



**TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO**  
**Teollisuustalouden laitos**

**AKI JÄÄSKELÄINEN**

**OSAAMISEN MITTAAMINEN JA OSAAMISEEN LIITTYVÄ  
RISKIENHALLINTA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA**

Diplomityö

Prof. Erkki Uusi-Rauva on hyväksytty  
tarkastajaksi osastoneuvoston  
kokouksessa 9.11.2005

## Tiivistelmä

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden osasto, teollisuustalous

JÄÄSKELÄINEN, AKI: Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa

Diplomityö: 111 sivua, 14 liitesivua

Ohjaaja: Vanhempi tutkija Antti Lönnqvist

Tarkastaja: Professori Erkki Uusi-Rauva

Rahoittajat: Työelämän kehittämisselitys (Tykes) ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä

Maaliskuu 2006

Hakusanat: AINEETON PÄÄOMA, HOITOTYÖ, MITTAAMINEN, OSAAMINEN, OSAAMISEN JOHTAMINEN, RISKI, RISKIENHALLINTA

Organisaatioiden osaamisresurssien merkitys on nykyisin suuri. On havaittu, että perinteisten suorituskykykymittareiden antama kuva osaamisresursseista on rajoittunut. Osaamisresursseja on kuitenkin pystyttävä luotettavasti erittelemään ja mittaamaan, jotta niitä voidaan kehittää ja johtaa. Osaamisen johtamisessa on myös huomioitava erilaiset osaamiseen kohdistuvat riskitekijät. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka osaamista voidaan mitata ja millä tavoin mittaamista voidaan hyödyntää johtamisen apuvälineenä. Vastauksia etsittiin seuraaviin kysymyksiin: 1) Mitä osaaminen on, ja minkälaisia keinoja sen mittaamiseksi on olemassa? 2) Mikä on mittaamisen rooli osaamisen johtamisen kokonaisuudessa? 3) Kuinka osaamisen mittaaminen auttaa osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa, ja mitä muita keinoja osaamisriskien hallintaan on olemassa? 4) Miten terveydenhuolto-organisaation hoitohenkilökunnan osaamisen mittaustyökalu suunnitellaan, ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää?

Työn keskeisin teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuudesta, joka liittyy osaamisen johtamiseen, aineettoman pääoman johtamiseen, tietämyksen hallintaan ja suorituskyvyn mittaamiseen. Tutkimuksen toteutus noudattaa pääosin toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Lisäksi tutkimuksessa on piirteitä konstruktiiivisesta tutkimusotteesta. Tutkimuksessa suunniteltiin työkalu, jolla voidaan mitata Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymän hoitohenkilökunnan osaamista. Lisäksi mittaustyökalua testattiin neljässä kuntayhtymän yksikössä. Kuntayhtymää edustava työryhmä osallistui mittaustyökalun suunnitteluun. Työn kirjoittaja toimi suunnitteluprosessin koordinaattorina. Ulkopuolisina asiantuntijoina oli lisäksi kaksi muuta tutkijaa. Mittaustyökalua suunniteltaessa ja testatessa saatiin aineistoa ja kokemuksia, joita voitiin hyödyntää tutkimuskysymyksiin vastatessa.

Osaamisen mittaamisen todettiin soveltuvan useiden osaamisen johtamisen toimintojen apuvälineeksi. Osaamisen mittaamisesta on apua sekä osaamisen nykytilan selvittämisessä että tarvittavan osaamisen määrittämisessä. Osaamista mitattiin kyselyyn pohjautuvalla työkalulla, minkä havaittiin soveltuvan hyvin osaamisen kehityskohteiden ja riskien etsimiseen. Osaamisen mittaustuloksia pidettiin hyödyllisinä laadittaessa kunnallisen terveydenhuollon organisaation henkilöstöstrategiaa.

## Abstract

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Department of Industrial Engineering and Management, Industrial Management

JÄÄSKELÄINEN, AKI: Competence Measurement and Competence-Related Risk Management in a Health Care Organization

Master of Science Thesis: 111 pages, 5 appendices (14 pages)

Supervisor: Senior Researcher Antti Lönnqvist

Examiner: Professor Erkki Uusi-Rauva

Funding: Workplace Development Programme (Tykes) and Joint Municipal Authority for Health Care in the Jämsä Region

March 2006

Keywords: COMPETENCE, INTANGIBLE ASSETS, INTELLECTUAL CAPITAL, MANAGEMENT, MEASUREMENT, NURSING, RISK

Competence is a substantial organizational resource today. It has been perceived that traditional performance measures provide limited information of competence resources. However, in order to manage competence resources they need to be analyzed and measured. Furthermore, competence-related risks should be taken into account when managing competence. The objective of this study was to determine how to measure and manage competence. The study aimed to answer the following questions: 1) What does the term competence mean and how can competence be measured? 2) How can competence measurement be used in the process of competence management? 3) How can competence-related risks be managed and what is the role of competence measurement in competence-related risk management? 4) How can competence in a health care organization be measured and managed?

The main theoretical framework of this study comprises literature related to competence management, intellectual capital management, knowledge management and performance measurement. This study mainly used the action-oriented research approach. In addition, some aspects of the constructive research approach were applied. A competence measurement tool was designed for the nursing staff of the Joint Municipal Authority for Health Care in the Jämsä Region. This measurement tool was tested in four units of the organization. A workgroup consisting of the case organization's employees participated in the design process. The author acted as coordinator of the process. Two other researchers acted as outside consultants. The data and experience related to designing and testing of the measurement tool was analyzed and utilized to find answers to the research questions.

The results of this study show that competence measurement can be used as a tool to aid several activities related to competence management. Competence measurement can be used to examine the present state of competence. It can also be used in defining competence needs. A questionnaire-based competence measurement tool is well suited for identifying various competence-related development targets and risks. The results of competence measurement were considered useful in structuring the human resources strategy of a public health care organization.

## Alkusanat

Tämän diplomityön tekeminen on ollut tekijälleen todella antoisa oppimisprosessi. Hankkeen toteuttaminen on vaatinut koko opiskeluaikana opitun tiedon soveltamisen lisäksi paljon uusien asioiden opettelua. Työ on antanut tekijälleen ennen kaikkea onnistumisen tuntemuksia hetkittäisistä tuskan tunteista huolimatta.

Tutkimus toteutettiin Tampereen teknillisen yliopiston teollisuustalouden laitoksella Mittaritiimi-nimisessä tutkimusryhmässä. Se liittyy laajempaan, Työelämän kehittämissuhteen (Tykes) rahoittamaan, IC Toolbox – Aineeton pääoma tuottavuuden kehittämisen välineenä -projektiin. Haluankin kiittää Työelämän kehittämissuhteen taloudellisesta tuesta. Työn empiirisenä tarkastelukohteena ja toisena rahoittajana toimi Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä. Haluan osoittaa suuret kiitokset hankkeessa aktiivisesti mukana olleelle työryhmälle. Erityiskiitokset kuuluvat ylihoitaja Tarja Kettuselle kaikesta opinnäytteeseeni liittyneestä avusta.

Esitän kiitokseni opinnäytteeni tarkastajalle professori Erkki Uusi-Rauvalle hänen asiantuntemuksestaan ja kommentistaan. Lisäksi haluan kiittää koko Mittaritiimiä todella mahtavasta ja kannustavasta työympäristöstä. Erityiskiitokset osoitan työni ohjaajalle, vanhempi tutkija Antti Lönnqvistille ja tutkija Paula Kujansivulle hyvästä ja asiantuntevasta palautteesta, joka oli korvaamatonta koko kirjoitusprosessin aikana.

Lopuksi kiitän Piiaa hänen kärsivällisyydestään ja tuestaan koko diplomityöurakan aikana.

Tampereella helmikuun 23. päivänä 2006

Aki Jääskeläinen

# SISÄLLYS

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>ALKUSANAT</b> .....	<b>III</b>
<b>SISÄLLYS</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TYÖN TAUSTAA .....	1
1.2 TAVOITTEET, RAJAUKSET JA NÄKÖKULMA .....	2
1.3 TUTKIMUSOTE.....	3
<b>2 TUTKIMUKSEN YDINKÄSITTEET JA SEN TAUSTALLA OLEVAT TUTKIMUSSUUNTAUKSET</b> .....	<b>8</b>
2.1 AINEETON PÄÄOMA.....	8
2.2 OSAAMINEN .....	10
2.3 TIETO .....	15
2.4 KOLME JOHTAMISEN NÄKÖKULMAA .....	17
2.5 OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	19
2.5.1 <i>Teemaan yhdistettävää käsitteistöä</i> .....	19
2.5.2 <i>Strategiakytkenä</i> .....	21
<b>3 MITTAAMINEN JA RISKIENHALLINTA OSAAMISEN JOHTAMISEN TOIMENPITEINÄ</b> .....	<b>25</b>
3.1 OSAAMISEN MITTAAMINEN .....	25
3.1.1 <i>Yleistä mittaamisesta ja sen haasteista</i> .....	25
3.1.2 <i>Mittareiden suunnittelu</i> .....	28
3.1.3 <i>Mittareiden käyttöönotto</i> .....	38
3.1.4 <i>Mittareiden käyttö</i> .....	41
3.2 OSAAMISEN RISKITEKIJÄT .....	42
3.2.1 <i>Yleistä riskeistä ja niiden hallinnasta</i> .....	42
3.2.2 <i>Minkälaisia riskitekijöitä organisaation osaamiseen voi liittyä?</i> .....	44
3.2.3 <i>Osaamiseen liittyvä riskienhallinta</i> .....	46
3.3 YHTEENVETO .....	51
<b>4 TYÖN EMPIIRINEN TARKASTELUKOHDE JA SOVELLETUT TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>53</b>
4.1 KUNNALLISEN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATION YLEISIÄ PIIRTEITÄ.....	53
4.2 JÄMSÄN SEUDUN TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄ .....	54
4.3 HOITOHENKILÖSTÖ JA SEN OSAAMINEN .....	57
4.4 ERI VAIHEISSA KÄYTETTYJEN MENETELMIEN KUVAUS .....	59

<b>5 OSAAMISEN MITTAUSTYÖKALUN KEHITTÄMINEN JÄMSÄN SEUDUN TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ.....</b>	<b>62</b>
5.1 HANKKEEN KÄYNNISTÄMINEN JA TAUSTATIETOJEN SELVITTÄMINEN .....	62
5.2 TYÖKALUN SUUNNITTELU .....	64
5.3 TYÖKALUN TESTAAMINEN .....	67
5.4 TYÖKALUA TESTAAMALLA SAADUT TULOKSET.....	69
5.4.1 Tulosten käsittely.....	69
5.4.2 Vastaajien taustatiedot.....	70
5.4.3 Osaamisen nykytila .....	72
5.4.4 Tulosten arviointi .....	75
5.5 TYÖKALUN JATKOKEHITYS .....	78
5.5.1 Testaamisen avulla saadut kommentit ja parannusehdotukset .....	78
5.5.2 Työkalun uuden version suunnitteleminen.....	80
5.6 TYÖKALUN HYÖDYNTÄMINEN .....	82
5.6.1 Käyttöperiaatteet.....	82
5.6.2 Hyödyntäminen johtamisessa ja riskienhallinnassa .....	84
5.6.3 Erityisosaamisiin liittyvän tiedon hyödyntäminen .....	89
<b>6 PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>92</b>
6.1 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	92
6.2 TUTKIMUKSEN TARKASTELU .....	98
6.3 JATKOTUTKIMUSTARVE .....	100
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>102</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>111</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Perinteisesti osaamisen merkitystä on korostettu kahdesta näkökulmasta. Osaamista on tarkasteltu johtajalta vaadittavan osaamisen ja sen soveltamisen kannalta. Toinen perinteinen näkökulma on liittynyt osaamiseen organisaation strategisena, kilpailukyvyyn muodostavana resurssina. (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 90) Yhä useammat organisaatiot voidaan laskea sellaisiksi, joissa toiminnan suorituskyky on hyvin riippuvainen osaamisen tasosta. Ei ole siis ihme, että osaaminen on vakiinnuttanut asemansa yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä resursseista.

