua ammatillisessa kasvussani.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	20	23.5	23.5	23.5
jokseenkin samaa mieltä	25	29.4	29.4	52.9
ei samaa eikä eri mieltä	26	30.6	30.6	83.5
jokseenkin eri mieltä	10	11.8	11.8	95.3
täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Esimiehellä on oikea näkemys osaamiseni vahvuuksista/heikkouksista.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	22	25.9	25.9	25.9
jokseenkin samaa mieltä	31	36.5	36.5	62.4
ei samaa eikä eri mieltä	20	23.5	23.5	85.9
jokseenkin eri mieltä	10	11.8	11.8	97.6
täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Esimies edellyttää, että kehitän osaamistani jatkuvasti.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	14	16.5	16.5	16.5
jokseenkin samaa mieltä	32	37.6	37.6	54.1
ei samaa eikä eri mieltä	29	34.1	34.1	88.2
jokseenkin eri mieltä	8	9.4	9.4	97.6
täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0

Esimies edellyttää, että kehitän osaamistani jatkuvasti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	14	16.5	16.5	16.5
	jokseenkin samaa mieltä	32	37.6	37.6	54.1
	ei samaa eikä eri mieltä	29	34.1	34.1	88.2
	jokseenkin eri mieltä	8	9.4	9.4	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Suunnittelen esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	14	16.5	16.5	16.5
	jokseenkin samaa mieltä	22	25.9	25.9	42.4
	ei samaa eikä eri mieltä	32	37.6	37.6	80.0
	jokseenkin eri mieltä	15	17.6	17.6	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies pyrkii kehittämään toimintaa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	14	16.5	16.5	16.5
	jokseenkin samaa mieltä	39	45.9	45.9	62.4
	ei samaa eikä eri mieltä	16	18.8	18.8	81.2
	jokseenkin eri mieltä	16	18.8	18.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies on halukas ottamaan palautetta vastaan toiminnan kehittämiseksi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	22	25.9	25.9	25.9
	jokseenkin samaa mieltä	26	30.6	30.6	56.5
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	25.9	82.4
	jokseenkin eri mieltä	15	17.6	17.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies kehittää omaa ammattitaitoaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	28	32.9	32.9	32.9
	jokseenkin samaa mieltä	25	29.4	29.4	62.4
	ei samaa eikä eri mieltä	24	28.2	28.2	90.6
	jokseenkin eri mieltä	8	9.4	9.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies tuntee alaisensa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	32	37.6	37.6	37.6
	jokseenkin samaa mieltä	19	22.4	22.4	60.0
	ei samaa eikä eri mieltä	18	21.2	21.2	81.2
	jokseenkin eri mieltä	14	16.5	16.5	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies on kiinnostunut työstään.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	28	32.9	32.9	32.9
	jokseenkin samaa mieltä	39	45.9	45.9	78.8
	ei samaa eikä eri mieltä	10	11.8	11.8	90.6
	jokseenkin eri mieltä	8	9.4	9.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies kuuntelee ja arvostaa alaisiaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	20	23.5	23.8	23.8
	jokseenkin samaa mieltä	31	36.5	36.9	60.7
	ei samaa eikä eri mieltä	25	29.4	29.8	90.5
	jokseenkin eri mieltä	6	7.1	7.1	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	84	98.8	100.0	
Missing	System	1	1.2		
	Total	85	100.0		

Mielestäni esimiehelläni on riittävästi asiantuntemusta toimialasta.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	24	28.2	28.2	28.2
jokseenkin samaa mieltä	34	40.0	40.0	68.2
ei samaa eikä eri mieltä	16	18.8	18.8	87.1
jokseenkin eri mieltä	7	8.2	8.2	95.3
täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Mielestäni esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	15	17.6	17.6	17.6
jokseenkin samaa mieltä	46	54.1	54.1	71.8
ei samaa eikä eri mieltä	15	17.6	17.6	89.4
jokseenkin eri mieltä	9	10.6	10.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa ammattiryhmissä.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	20	23.5	23.5	23.5
jokseenkin samaa mieltä	38	44.7	44.7	68.2
ei samaa eikä eri mieltä	17	20.0	20.0	88.2
jokseenkin eri mieltä	6	7.1	7.1	95.3
täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	28	32.9	32.9	32.9
jokseenkin samaa mieltä	32	37.6	37.6	70.6
ei samaa eikä eri mieltä	19	22.4	22.4	92.9
jokseenkin eri mieltä	6	7.1	7.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

Osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	13	15.3	15.3	15.3
	jokseenkin samaa mieltä	34	40.0	40.0	55.3
	ei samaa eikä eri mieltä	24	28.2	28.2	83.5
	jokseenkin eri mieltä	14	16.5	16.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	32	37.6	37.6	37.6
	jokseenkin samaa mieltä	35	41.2	41.2	78.8
	ei samaa eikä eri mieltä	16	18.8	18.8	97.6
	jokseenkin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	18	21.2	21.7	21.7
	jokseenkin samaa mieltä	37	43.5	44.6	66.3
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	26.5	92.8
	jokseenkin eri mieltä	6	7.1	7.2	100.0
	Total	83	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
	Total	85	100.0		

Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	15	17.6	17.6	17.6
	jokseenkin samaa mieltä	40	47.1	47.1	64.7
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	25.9	90.6
	jokseenkin eri mieltä	8	9.4	9.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	14	16.5	16.9	16.9
	jokseenkin samaa mieltä	27	31.8	32.5	49.4
	ei samaa eikä eri mieltä	36	42.4	43.4	92.8
	jokseenkin eri mieltä	6	7.1	7.2	100.0
	Total	83	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
Total		85	100.0		

Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	34	40.0	41.0	41.0
	jokseenkin samaa mieltä	23	27.1	27.7	68.7
	ei samaa eikä eri mieltä	22	25.9	26.5	95.2
	jokseenkin eri mieltä	4	4.7	4.8	100.0
	Total	83	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
Total		85	100.0		

Meillä ideoidaan yhdessä, miten työt tulisivat tehdyksi paremmin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	19	22.4	22.4	22.4
	jokseenkin samaa mieltä	33	38.8	38.8	61.2
	ei samaa eikä eri mieltä	21	24.7	24.7	85.9
	jokseenkin eri mieltä	12	14.1	14.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Työpaikkamme strategiat ohjaavat jokapäiväistä toimintaa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	10	11.8	11.8	11.8
	jokseenkin samaa mieltä	38	44.7	44.7	56.5
	ei samaa eikä eri mieltä	33	38.8	38.8	95.3
	jokseenkin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Henkilöstön osaaminen on tärkein toimialamme menestystekijä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	42	49.4	49.4	49.4
	jokseenkin samaa mieltä	31	36.5	36.5	85.9
	ei samaa eikä eri mieltä	8	9.4	9.4	95.3
	jokseenkin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Työyhteisömme tärkein tavoite opn tuottaa tarvittavia palveluita.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	39	45.9	45.9	45.9
	jokseenkin samaa mieltä	28	32.9	32.9	78.8
	ei samaa eikä eri mieltä	10	11.8	11.8	90.6
	jokseenkin eri mieltä	4	4.7	4.7	95.3
	täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	45	52.9	52.9	52.9
	jokseenkin samaa mieltä	26	30.6	30.6	83.5
	ei samaa eikä eri mieltä	6	7.1	7.1	90.6
	jokseenkin eri mieltä	4	4.7	4.7	95.3
	täysin eri mieltä	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	24	28.2	28.2	28.2
	jokseenkin samaa mieltä	40	47.1	47.1	75.3
	ei samaa eikä eri mieltä	12	14.1	14.1	89.4
	jokseenkin eri mieltä	7	8.2	8.2	97.6
	täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

Ilmapiiri työyhteisössämme tukee osaamista ja sen kehittämistä.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	18	21.2	21.2	21.2
jokseenkin samaa mieltä	42	49.4	49.4	70.6
ei samaa eikä eri mieltä	12	14.1	14.1	84.7
jokseenkin eri mieltä	11	12.9	12.9	97.6
täysin eri mieltä	2	2.4	2.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Keskustelen alaisten kanssa asiakkaiden palautteista ja tarpeista

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Tiedostan millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Keskustelen esimiehenä toiminnan laadusta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	2	33.3	33.3	33.3
jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Edistän esimiehenä yhteistä suunnittelua ja ideointia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Järjestän esimiehenä yhteisiä keskusteluja työpaikalla