Osaamisen johtamiseen ja erilaisiin siihen liitettäviin toimiin, kuten mittaamiseen, yhdistettäviä asioita on tutkittu suhteellisen paljon. Vaikka osaamisen johtaminen on käsitteenä melko uusi, samantyyppisiä asioita on tutkittu muun muassa henkilöstövoimavarojen johtamisen (engl. Human Resource Management, HRM) tutkimuksessa (ks. esim. Redman & Wilkinson 2001). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa osaaminen on kuitenkin vain yksittäinen asia, sillä siihen voidaan yhdistää myös monia muita asioita kuten työmarkkinasuhteet ja palkitsemisjärjestelmät. Osaamiseen liittyviä asioita on tutkittu henkilöstövoimavarojen tutkimuksen lisäksi myös kasvatustieteissä (ks. esim. Lehtonen 2002). Kasvatustieteissä mielenkiinnon kohteena ovat esimerkiksi oppiminen ja osaamiseen liittyvät sosiaaliset merkityssuhteet. Aineettoman pääoman tutkimus on tuonut aiheeseen tuoreen taloustieteellisen näkökulman. Siinä osaaminen nähdään eräänä tärkeänä organisaation aineettomana resurssina. Erilaisten aineettomien resurssien lisääntyminen organisaatioissa on johtanut siihen, että perinteiset suorituskyvyn mittarit eivät anna riittävän tarkkaa ja oikeaa kuvaa asioista (Hansson 2001, s. 428). Näitä resursseja on kuitenkin kyettävä luotettavasti erittelemään ja mittaamaan, jotta niitä voidaan kehittää ja johtaa. Erilaisten subjektiivisten arvioiden ja näkemysten merkitys organisaation ohjaamista tukevina asioina onkin lisääntynyt.

Tässä työssä kehitetään osaamisen johtamista Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä. Edvinssonin (2005, s 32) mukaan toimivan ja tehokkaan osaamisen johtamisjärjestelmän merkitys on julkisissa organisaatioissa jopa vielä suurempi kuin yrityksissä. Terveystieteiden organisaatioissa on luontevaa kiinnittää erityistä huomiota osaamiseen, sillä ammatilliset osaamisvaatimukset ovat hyvin keskeisessä roolissa. Hoitohenkilökunnan osaamiseen liittyvää mittaamista onkin tutkittu jonkin verran terveystieteeseen liittyvissä kirjoituksissa (ks. esim. Cambell & Mackay 2001; Del Bueno et al. 1987; Meretoja 2003). Näiden tutkimusten päämielenkiinto on yleensä siinä, mitä osaamisia mitataan, kuinka niitä luokitellaan ja myös millä keinoin niitä mitataan. Tutkimuksissa jää kuitenkin melko pienelle huomiolle se, millä tavoin osaamisen mittaamisen tuloksia voidaan käyttää hyväksi jokapäiväisessä osaamisen johtamisessa. Osaamisen mittaaminen nähdään liian helposti yksittäisenä ja teknisenä asiana. Lisäksi osaami-

sen mittaustyökalut ovat usein hyvin monimutkaisia, joten niiden hyödyntäminen käytännössä on helposti vaikeaa. Tämä työ tarkastelee osaamisen mittaamista eräänä osana osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Esimerkiksi suomalaisissa kunnissa ei tuoreen selvityksen mukaan ole vielä riittävän hyvin tunnistettu, mitä osaamisen johtaminen kokonaisuudessaan tarkoittaa (Hyrkäs & Ståhle 2005, s. 9). Itse osaamisen mittaamista tarkastellaan tässä työssä suhteellisen laajasta näkökulmasta, sillä asia on yhdistetty perinteisempään suorituskyvyn mittaamiseen liittyvään viitekehukseen.

Tämä diplomityö sivuaa myös riskienhallinnan tutkimusta, sillä siinä tarkastellaan, kuinka osaamisen riskejä voidaan tunnistaa ja hallita. Suomisen (2003, s. 199) mukaan suomalaiset riskienhallintakokemukset osoittavat, että henkilöstöön liittyvien riskien hallintaa tulee tehostaa. Henkilöstöriskien hallintaan ei nykyisellään käytetä riittävästi suojaratkaisuja. Osaamiseen liittyvissä tutkimuksissa erilaiset osaamisen riskit eivät kuitenkaan ole saaneet kovin suurta huomiota. Osaamisen riskejä on usein tutkittu henkilöstön irtisanoutumisen seurauksena tapahtuvan osaamisen poistumisen ja liikesalaisuuksien turvaamisen kannalta (ks. esim. Barrier 2004; Hall 1992). Tässä tutkimuksessa korostuvat erityisesti henkilöstön eläkkeellesiirtymisen aiheuttamat haasteet.

## 1.2 Tavoitteet, rajaukset ja näkökulma

Työn tavoitteena on selvittää, *kuinka osaamista voidaan mitata ja millä tavoin mittaamista voidaan hyödyntää johtamisen apuvälineenä*. Työn tavoitteesta johdetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Mitä osaaminen on, ja minkälaisia keinoja sen mittaamiseksi on olemassa?
- 2) Mikä on mittaamisen rooli osaamisen johtamisen kokonaisuudessa?
- 3) Kuinka osaamisen mittaaminen auttaa osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa, ja mitä muita keinoja osaamisriskien hallintaan on olemassa?
- 4) Miten terveydenhuolto-organisaation hoitohenkilökunnan osaamisen mittaustyökalu suunnitellaan, ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää?

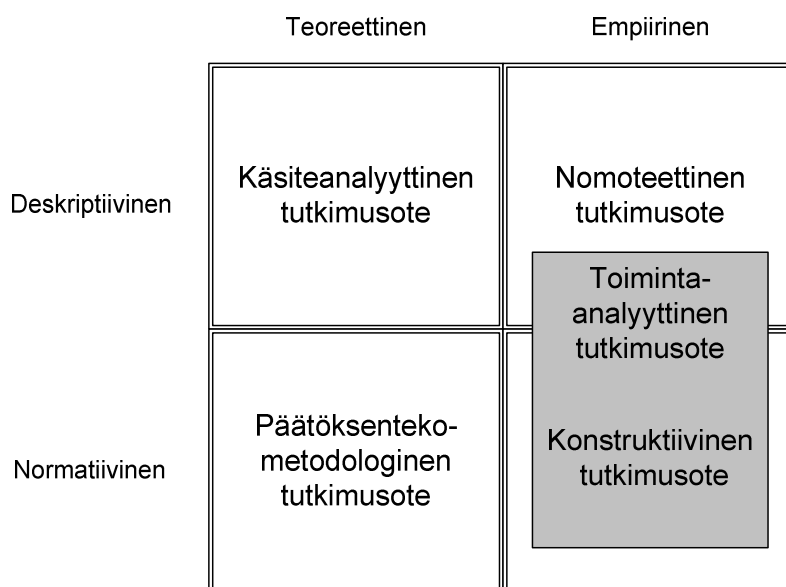
Koska tutkimus on liiketaloustieteellinen, käsiteltäviä asioita tarkastellaan johdon näkökulmasta, organisaation oman itsenäisen päätöksenteon kannalta. Esimerkiksi kasvatus-tieteissä osaamisen yhteydessä käsitellään yleensä oppimista ja koulutusta. Tässä työssä ne kuitenkin rajataan käsiteltävien asioiden ulkopuolelle. Vaikka osaaminen esitellään osana aineetonta pääomaa, muut aineettomaan pääomaan liittyvät asiat eivät ole tutkimuksen kohteena. Työn empiirinen osa keskittyy ainoastaan case-organisaation hoitohenkilökuntaan, joka on määrällisesti suurin työntekijäryhmä. Tutkijan rooli on toimia koordinaattorina, joka ohjaa osaamisen mittaustyökalun suunnittelu- ja testausprosessia. Työn eräs tarkoitus on tukea case-organisaatiossa toteutettavaa henkilöstöstrategiatyötä konkreettisten osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyvien suositusten avulla.



### 1.3 Tutkimusote

Tutkimusotteella tarkoitetaan työssä käytettyjä metodologisia perusratkaisuja (Kasanen et al. 1991, s. 313). Tutkimusote riippuu työn tutkimusongelmasta ja sillä on selkeä vaikutus työn rakenteeseen. Suomalaiset liiketaloustieteen tutkimukset jaetaan usein teoreettiseen ja empiiriseen sekä deskriptiiviseen eli kuvailevaan ja normatiiviseen eli ohjeita kehittävään tutkimukseen. Neilimo ja Näsi (1980, s. 67) ovat jaotelleet tähän pohjautuen tutkimusotteet neljään osaan: käsiteanalyyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyyttiseen. Kasanen et al. (1991, s. 317) ovat lisänneet näihin vielä konstruktiiivisen tutkimusotteen, joka sijoittuu lähelle päätöksentekometodologista tai toiminta-analyyttistä tutkimusotetta käytetystä metodista riippuen.

Koska tämän työn ongelmakohteiden selvityksessä ja mittaustyökalun kehittämisessä toimitaan läheisessä yhteistyössä case-organisaation kanssa, työ on selkeästi empiirinen. Työhön liittyy pyrkimys lisätä tietoa osaamisen tilasta kohdeorganisaatiosta. Toisaalta taas työn pyrkimyksenä on myös kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Tutkimus on siis sekä deskriptiivistä että normatiivista. Kuvassa 1 on havainnollistettu eri tutkimusotteiden suhdetta toisiinsa. Tässä tutkimuksessa on sekä toiminta-analyyttisen että konstruktiiivisen tutkimusotteen piirteitä. Työn alkuosa on luonteeltaan käsiteanalyyttinen ja noudattaa näin tyypillisen liiketaloustieteellisen tutkimuksen kaavaa. Käsiteanalyyttisessä alkuosassa kehitellään teoriakehys, jota käyttäen empiirinen aineisto kerätään ja käsitellään (Olkkonen 1993, s. 59).



Kuva 1 Liiketaloustieteen tutkimusotteiden keskinäinen suhde (Kasanen et al. 1991, s. 317).

Konstruktiiivinen tutkimus tuottaa teoriapohjalta luovan ratkaisun käytännön kannalta relevanttiin ongelmaan. Se pyrkii siis selkeään ongelmanratkaisuun. Sen tulokset täytyy

testata ja todentaa toimiviksi käytännössä. Lisäksi sen tulos voidaan osoittaa mahdollisesti toimivaksi myös laajemmin kuin käytetyissä esimerkkitaapauksissa. (Kasanen et al. 1991, s. 316) Konstruktiivinen tutkimus voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen (Kasanen et al. 1991, s. 306):

1. Ongelman etsiminen
2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta
3. Ratkaisumallin konstruointi
4. Ratkaisun toimivuuden testaaminen
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja tieteellisen uutuusarvon todistaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Toiminta-analyttinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteena olevaa ongelmaa. Keskeistä on myös kohteen ja tutkijan tiivis liityntä kaikissa vaiheissa ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat. Kohdetapauksia on vähän ja aineistoon on siten vaikeaa käyttää tilastomatemaattisia menetelmiä toisin kuin nomoteettisessa tutkimuksessa. Toiminta-analyttisellä otteella saatavat tulokset ovat usein uusia hypoteeseja ja teorioita, muutos- ja kehitysprosessien selityksiä tai jopa normatiivisia ohjeita. Tutkimusotteella saatuihin tuloksiin liittyy yleistettävyyden ongelma, sillä tulokset on saatu tarkastelemalla suppeaa kohdejoukkoa. (Olkkonen 1993, s. 52 - 53) Toiminta-analyttisen tutkimuksen tuloksia ei testata käytännössä.

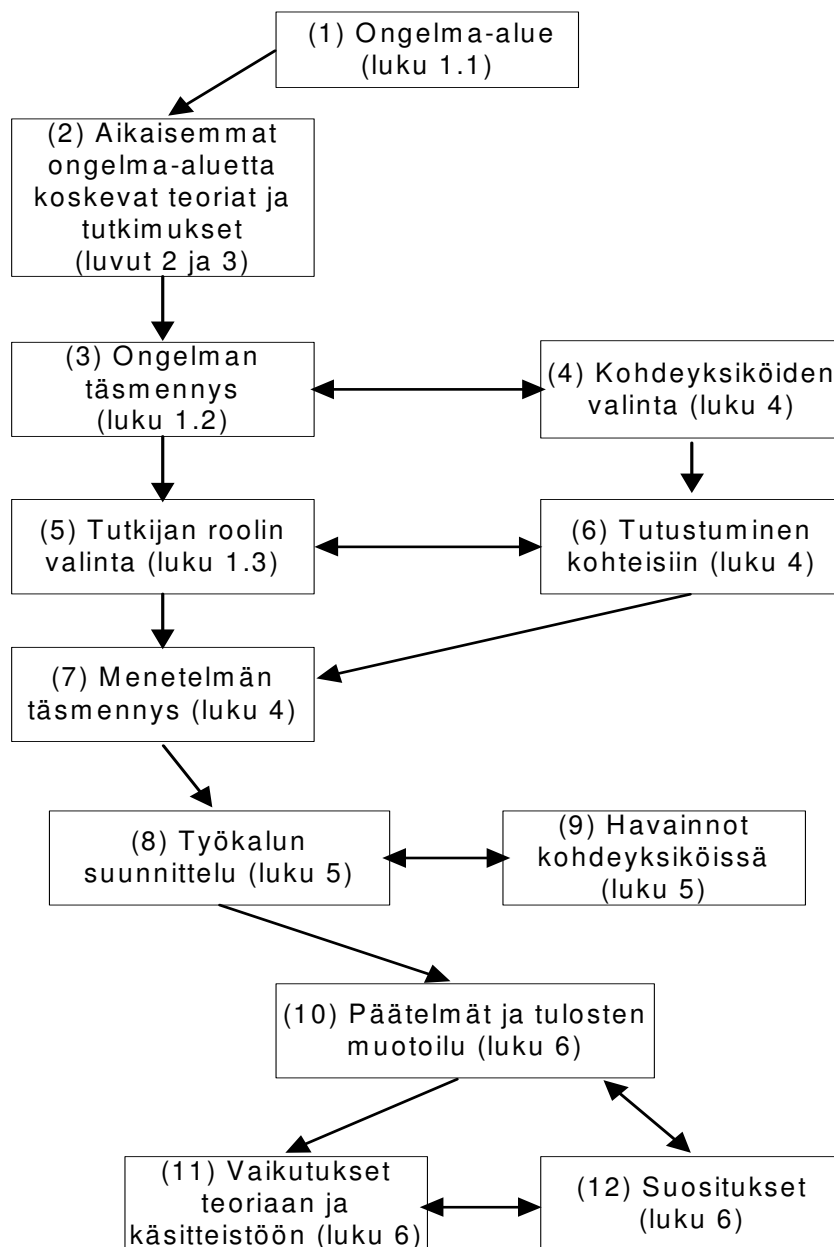
Neilimo ja Näsi (1980, s. 67) ovat tiivistäneet toiminta-analyttisen tutkimusotteen ominaispiirteitä seuraavasti:

- tarkoituksena ongelman ymmärtäminen,
- taustana usein ilmiön tarkoitusperiä tavoitteleva selittäminen,
- tieteellinen toimintatiede, ihmistiede,
- empiria mukana yleensä vain harvojen kohdeyksiköiden kautta
- ei vakiintunutta metodologista säännöstöä ja
- tuloksena syntyy usein eri tasojen käsitejärjestelmiä.

Aikaisemmin esitelty konstruktiivinen tutkimusote muistuttaa toiminta-analyttistä otetta, sillä molemmilla on empirian kautta läheinen kytkentä käytäntöön. Molempien tutkimusten empiria on usein case-tyyppistä eli mukana on korkeintaan muutama kohdeyksikkö. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa on kuitenkin usein ensisijaisena tavoitteena ongelman ymmärrys ja mahdollisen teorian kehittäminen, kun taas konstruktiivinen ote lähtee ratkaistavasta ongelmasta ja pyrkii sen ratkaisuun tai ratkaisumenetelmän kehittämiseen. Konstruktiivisessä tutkimuksessa tulee selkeästi osoittaa tulosten hyödyllisyys eli tuloksen todentaminen käytännön sovellutuksin. (Olkkonen 1993, s. 56 - 57)

Tämä työ on pääosin toiminta-analyttinen, mutta sisältää myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Työssä ei kehitetä varsinaista uutta teoreettista mallia tai menetelmää. Kehitetyissä ratkaisuissa vain sovelletaan teoreettisen viitekehyksen antamia puitteita. Suunniteltua työkalua sovelletaan käytäntöön, mutta testaaminen ei ole riittävän kattavaa, jotta voitaisiin puhua konstruktivisesta tutkimusotteesta. Kehitetyn työkalun on kuitenkin tarkoitus kehittää case-organisaation toimintaa, mikä tuo tutkimusotteelle selkeästi konstruktivisia piirteitä.

Kuvassa 2 on hahmoteltu tämän tutkimuksen periaatteellinen eteneminen. Kuvion esittelemässä tutkimusotteessa on sekä toiminta-analyttisen että konstruktivisen tutkimusotteen piirteitä. Seuraavaksi tutkimuksen eteneminen kuvataan vaihe vaiheelta.



Kuva 2 Tutkimuksen periaatteellinen eteneminen (mukailtu Olkkonen 1993, s. 55 - 57).

**1)** Työn taustalla oleva ongelma-alue kuvataan luvussa 1.1. **2)** Luvuissa 2 ja 3 esitellään viitekehystenä työn ongelma-alueeseen liittyviä tutkimuksia ja teoriaa. Luvussa 2 käytetty kirjallisuus liittyy lähinnä aineettoman pääoman ja osaamisen johtamiseen sekä tietämyksen hallintaan. Luku 3 pohjautuu näiden lisäksi suorituskyvyn mittaukseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja perinteiseen riskienhallintaan liittyvään kirjallisuuteen. Keskeisiä teorioita ovat muun muassa osaamisen määrittelyyn ja luokitteluun (luku 2.2) sekä mittaamiseen (luku 3.1) liittyvät teorit. Myös osaamisen riskeihin ja niiden hallintaan liittyvä teoreettinen viitekehys (luku 3.2) esitellään lyhyesti.

**3)** Tutkimusongelma täsmennetään luvussa 1.2. Samalla tutkimuksen tavoite avataan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä tutkimuskysymyksien avulla vastaus tutkimusongelmaan: kuinka osaamista voidaan mitata ja millä tavoin mittaamista voidaan hyödyntää johtamisen apuvälineenä? **4)** Seuraavaksi valitaan työn kohteena olevat yksiköt. Tämän työn kohdeyksikkönä on Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä. Työssä suunniteltavan osaamisen mittaamiseen tarkoitettun työkalun testaaminen suoritetaan kuitenkin vain neljässä case-organisaation yksikössä. **5)** Kohdeyksiköiden valinnan jälkeen määritellään tutkijan rooli. Tässä tutkimuksessa tutkija toimii koordinaattorina, joka ohjaa osaamisen mittaustyökalun suunnittelu- ja testausprosessia.

**6)** Työn kohdeyksikköön tutustutaan luvussa 4. Luku sisältää yleiskuvauksen kohdeyksiköstä ja sen ominaispiirteistä. Lisäksi luvussa kuvataan, millaisia osaamisvaatimuksia kohdeyksikössä työskentelevään hoitohenkilökuntaan voidaan liittää. **7)** Tutkimuksessa käytettävät työmenetelmät kuvataan myös luvussa 4.

**8)** Seuraavaksi työn kohdeyksikköön suunnitellaan osaamisen mittaustyökalu. Työkalun suunnitteluprosessi on kuvattu luvussa 5. **9)** Luvussa 5 selvitetään myös, minkälaisia havaintoja työkalun testaamisen avulla saatiin. Lisäksi luvussa kuvataan, miten työkalun testaamisen avulla saatuja tuloksia ja kokemuksia voidaan hyödyntää työkalun jatkokehittämisessä ja osaamisen johtamisessa.