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Tuen esimiehenä virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Edistän esimiehenä osaamisen jakamista työyhteisössä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä pyrin kehittämään työyhteisön ilmapiiriä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	4	66.7	66.7	66.7
jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä huolehdin alaisten osaamisen kehittämisestä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
jokseenkin samaa mieltä	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Kehityskeskustelut ovat mielestäni työntekijöiden ammattitaidon kannalta hyödyllisiä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä annan rakentavaa palautetta, myös kielteistä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä huomaan hyvät suoritukset ja annan siitä positiivista palautetta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	2	33.3	33.3	33.3
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä tuen alaisiani ammatillisessa kasvussa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä minulla on oikea näkemys alaisten osaamisen vahvuuksista/heikkouksista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä edellytän, että alaiseni kehittävät osaamistaan jatkuvasti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
	jokseenkin eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä suunnittelen alaisten kanssa osaamisen kehittämisen keinoja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
	jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	33.3
	ei samaa eikä eri mieltä	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Esimiehenä pyrin kehittämään toimintaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	2	33.3	33.3	33.3
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Mielestäni esimiehenä olen halukas ottamaan palautetta vastaan toiminnan kehittämiseksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
	jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Kehitän omaa ammattitaitoani esimiehenä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
	jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Mielestäni tunnen alaiseni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	4	66.7	66.7	66.7
	jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Olen kiinnostunut työstäni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	4	66.7	66.7	66.7
	jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Kuuntelen ja arvostan alaisiani

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
	jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Mielestäni esimiehenä minulla on riittävästi asiantuntemusta toimialasta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Mielestäni esimiehenä sitoudun itse sovittuihin muutoksiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	2	33.3	33.3	33.3
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa ammatiryhmissä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
	jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	66.7
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	83.3
	jokseenkin eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	5	83.3	83.3	83.3
	jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
	jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	83.3
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	66.7
	ei samaa eikä eri mieltä	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
	ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	66.7
	jokseenkin eri mieltä	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Osaamisen johtaminen kotihoidossa

Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
jokseenkin samaa mieltä	4	66.7	66.7	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	83.3
jokseenkin eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Meillä ideoidaan yhdessä, miten työt tulisivat tehdyksi paremmin.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	1	16.7	16.7	66.7
jokseenkin eri mieltä	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Työpaikkamme strategiat ohjaavat jokapäiväistä toimintaa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	2	33.3	33.3	33.3
jokseenkin samaa mieltä	2	33.3	33.3	66.7
jokseenkin eri mieltä	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Henkilöstön osaaminen on tärkein toimialamme menestystekijä.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Työyhteisöemme tärkein tavoite opn tuottaa tarvittavia palveluita.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	3	50.0	50.0	50.0
jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	6	100.0	100.0	100.0

Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	1	16.7	16.7	16.7
jokseenkin samaa mieltä	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Ilmapiiri työyhteisössämme tukee osaamista ja sen kehittämistä.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin samaa mieltä	2	33.3	33.3	33.3
jokseenkin samaa mieltä	3	50.0	50.0	83.3
ei samaa eikä eri mieltä	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

HYVINKÄÄN KAUPUNKI
Perusturva

Koti- ja laitospalveluiden johtajaylilääkärin päätös § 89 03.05.2011

089/Tutkimuslupa/Osaamisen johtaminen kotihoidossa - Hyvinkään kaupungin kotihoidon henkilöstön näkökulmasta

(Valmistelija: Korsu Rauni, p. 019-459 4967)

Hämeen ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen linjalla opiskeleva Marita Niskanen hakee tutkimuslupaa tutkimukselleen, jonka tavoitteena on tutkia osaamisen johtamista kotihoidossa sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta ja huomioida samalla kotihoidon erityispiirteet.

Päätös Päätän myöntää Marita Niskaselle tutkimusluvan osaamisen johtamisesta kotihoidossa sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta.

Valmis tutkimus tulee toimittaa Hyvinkään kaupungin Koti- ja laitospalveluille kirjallisessa muodossa. Sosiaali- ja terveydenhuollon salassa pidettävien asiakirjojen tutkimuskäyttökirje on annettu luvan hakijalle.


Koti- ja laitospalveluiden johtajaylilääkäri Pirjo Laitinen-Parkkonen

Liitteet tutkimuslupahakemus ja -suunnitelma

Tiedoksi Marita Niskanen
kotihoidon alue-esimies Kati Vuori
perusturvalautakunta