**10)** Kuvioissa seuraavaksi ovat vuorossa päätelmät ja tulosten muotoilu. Teorian ja työkalun suunnitteluprosessin tulokset ja niistä tehdyt päätelmät esitetään luvussa 6. **11)** Tutkimuksen vaikutusta aikaisempaan teoriaan ja käsitteistöön arvioidaan myös kuudennessa luvussa. **12)** Lisäksi luvussa 6 esitetään suosituksia jatkotutkimusaiheista.

Tämän tutkimuksen vaiheet 1 – 4 ja 6 sekä 10 – 12 kuuluvat sekä toiminta-analyyttiseen että konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Vaikka ne on esitetty hieman eri tavoin ja eri järjestyksessä, ne ovat pääpiirteissään toisiaan vastaavia. Otteet eroavat esimerkiksi siinä, että toiminta-analyyttinen tutkimus painottaa enemmän tutkijan roolin valintaa (vaihe 5) ja työmenetelmien täsmennystä (vaihe 7). Tämän lisäksi toiminta-analyttisessä tutkimuksessa päätelmät tehdään teorioiden perusteella, kun taas konstruktivisessa tutkimuksessa rakennettu ratkaisumalli on suurimmassa roolissa. Tässä tutkimuksessa

suunnitellaan ratkaisumalli, jota testataan käytännössä. Ratkaisumallin testaaminen ja hyvyyden todentaminen ei kuitenkaan niin kattavaa, mitä konstruktiivinen tutkimusote vaatisi.

## 2 TUTKIMUKSEN YDINKÄSITTEET JA SEN TAUSTALLA OLEVAT TUTKIMUSSUUNTAUKSET

### 2.1 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma on käsitteenä vielä suhteellisen uusi, sillä siitä on puhuttu vasta runsaan kymmenen vuoden ajan. Ilmiönä aineeton pääoma on kuitenkin aina ollut olemassa. Aineettomaan pääomaan kuuluvia yksittäisiä asioita, kuten osaamista, on tutkittu jo vuosikymmeniä. Jotta aineetonta pääomaa voidaan onnistuneesti arvioida ja johtaa, on tärkeää, että se voidaan eritellä ymmärrettäviin ja konkreettisiin tekijöihin.

Aineeton pääoma voidaan määritellä usealla eri tavalla, eikä sille ole olemassa yleisesti käytettyä määritelmää. Aineettomaan pääomaan kuuluvat esimerkiksi organisaation osaaminen, maine ja immateriaalioikeudet. Aineettoman pääoman vastakohta ovat perinteiset aineellisen pääoman tekijät kuten esimerkiksi kiinteistöt ja laitteet. Aineeton pääoma ei ole näkyvää ja se liittyy läheisesti sekä tietoon ja kokemuksiin että organisaation asiakkaisiin ja teknologioihin. Aineettomasta pääomasta käytetään useita rinnakkaisia termejä, kuten älyllinen pääoma (engl. intellectual capital), tietopääoma (engl. knowledge assets) ja näkymättömät voimavarat (engl. invisible assets). (Lönngqvist & Mettänen 2003, s. 25) Tässä työssä käytetään ainoastaan termiä aineeton pääoma.

Aineetonta pääomaa voidaan jaotella eri tavoin. Nämä luokittelut ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia, kuten seuraavaksi esiteltävät Sveibyn, Brookingin sekä Lönngqvistin ja Mettänen mallit<sup>1</sup> osoittavat. On kritisoitu, ettei malleissa esitetty aineettoman pääoman jako kolmeen tai neljään osa-alueeseen ole riittävää. (ks. esim. Kaufmann & Schneider 2004, s. 385) Tarkempi jaottelu voisi helpottaa aineettoman pääoman tekijöiden erotte-  
lua ja analysointia. Mallien perimmäinen tarkoitus on kuitenkin auttaa organisaatioita ymmärtämään, mitä aineettomalla pääomalla tarkoitetaan. Ne toimivat myös tutkijoiden apuna kooten asioita yhteen ja havainnollistaen aineettoman pääoman osa-alueita. Nykyisiä malleja voidaan pitää riittävinä näihin tarkoituksiin.

Yrityksen markkina-arvo muodostuu Sveibyn (1997, s. 8 - 13) mukaan näkyvän pääoman lisäksi aineettomasta pääomasta. Aineeton pääoma voidaan jakaa ulkoiseen (engl. external) ja sisäiseen rakenteeseen (engl. internal structure) sekä työntekijöiden pätevyteen (engl. employee competence) (ks. taulukko 1). Ulkoiseen rakenteeseen kuuluvat yrityksen suhteet asiakkaisiin ja hankkijoihin. Se sisältää myös brandit, tuotemerkit sekä yrityksen maineen ja imagon. Sisäiseen rakenteeseen sisältyvät esimerkiksi patentit, mallit ja tietokonejärjestelmät. Siihen kuuluu myös yrityksen kulttuuri. Työntekijöiden pätevyydellä tarkoitetaan kokemusta, koulutusta ja osaamista sekä kykyä toimia

---

<sup>1</sup> Sveibyn ja Brookingin malleissa käytettyjen termien suomennukset pohjautuvat lähteeseen Mettänen 2002.

erityyppisissä tilanteissa. Työntekijöiden pätevyys mahdollistaa organisaation ulkoisen ja sisäisen rakenteen syntymisen (Sveiby 1997, s. 29). Työntekijöiden pätevyyttä voidaan pitää olennaisena organisaation aineettoman pääoman kannalta.

*Taulukko 1 Organisaation aineettoman pääoman muodostuminen (Sveiby 1997, s. 12).*

<b>AINEETON PÄÄOMA</b>		
<b>Ulkoinen rakenne</b>	<b>Sisäinen rakenne</b>	<b>Työntekijöiden pätevyys</b>
- brandit - asiakas- ja alihankkijasuhteet	- patentit - mallit - tietokonejärjestelmät	- koulutus - kokemus - osaaminen

Brooking (1996, s. 13) jakaa aineettoman pääoman neljään osaan (ks. kuva 3). Markkinavoimavarojen (engl. market assets) avulla organisaatio ylläpitää kilpailukykyään markkinoilla. Niihin kuuluvat esimerkiksi organisaation brandit, jakelukanavat, sopimukset ja asiakassuhteet. Ihmiskeskeisiin (engl. human-centred assets) voimavaroihin kuuluvat esimerkiksi yksilöiden ammattitaito, luovuus, ongelmanratkaisukyky ja koulutus. Brookingin mukaan ihmiskeskeisten voimavarojen ymmärtäminen on tärkeää, jotta tiedetään miten ja missä roolissa henkilö on arvokkain organisaatiolle. Immateriaalioikeudelliset voimavarat (engl. intellectual property assets) pitävät sisällään esimerkiksi tekijänoikeudet, patentit ja liikesalaisuudet. Rakenteelliset voimavarat (engl. infrastructure assets), joihin kuuluvat esimerkiksi tietojärjestelmät, teknologiat sekä menetelmät ja prosessit, mahdollistavat organisaation toiminnan. On huomattava, että tietojärjestelmät, teknologiat ja prosessit eivät useinkaan ole täysin aineettomia.



*Kuva 3 Aineettoman pääoman jaottelu Brookingin mukaan (Brooking 1996, s. 13).*

Seuraavaksi esitellään vielä Lönnqvistin ja Mettäsén kolmijako aineettomasta pääomasta (ks. taulukko 2). Inhimillinen pääoma (engl. human assets) on työntekijöiden, eikä organisaatio voi omistaa sitä. Työntekijöiden osaaminen on tärkeä osa inhimillistä pääomaa. Osaamisen lisäksi inhimilliseen pääomaan kuuluvat henkilön tiedot ja taidot, jotka ovat koulutuksen ja kokemuksen tulosta. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat myös yksilöiden asenteet sekä luovuus ja innovatiivisuus. Henkilöstön psyykkinen ja fyysinen

hyvinvointi on myös osa organisaation inhimillistä pääomaa. Suhdepääoma (engl. relational assets) on usein organisaation omistamaa. Kuitenkin monet siihen sisältyvät resurssit ovat yksittäisten henkilöiden luomia. Suhdepääomaa ovat esimerkiksi sidosryhmäsuhteet, sopimukset sekä maine ja brandit. Rakennepääoma (engl. structural assets) on usein työntekijöiden luomaa mutta organisaation omistamaa. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi immateriaalioikeudet, dokumentoitu tieto ja käytetyt teknologiat. (Lönqvist et al. 2005, s. 31; Viitala 2005, s. 99)

*Taulukko 2 Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönqvist et al. 2005, s. 31).*

<b>Inhimillinen pääoma</b>	<b>Suhdepääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaaminen</li> <li>- henkilöominaisuudet</li> <li>- asenne</li> <li>- tieto</li> <li>- koulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suhteet asiakkaisiin</li> <li>- suhteet muihin sidosryhmiin</li> <li>- yhteistyösopimukset</li> <li>- organisaation maine/imago</li> <li>- brandit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- immateriaalioikeudet</li> <li>- dokumentoitu tieto</li> <li>- prosessit ja järjestelmät</li> <li>- arvot ja kulttuuri</li> <li>- työilmapiiri</li> </ul>

Kuten esitellyistä malleista huomataan, työntekijöihin liittyvät voimavarat ovat olennainen osa aineetonta pääomaa. Mallit erottavat nämä kokonaan omaksi osa-alueekseen. Osaamisen merkitys on havaittavissa myös siinä, että useat aineettoman pääoman tutkimukset painottuvat tämän työn tavoin osaamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, miten käsitteet osaaminen ja tieto voidaan määritellä. Osaaminen määritellään useiden osaamiseen keskittyvien tutkimusten tapaan laajemmin kuin aineettoman pääoman tutkimuksen yhteydessä, sillä siihen lasketaan kuuluvaksi myös muita elementtejä kuten esimerkiksi henkilöominaisuudet ja asenne.

## **2.2 Osaaminen**

Osaaminen (engl. competence) on käsitteenä suhteellisen hankalasti lähestyttävä ja sitä onkin määritelty ja luokiteltu kirjallisuudessa hyvin monella eri tavalla. Termiä käytetään useissa eri tarkoituksissa, eikä sille ole olemassa selkeää ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää (ks. esim. Baker et al. 1997 s. 265 - 266; Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 91; Robotham & Jubb 1996, s. 25). Englanninkielinen termi 'competence' pohjautuu latinalaiseen verbiin 'competere' eli sopia johonkin (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 91). Koska osaamisen määritelmä on epämääräinen, joudutaan helposti tilanteisiin, joissa on vaikeaa tietää, mitä asiaa osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan. Voidaan esimerkiksi tarkoittaa yksilö- tai organisaatiotason osaamista. Lisäksi saatetaan puhua osastojen, tiimien tai yksiköiden osaamisesta. (ks. esim. Sydänmaanlakka 2000, s. 126)



Yksilön osaaminen liitetään yleensä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaan sekä niiden soveltamiseen käytännön tehtäviin (ks. esim. Hyrkäs & Ståhle 2005, s. 2; Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 91). Tämä määrittely ei ole kuitenkaan yleispätevä. Yksilötason osaamisen määritelmää hankaloittaa esimerkiksi se, että termiä voidaan käyttää puhuttaessa henkilön hallitsemista taidoista tai osaamisesta, joka näkyy henkilön toiminnan kautta. Vaikka näiden välisen eron tunnistaminen on tärkeää, eroa ei aina tunnisteta. Mikäli osaamista tarkastellaan henkilön toiminnan kautta, se voidaan määritellä esimerkiksi kykynä suoriutua tehtävistä niin, että lopputulokset ovat toivotunlaisia. (Ramitru & Barnard, s. 53; Robotham & Jubb 1996, s. 27; While 1994, s. 525 - 526) Tämän tarkastelun ongelmana on se, että henkilöllä voi olla sellaista osaamista, jota hän ei jostain syystä käytä (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 91).

Yleispätevän osaamisen määritelmän hakemisen sijaan, on ehkä järkevämpää tarkastella, miten osaamista on luokiteltu kirjallisuudessa. Sydänmaanlakka (2000, s. 125) luettelee eri näkökulmia, joista osaamista voidaan tarkastella:

- organisaatiotaso,
- nykyinen tilanne vs. tulevaisuus ja
- osaamisen sisältö.

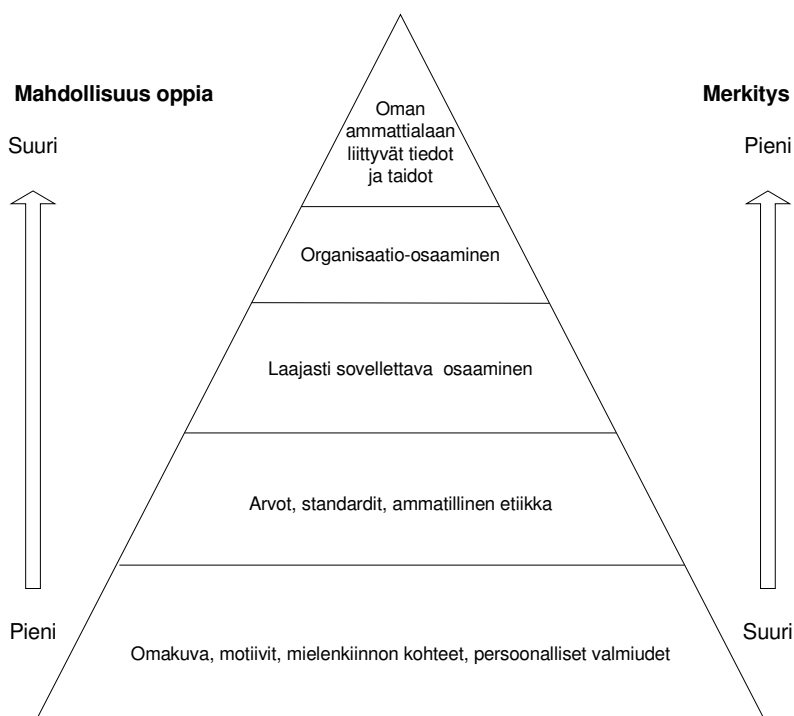
Organisaatiotason osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi osastojen tai yksilöiden osaamiseen. Osaamistarpeita voidaan tarkastella sekä nykytilanteessa että tulevaisuudessa. Osaamisen sisältö liittyy eri osaamisalueisiin, kuten esimerkiksi prosessiosaamiseen, ydiosaamiseen, funktionaaliseen osaamiseen ja yleisosaamiseen. (Sydänmaanlakka 2000, s. 126) Osaamisen sisällöstä kerrotaan myöhemmin lisää ammattitaitoon liittyvien koulutustarpeiden eli valmiuksien yhteydessä.

Osaaminen määritellään eri tasoilla eri tavalla. Yksilötason osaaminen on hyvin konkreettista. Yksilön osaamiseen kuuluvat esimerkiksi hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Yksilön osaaminen voidaan yleisemmin nähdä kykynä ja haluna suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. (Sydänmaanlakka 2000, s. 138) Yksilön osaamiset voidaan jakaa esimerkiksi ”koviin” ja ”pehmeisiin”. Pehmeät osaamiset liittyvät persoonan piirteisiin kuten luovuuteen ja tarkkuuteen. Kovat osaamiset liittyvät puolestaan läheisemmin työn vaatimiin taitoihin. Tämä jaottelu on hieman keinotekoinen, sillä kovien ja pehmeiden osaamisten erottaminen toisistaan saattaa olla hankalaa. (Robotham & Jubb 1996, s. 27 - 28) Toinen yksilön osaamisen jaottelu erottaa kynnysosaamisen ja korkean suorituskyvyn osaamisen. Työstä suoriutuminen vaatii kynnysosaamisen, joka ei kuitenkaan vielä mahdollista hyvää suorituskykyä. Korkean suorituskyvyn osaamiset ovat sellaisia, jotka voidaan yhdistää henkilöihin, jotka suorittavat työtehtävänsä erinomaisesti. (ks. esim. Cockerill et al. 1995 s. 1 - 2)

Yksilön osaamisesta käytetään useita eri käsitteitä, kuten esimerkiksi taidot, kyvykkyys, pätevyys tai asiantuntemus (engl. skills, capability, competency, know-how). Termillä

kyvykkyys viitataan usein yleisluontoisiin työelämässä vaadittaviin taitoihin. Pätevyyttä käytetään puhuttaessa johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyvistä valmiuksista. Pätevyydestä voidaan käyttää suomenkielessä myös termiä ammattitaito tai kompetenssi. (Garavan & McGuire 2001, 158 - 159; Viitala 2005, s. 113) Pätevyyttä ja ammattitaitoa pidetään tässä työssä samana asiana. Seuraavaksi esitetään, kuinka käsitettä ammattitaito voidaan eritellä. Ammattitaitoon liittyviä asioita on osaamisen kehittämisen kannalta tärkeää pystyä erittelemään ja tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin. Viitalan (2005, s. 114 - 115) mukaan eräs tapa jäsentelyyn on kasvatustieteessä ammattikasvatuksen alueella käytetyt työelämäkvalifikaatiot. Niillä tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia valmiuksia. Usein käytännössä, kuten myös tässä työssä, kvalifikaatioista puhutaan käyttäen termiä osaamiset (engl. competences).

Yksilön ammatillista osaamista voidaan havainnollistaa jäävuorimallin avulla (ks. kuva 4). Jäävuorimallia on esitelty eri lähteissä hieman eri tavoin (ks. esim. Bergenhenegouwen et al. 1997, s. 57; Garavan & McGuire 2001, s. 151 - 152; Viitala 2005, s. 116). Jäävuoren yläosassa olevat asiat ovat niitä, jotka ulkopuolisen tarkastelijan on helpoin havaita. Ne ovat myös sellaisia, joissa yksilöä on suhteellisen helppo kouluttaa ja kehittää työnantajan toimesta. Pyramidin alaosan esittämät asiat ovat henkilön käytännön toiminnan kannalta kuitenkin kaikkein olennaisimpia (Bergenhenegouwen et al. 1997, s. 57). Malli on hieman kärjistävä, sillä se aliarvioi pyramidin yläosan merkitystä.



*Kuva 4 Yksilön ammatillisen osaamisen jäävuorimalli (mukailtu lähteistä Bergenhenegouwen et al. 1997, s. 57; Viitala 2005, s. 116).*

Jäävuoren *ylin taso* sisältää ammattikohtaisen, ammattitaidon ytimen muodostavan osaamisen eli substanssiosaamisen. Substanssiosaamisia ovat esimerkiksi kirjanpito-taito, anatomian tuntemus ja lakien hallitseminen. Substanssiosaaminen opitaan yleensä

ammattillisen koulutuksen kautta ja se on usein kynnyskriteeri, kun henkilöitä rekrytoidaan organisaatioon. Substanssiosaaminen on sen verran yleistä, että sitä voidaan soveltaa eri työnantajien palveluksessa. Jäävuoren *toinen taso* sisältää organisaatio-osaamisen, jolla tarkoitetaan jostain tietystä tehtävästä ja työnantajasta riippuvaa osaamista. Siihen liittyvät esimerkiksi organisaation liikeidean, ulkoisten ja sisäisten rakenteiden, tuotteiden ja palveluiden sekä rakenteen ja järjestelmien tuntemus. Organisaatio-osaaminen syntyy kokemuksen myötä työskentelyn yhteydessä, mutta oppimista voidaan tukea esimerkiksi tehokkaalla perehdytyksellä ja sisäisellä viestinnällä. Jäävuoren *kolmannella tasolla* olevat laajasti sovellettavat ja yleiset osaamiset ovat niitä, joita tarvitaan työelämässä yleensä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, sopeutumiskyky ja yleinen liiketoimintaan liittyvä liiketaloudellinen ”yleissivistys”. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, kykyä tunnistaa toisen tunnetiloja sekä ristiriitojen ratkaisukykyä. Sosiaaliin taitoihin kuuluu henkilön persoonallisuudesta riippuvia asioita, kuten empatian kyky, mutta myös opittavissa olevia asioita, kuten keskustelutaito ja kokoustekniikka. Jäävuoren kolmannen tason osaamisten oppiminen on jo melko vaikeaa ja hidasta. (ks. esim. Lönnqvist et al. 2005, s. 33 - 34; Mäkelä 1995, s. 129 - 131; Viitala 2005, s. 114 - 120)

Osaamisjäävuoren *neljäs taso* muodostuu henkilön arvoista, standardeista ja ammatillisesta etiikasta. Henkilö on omaksunut nämä asiat omien käsitystensä, kokemustensa ja koulutuksen kautta. Erilaisia arvoja tai standardeja voivat olla esimerkiksi näkemykset maailmasta, kulttuurista tai muista ihmisistä. Näiden asioiden kehittyminen tai muuttaminen on todella pitkäaikainen prosessi. (Bergenhengouwen et al. 1997, s. 57) *Viides ja alin* yksilön osaamisen taso rakentuu erilaisista henkilön ominaispiirteistä ja persoonallisista valmiuksista. Siihen kuuluvat esimerkiksi henkilön minäkuva, motiivit ja mielenkiinnon kohteet. Se sisältää lisäksi erilaisia ominaispiirteitä kuten paineensietokyvyn, positiivisuuden ja itseluottamuksen. Useat viidenteen tasoon kuuluvat asiat ovat piilossa ulkopuolisilta, mutta määrittelevät kuitenkin sen, kuinka henkilö toimii erilaisissa ammatillisissa tilanteissa. Viidennen tason tekijöitä on hyvin vaikea opettaa tai kehittää. (ibid., s. 57 - 58; Viitala 2005, s. 116)

Seuraavaksi osaamista käsitellään vielä lyhyesti tiimi, osasto ja organisaatiotasolla. Tiimitason osaaminen koostuu siinä toimivien yksilöiden osaamisesta ja heidän osaamisten eri yhdistelmistä. Osastotasolla osaaminen on usein yleisempää ja koostuu laajemmista osaamisalueista. Koko organisaation osaaminen on monimutkainen, henkilöstön osaamisista ja vuorovaikutuksista, muodostuva yhdistelmä. Organisaation osaamista on vaikea kopioida täsmälleen samanlaisena missään muualla. Organisaatiotason osaamisen kuvaaminen onnistuu vain hyvin yleisellä ja abstraktilla tasolla. (Sydänmaanlakka 2000, s. 138; Viitala 2005, s. 110)

Organisaatiotason osaamista voidaan käsitellä myös melko yleisesti käytetyn ydinosaimisen käsitteen avulla. Ydinosaimisen käsitteellä viitataan osaamiseen organisaation

strategisena resurssina. Ydinosaamiskäsite esiteltiin ensimmäisen kerran strategisen johtamisen yhteydessä Prahaladin ja Hamelin (1990) toimesta. Stalk et al. (1992) kehittivät käsitettä edelleen. Ydinosaaminen sisältää sellaisten teknologioiden ja taitojen hallinnan, jotka antavat organisaatiolle sen kilpailuedun. Ydinosaaminen on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa. Yleisemmin ilmaistuna ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation kriittisten menestystekijöiden edellyttämää osaamista. Kriittisillä menestystekijöillä viitataan sellaisiin asioihin, joiden hallitseminen on tärkeää strategisten toimintojen suorittamisen kannalta. Kilpailijoiden on vaikea jäljitellä ydinosaamista ja sen kehittäminen vie pitkän aikaa. Organisaatioiden on tärkeää suojella ja puolustaa omia ydinosaamisiaan. (ks. esim. Kehä et al. 1995, s. 21; Ojala 2005, s. 5; Prahalad & Hamel 1990, s. 83 - 84)

Ydinosaamisen käsitettä kritisoidaan siitä, että käytännössä ydinosaamisia on mahdollista tunnistaa vain organisaatioiden historian onnistumisia analysoimalla. Lisäksi kokonaisvaltaisia esimerkkejä siitä, miten ydinosaamisia on käytännössä tunnistettu ja hyödynnetty, on vaikeaa löytää kirjallisuudesta. Ydinosaamisten käyttäminen on kuitenkin käyttökelpoinen tapa organisaation strategian ja osaamisen yhdistämiseen. Myös ydinosaamisten tunnistaminen historian avulla on yleensä arvokasta. On tärkeää selvittää, mitkä osaamiset ovat organisaation menestymisen kannalta olennaisimpia. Tämä auttaa esimerkiksi kehittämistarpeiden priorisoinnissa. Jotta ydinosaamisten määrittelystä on hyötyä, ne tulee purkaa konkreettisiksi osaamisiksi, kuten esimerkiksi osastojen ja yksilöiden osaamisalueiksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 26 - 27, 73)

Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty keskeisimmät tässä luvussa esitetyt osaamisen luokittelut. Luokittelut on liitetty näkökulmasta riippuen joko yksilön osaamiseen tai organisaation osaamiseen.

*Taulukko 3 Osaamiseen liittyviä luokitteluja.*

<b>Yksilötaso</b>	Kova ja pehmeä osaaminen (Robotham & Jubb 1996)	Kynnysosaaminen ja korkean suorituskyvyn osaaminen (Cockerill et al. 1995)	Yleinen osaaminen, substanssiosaaminen, organisaatio-osaaminen, arvot ja standardit sekä henkilön ominaispiirteet (Bergenhengouwen et al. 1997; Viitala 2005)
<b>Organisaatiotaso</b>	Ydinosaaminen (Prahalad & Hamel 1990)		

Tämän työn määritelmässä osaamisen käsite liitetään yksilön työtehtävässään tarvitsemien tietojen ja taitojen hallitsemiseen. Lisäksi osaamiseksi lasketaan näiden tietojen ja taitojen soveltamiseen vaikuttavat erilaiset henkilöominaisuudet, arvot ja asenteet. Termiä osaaminen käytetään myös yksiköiden tai koko organisaation kollektiivisesta osaa-

misesta, mutta tällöin käyttötarkoitus on selvennetty lauseyhteydessä. Tämän työn käyttämä osaamisen määritelmä on näin laajempi kuin mitä esimerkiksi aineettoman pääoman tutkimuksessa yleensä käytetään (vrt. taulukko 2).

## 2.3 Tieto

Osaamista käsittelevässä työssä on tärkeää määritellä myös, mitä tiedolla (engl. knowledge) tarkoitetaan. Tieto voidaan osittain lukea henkilön osaamisen osaksi (ks. esim. Andriessen 2004, s. 311). Osaamisen tavoin tieto on melko vaikeasti määriteltävä käsite. Tietoa voidaan käyttää puhuttaessa monesta eri asiasta, kuten esimerkiksi kokemuksesta, taidoista, viisaudesta, arvoista, informaatiosta ja oivalluksista. Tiedon määrittely on hyvin riippuvainen asiayhteydestä. Tieto syntyy ihmisissä ajattelemalla ja kokemusten kautta. Tiedon keräämiseen vaikuttavat yksilön omat arvot ja uskomukset. Tieto on yksilön osaamisen perusta, vaikka se yksinään ei vielä tuota hyvää työsuoritusta. Tieto näkyy toiminnassa vain, mikäli henkilö on motivoitunut ja hän osaa soveltaa tietoaan. (Sydänmaanlakka 2000, s. 178 - 179; Viitala 2005, s. 126) Tieto ei siis sinällään ole kovin arvokasta, vaikka sitä tarvitaan toiminnan luomisessa. Tieto on arvokasta vasta silloin, kun sitä käytetään ja jalostetaan erilaisiin käyttötarkoituksiin (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 44).

Tieto jaetaan usein hiljaiseen (engl. tacit) ja eksplisiittiseen tietoon (engl. explicit knowledge). Organisaation hiljainen tieto koostuu henkilöstön henkilökohtaisista havainnoista, uskomuksista, arvoista, taidoista ja rutiineista. Se määrittää usein sen, miten organisaatiossa tehdään valintoja ja päätöksiä. Hiljainen tieto karttuu pääasiassa kokemuksen ja henkilöiden välisen vuorovaikutuksen avulla. Se on vaikeasti siirrettävissä ja dokumentoitavissa. Hiljainen tieto on usein vaikeasti havaittavissa ja osaamisen haltija ei tunnista sitä välttämättä itsekään. (ks. esim. Abernethy et al. 2003, s. 72; Karhu 2002, s. 430 - 432; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 46) Hiljainen tieto lasketaan aineettoman pääoman yhteydessä organisaation inhimilliseen pääomaan (ks. taulukko 2), sillä se on työntekijöiden omistamaa. Tässä työssä hiljainen tieto lasketaan osaksi yksilön osaamista.

Autonajotaito on eräs esimerkki hiljaisesta tiedosta. Sitä ei kuitenkaan lasketa asiantuntemukseksi, sillä asiantuntemus on hiljaista tietoa, jota ei hallita yleisesti. Asiantuntemuksen avulla henkilö on valmis toimimaan tilanteissa vaistomaisesti kokemuksen avustamana. Asiantuntemusta on mahdotonta siirtää toiselle ihmiselle, sillä työntekijän täytyy itse rakentaa oma asiantuntemuksensa. (Karhu 2002, s. 432; Sveiby 1997, s. 38)

Näkyvästä tiedosta käytetään termiä eksplisiittinen tieto. Se viittaa esimerkiksi kirjoitettuun tekstiin ja kuviin. Se voi olla myös sidoksissa prosesseihin, ohjeisiin ja menettelytapoihin. Yleisesti eksplisiittinen tieto on julkilausuttua, näkyvää sekä siirrettävissä ja arvioitavissa. Eksplisiittinen tieto ei riipu yksilöstä, joka alun perin loi tiedon. Näin se ei

siis lähde pois organisaatiosta työntekijöiden mukana. Vain pieni osa tiedosta on eksplisiittistä, sillä yleisesti ihmiset tietävät enemmän kuin kertovat. On arvioitu että eksplisiittisen tiedon osuus organisaation koko tietomäärästä on 10–20 prosentin luokkaa. (ks. esim. Sveiby 1997, s. 34; Sydänmaanlakka 2000, s. 185; Viitala 2005, s. 131) Eksplisiittinen tieto kuuluu aineettoman pääoman yhteydessä organisaation rakennepääomaan (ks. taulukko 2). Tämä työ määrittelee eksplisiittisen tiedon osaksi työyhteisön kollektiivista osaamista.

Eksplisiittiseen tietoon kuuluvalla datalla tarkoitetaan irrallista tietoa, kuten esimerkiksi numeroita, tekstiä tai kuvia. Data ei sisällä suhteita eikä merkityksiä. Informaatio puolestaan on dataa, joka on muutettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio sisältää aina jonkin viestin. Vastaanottaja määrittelee sen, onko viesti hänelle informaatiota vai dataa. Lähettäjä voi muuttaa datan informaatioksi lisäämällä siihen merkityksen. (Sydänmaanlakka 2000, s. 176 - 177)

Osaamisen ja tiedon välinen ero on melko häilyvä ja se riippuu määrittelyistä ja rajauksista. Quinn et al. (1996, s. 72) kuvaavat tietoa ammatillisen osaamisen osana. He luokittelevat tiedon neljään osaan:

1. **Mitä-tieto** (engl. know-what) eli kognitiivinen tieto on peräisin peruskoulutuksesta ja opintasuorituksista. Tämä tieto antaa perustan työnteolle, mutta ei ole läheskään riittävää työssä suoriutumisen kannalta. Esimerkiksi hoitotyötä tekevän kognitiiviseen tietoon kuuluu ihmisen anatomian tunteminen.
2. **Miten-tieto** (engl. know-how) eli kehittynyt taito muuntaa kirjallisuudesta opittu käytännön työelämän suoritukseksi. Esimerkiksi sairaanhoitaja osaa elvyttää potilaan käytännössä.
3. **Miksi-tieto** (engl. know-why) eli kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys syntyy kahden edellisen elementin yhdistyessä ajan kuluessa. Se mahdollistaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemisen rutiinitehtävien lisäksi. Esimerkiksi kokenut tutkija, joka kehittää uusia ratkaisuja, käyttää kokonaisvaltaista ymmärrystään. Tämä tiedon soveltamiskokemuksiin liittyvä tieto on useimmiten hiljaita tietoa.
4. **Miksi-tiedosta välittäminen** eli halu toimia ja kyky omaehtoiseen toimintaan. Tämän ulottuvuuden avulla luova ja innostunut työryhmä voi onnistua paremmin kuin alun perin paremmat resurssit omannut, mutta vähemmän luova ja innostunut työryhmä.

Näiden lisäksi Harryson (2000) on ottanut käyttöön käsitteen *kuka-tieto* (engl. know-who), jolla hän viittaa johtamiseen, jossa teknistä miten-tietoa tärkeämpää on verkostoituminen, jonka avulla osaaminen saadaan tehokkaasti käyttöön. Kuka-tieto auttaa tiedon hankkimisessa, yhdistämisessä ja soveltamisessa.

## 2.4 Kolme johtamisen näkökulmaa

Seuraavaksi esitellään kolme toisiinsa läheisesti liittyvää ja melko uutta johtamisen koulukuntaa: aineettoman pääoman johtaminen (engl. intangible assets management tai intellectual capital management), tietämyksen hallinta (engl. knowledge management) ja osaamisen johtaminen (engl. competence management).

*Aineettoman pääoman johtaminen* keskittyy organisaation aineettomien resurssien hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Käsitteelle ei toistaiseksi ole vakiintunut yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Eräs syy tähän on se, että aineettoman pääomaan voidaan laskea niin monenlaisia asioita ja se on aihealueena todella laaja. Lönnqvist et al. (2005, s. 100 - 102) määrittelevät aineettoman pääoman johtamisen toiminnaksi, jolla pyritään ohjaamaan ja kehittämään organisaation aineettomia resursseja ja niiden hyödyntämistä. (ks. taulukko 4) He näkevät aineettoman pääoman johtamisessa kaksi hieman erilaista, mutta toisiinsa läheisesti liittyvää osa-aluetta: aineettoman pääoman ohjaaminen ja aineettoman pääoman kehittäminen. Ohjaamisella tarkoitetaan strategisen tason toimintaa, jossa arvioidaan ja ohjataan aineettomia resursseja ja niihin liittyvää toimintaa suhteessa organisaation visioon ja strategiaan. Konkreettisia aineettoman pääoman ohjaustehtäviä ovat esimerkiksi aineettoman pääoman arvonmääritys, investoinnit, mittaaminen ja raportointi. Aineettoman pääoman kehittäminen tarkoittaa operatiivisen tason toimintaa, jossa huomion kohteena on aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan kehittäminen käytännössä. Yksittäisiä kehittämiseen liittyviä menetelmiä ovat esimerkiksi riskienhallinta sekä erilaiset johtamisen apuvälineet kuten kehityskeskustelut.

Taulukko 4 Aineettoman pääoman johtamisen viitekehys (Lönnqvist et al. 2005, s. 101).

<b>Aineettoman pääoman johtaminen</b>	
<p><b>Strateginen taso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- huomion kohteena resurssien ja toiminnan arvioiminen ja ohjaaminen</li> </ul>	<p><b>Aineettoman pääoman ohjaaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskeiset kysymykset:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia aineettomia resursseja organisaatiolla on, mikä on niiden tila?</li> <li>• Millaisia aineettomia resursseja tarvitaan?</li> </ul> </li> <li>- Keskeisiä tehtäviä:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esim. arvonmääritys, investoinnit, mittaaminen</li> </ul> </li> <li>- Johtamisen menetelmät:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamismallit</li> <li>• Mittausmallit</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Operatiivinen taso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- huomion kohteena resurssien ja toiminnan kehittäminen käytännössä</li> </ul>	<p><b>Aineettoman pääoman kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskeiset kysymykset:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten uutta aineetonta pääomaa hankitaan</li> <li>• Miten olemassa olevaa aineetonta pääomaa kehitetään?</li> <li>• Miten aineetonta pääomaa hyödynnetään?</li> </ul> </li> <li>- Keskeisiä tehtäviä:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esim. osaamisen lisääminen, aineettomien resurssien suojaaminen, asiakassuhteiden kehittäminen</li> </ul> </li> <li>- Johtamisen menetelmät:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnot (esim. riskienhallinta, tietämyksen hallinta)</li> <li>• Konkreettiset välineet (esim. osaamismatriisi, kehityskeskustelut)</li> </ul> </li> </ul>

*Tietämyksen hallinta*<sup>2</sup> voidaan määrittää prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Perimmäisenä tavoitteena tietämyksen hallinnassa on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteessa. (Sydänmaanlakka 2000, s. 165) Käsitettä tietämyksen hallinta käytetään joskus aineettoman pääoman johtamisen rinnalla. Näiden käsitteiden välinen ero ei ole yksiselitteinen. Tietämyksen hallinta keskittyy kuitenkin suppeampaan alueeseen eli tietoon ja siihen liittyviin asioihin, kun aineettoman pääoman johtaminen sisältää monia muitakin osa-alueita, kuten esimerkiksi immateriaali-oikeudet. Tietämyksen hallinta voidaan nähdä eräänä aineettoman pääoman johtamiseen liittyvänä toimintona (ks. taulukko 4). (Lönnqvist et al. 2005, s. 100 - 101)

*Osaamisen johtamisella* tarkoitetaan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Siihen sisältyy kaikki tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla organisaation osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005, s. 14) Osaamisen johtaminen voidaan liittää sekä tiedon että

<sup>2</sup> Käytetään myös termejä tietojohdaminen ja tiedon johtaminen



osaamisen hallintaan sekä kehittämiseen liittyvien ongelmien pohdintaan. Lisäksi organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaaminen kuuluu läheisesti osaamisen johtamiseen. (Hyrkäs & Ståhle 2005, s. 2)

Osaamisen johtaminen on käsitteenä vielä hieman vakiintumaton. Esimerkiksi suomalaisissa kuntaorganisaatioissa käsite on vielä melko tuntematon (ks. Hyrkäs & Ståhle 2005, s. 9). Usein osaamisen johtaminen on tuttu asia vain henkilöstöammattilaisille. Yleinen arkitulkinta osaamisen johtamisesta on, että se sisältää vain osaamiskartoituksen tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutustoimintaa. Osaamisen johtamisen käsitteellä tulisi kuitenkin viitata koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Organisaation kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista nykytilan tunnistamisen ja tulevaisuuden suunnan valinnan kautta. (Viitala 2005, s. 14 - 15, 21)

Tämä työ hyödyntää näistä kolmesta johtamisviitekehystä eniten viimeisintä eli osaamisen johtamisen viitekehystä. Koska työn päämielenkiinto on osaamisessa, aineettoman pääoman johtamisen kokonaisuus on hieman liian laaja ja toisaalta tietämyksen hallinta liian kapea-alainen. Lisäksi jälkimmäinen tarkastelee ensisijaisesti tietoa eikä osaamista. Työssä hyödynnetään kuitenkin sekä aineettoman pääoman johtamiseen että tietämyksen hallintaan liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Esimerkiksi tietämyksen hallintaan sisältyvä hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseen muotoon voidaan liittää luontevasti osaamiseen liittyvän riskienhallinnan operaatioksi (ks. luku 3.2.3). Seuraavassa alaluvussa esitetään osaamisen johtamisen kokonaisuutta hieman tarkemmin. Kun osaamisen johtamisen kokonaisuutta verrataan esimerkiksi aiemmin kuvailtuun aineettoman pääoman johtamisen viitekehykseen, sen voidaan nähdä käsittävän sekä ohjaamiseen että kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Ainoa suuri ero on se, että osaamisen johtamisessa keskitytään pelkästään yhteen aineettoman pääoman osa-alueeseen.

## 2.5 Osaamisen johtaminen

### 2.5.1 Teemaan yhdistettävää käsitteistöä

Tämän alaluvun yhteydessä määritellään aluksi lyhyesti joitakin osaamisen johtamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Näihin kuuluvat strategia, visio, henkilöstöstrategia, henkilöstötilinpäätös ja kehityskeskustelu.

*Strategia* on joukko valittuja keinoja, joita toteuttamalla organisaatio ponnistelee kohti luomaansa *visiota* eli tavoitetilaa. Strategia voidaan nähdä parhaimmillaan harkittuna polkuna kohti määränpäättä. (ks. esim. Hannula & Lönnqvist 2002, s. 55)

*Henkilöstöstrategia* (engl. human resources strategy) määrittelee, minkälaisilla henkilöresursseilla organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteet. Se on organisaatiokohtainen, toi-

minmallinen ja käytännönläheinen. Henkilöstöstrategiassa kuvataan ne valinnat ja painotukset, joiden mukaan henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita organisaatiossa toteutetaan. Henkilöstöstrategiaa varten etsitään henkilöstöön liittyviä asioita, joita kehittämällä luodaan uusia mahdollisuuksia sekä poistetaan heikkouksia ja esteitä. Henkilöstöstrategiassa määritellään esimerkiksi henkilöstöresurssien määrään, laatuun, sijaintiin, työnjakoihin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita. Henkilöstöstrategian laatiminen vaatii sekä nykytilan analysointia että näkemystä tulevaisuudesta ja tulevaisuuden tavoitteista. (Kehä et al. 1995, s. 8 - 13; Sydänmaanlakka 2000, s. 254) Henkilöstöstrategia pohjautuu yleisempään liiketoimintastrategiaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 41).

*Henkilöstötilinpäätöksellä* (engl. human resource statement) tarkoitetaan vapaaehtoista yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettua asiakirjaa. Henkilöstötilinpäätös pohjautuu osittain organisaation kirjanpitoon ja se myös usein julkaistaan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä. (ks. esim. Ahonen 2000, s. 46; Lönnqvist et al. 2005, s. 161) Henkilöstötilinpäätös voidaan laatia organisaation sisäiseksi johtamisen työvälineeksi tai toisaalta ulkopuolisille sidosryhmille tarkoitetuksi raportiksi. Henkilöstötilinpäätökseen voidaan sisällyttää esimerkiksi 1) liikeidea, toiminta-ajatus ja visio, 2) henkilöstötuloslaskelma- ja tase, 3) henkilöstökertomus sekä 4) tunnusluvut. (Ahonen 2000, s. 32, 51)

*Kehityskeskusteluiden* käyttäminen on eräs konkreettinen henkilöstön kehittämisen toimenpide. Niitä tulisi järjestää säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluiden pohjalta jokaiselle henkilölle luodaan oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista valvotaan. Kehityssuunnitelmat tehdään tulevaisuuden osaamistarpeet huomioiden. (Sydänmaanlakka 2000, s. 159) Viitala (2005, s. 361) listaa kehityskeskusteluiden tavoitteet seuraavasti:

- työn tuloksien ja suoriutumisen arviointi,
- tehtäväkuvan ja roolin selkiyttäminen,
- molemminpuolisen palautteen antaminen,
- työn tavoitteiden ja päämäärien määrittäminen,
- kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen sekä
- yhteistyön ja hyvän työilmapiirin edistäminen.

Seuraavaksi tarkastellaan, miten edellä mainitut asiat voidaan yhdistää osaamisen johtamisen kokonaisuuteen. Samalla kuvataan, kuinka osaamisen johtamista voidaan tarkastella strategisesta näkökulmasta.

## 2.5.2 Strategiakytkentä

Organisaation osaaminen mahdollistaa erilaisiin haasteisiin tarttumisen ja kilpailukyvyyn säilyttämisen. Sen lisäksi, että osaaminen on jo itsessään tärkeä resurssi, myös muiden tärkeiden resurssien, esimerkiksi teknologisten apuvälineiden, käyttäminen vaatii asi-aankuuluvaa osaamista. (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 89) Osaamisen suuren merki-tyksen takia osaamisen johtamisen kytkeytymistä strategiaan korostetaan nykyisin usein (ks. esim. Baker et al. 1997; Nordhaug & Grønhaug 1994; Sydänmaanlakka 2000, s. 127; Viitala 2005, s. 14). Tästä huolimatta on havaittu, että esimerkiksi Suomen kunnis-sa osaamisen johtaminen nähdään usein melko teknisenä asiana, eikä sitä kytketä strate-giaan (Hyrkäs & Ståhle 2005, s. 4). Strategiakytkennästä olisi apua pohdittaessa, kuinka osaamisen johtamisen toimia voidaan hyödyntää organisaatiossa.

Taulukossa 5 on esitelty kaksi näkökulmaa osaamisen johtamiseen: perinteinen näkö-kulma ja vaihtoehtoinen, modernimpi näkökulma. Perinteisen näkökulman mukaan osaamisen johtaminen on nähty operatiivisena tukitoimintona. Sen voidaan kuitenkin väittää olevan organisaation päätoiminto, sillä kaikkien muiden resurssien lisääminen ja hyödyntäminen on riippuvainen organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamises-ta. Organisaation päätoimintona osaamisen johtamisen päävastuu on ylimmällä johdol-la. Perinteinen tapa hallita osaamisresursseja on muokata niitä vasta kohdattaessa muu-toksia. Tällainen toiminta on huomattavan passiivista. Ennakoivasti osaamisresurssejaan tarkkaileva organisaatio analysoi tulevaisuuden osaamistarpeitaan strategiatyön rinnalla. (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 101) Osaamisresursseihin liittyvä ennakoiva suunnitte-lu on tärkeää erityisesti sellaisilla aloilla, joilla on kova kilpailu työvoimasta. Toisaalta suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa sen, että ennakointi on tärkeää lähes jokai-sella toimialalla.

*Taulukko 5 Kaksi eri näkökulmaa osaamisen johtamiseen* (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 101).

<b>OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>Perinteinen näkökulma</b>	<b>Vaihtoehtoinen, moderni näkökulma</b>
<b>Asema</b>	operatiivinen	strateginen
<b>Rooli</b>	tukitoiminto	päätoiminto
<b>Päävastuu</b>	keskijohto ja henkilöstöammatti-laiset	ylin johto
<b>Ulkoisen suuntautuminen</b>	reagoiva (engl. reactive)	ennakoiva (engl. proactive)
<b>Taloudellinen suhtautumi-nen osaamiseen</b>	kustannus	investointi
<b>Rekrytoinnin painopiste</b>	teknisesti pätevin henkilö	parhaiten soveltuva henkilö
<b>Osaamisen perusta</b>	organisaation sisäinen	laajennettu myös organisaation ulkopuolelle yhteistyön kautta

Perinteisen näkemyksen mukaan osaaminen on yritykselle kustannus. Samaan ajattelu-tapaan liittyy myös se, että huonon kannattavuuden aikana koulutus- ja kehityskulut

ovat ensimmäisiä, joista karsitaan. Modernimman näkemyksen mukaan osaamiseen liittyvät kulut ovat investointeja. Rekrytoinnissa on perinteisesti arvostettu teknisesti taidoiltaan parasta hakijaa. Uudempi tapa painottaa henkilön sopivuutta nimenomaiseen työtehtävään ja työskentely-ympäristöön. Koko organisaation osaaminen muodostuu perinteisen näkökulman mukaan pelkästään työntekijöiden tietojen ja taitojen summasta. Tärkeä osa kokonaisuutta ovat kuitenkin erilaiset, sekä organisaation sisäiset että eri organisaatioiden väliset, yhteistyöverkostot. (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 102)

Nykykäsityksen mukaan organisaation osaamisen johtamisella ja strategialla tulee siis olla yhteys. Kun osaamista tarkastellaan strategisesta näkökulmasta, on pohdittava esimerkiksi:

- mistä ja miten rekrytoidaan tarvittaessa hyviä, sopivia ja kehityshaluisia henkilöitä,
- kuinka nuoria ja kehityskykyisiä henkilöitä koulutetaan ja valmennetaan tulevaisuuden tarpeisiin sekä
- millä tavoin varmistetaan, että nuoret työntekijät pysyvät organisaation palveluksessa (Lankinen et al. 2004, s. 34).

Osaamisen yhdistäminen strategiaan vaatii sitä, että korkein johto ottaa vastuun osaamis pohjan johtamisesta ja viestii tästä koko organisaatiolle (Nordhaug & Grønhaug 1994, s. 102). Osaamisen johtamiseen osallistuvan keskijohdon tehtävänä on auttaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan osaamisen johtamisen avulla. Lisäksi sen tehtäviin kuuluu vastuu koko osaamis potentiaal in mahdollisimman tehokkaasta hyödyntämisestä. (Bergenhengouwen et al. 1997, s. 59)

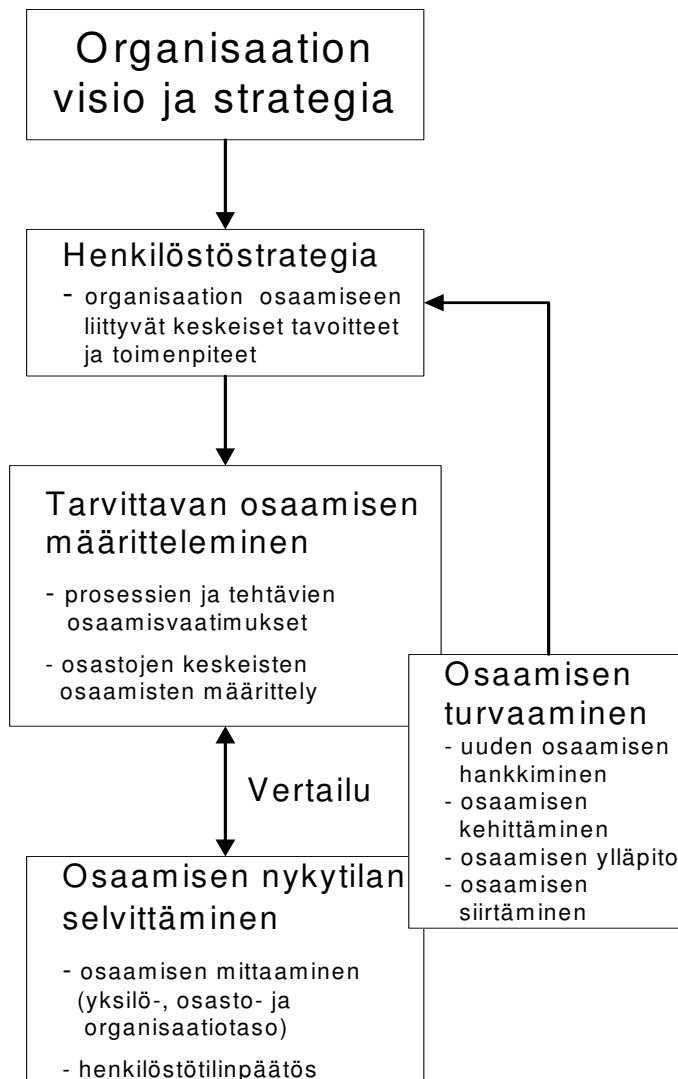
Perinteisen strategia-ajattelun mukaan rakenteet ja resurssit, kuten osaaminen, mukautuvat organisaation strategian mukaan. Näin esimerkiksi osaaminen toimii strategian toteutuksen välineenä. (Baker et al. 1997, s. 269) Vastakkainen lähestymistapa tarkastelee asiaa alhaalta ylöspäin. Tällöin strategia rakentuu organisaation resurssien varaan (resurssiperusteinen näkökulma, engl. resource-based approach). Resurssiperusteinen näkökulma selittää yritysten erilaista menestymistä resursseihin ja niiden hyödyntämiseen liittyvillä eroilla. (ks. esim. Lönnqvist et al. 2005, s. 81 - 82)

Luvussa 2.2 esiteltyn ydinosaamisen käsitteeseen liittyvän tutkimussuuntauksen juuret ovat resurssiperusteisessä näkökulmassa (McGrath et al. 1995, s. 251). Ydinosaamisajattelun mukaan organisaation täytyy ymmärtää osaamisensa ja kykynsä, jotta resurssien menestyksellinen hyödyntäminen onnistuu (Pralhad & Hamel 1990, s. 81). Näin siis organisaatiossa oleva osaaminen vaikuttaa strategioiden luomisprosessiin.

Resurssiperusteisesta näkökulmasta on saanut vaikutteita myös niin sanottu tietoperusteinen näkökulma (engl. knowledge-based view). Siinä tietoa pidetään erittäin tärkeänä strategisena resurssina. Lisäksi kilpailuedun syntymisen tekijänä pidetään tiedon onnis-

tunutta hyväksikäyttämistä. (Grant 1997, s. 450 - 451) Yrityksen strategia muodostuu usein perinteisen strategialähtöisen ja resurssiperusteisen ajattelutavan välimaastossa. Yritys ja sen toiminta ovat useimmiten voimakkaasti riippuvaisia yrityksen olemassa olevista resursseista. Toisaalta toimiala ja markkinat sanelevat ehtoja sille, mitä yrityksen kannattaa sinne tarjota. (Viitala 2005, s. 71)

Seuraavassa tarkastellaan hieman lähemmin osaamisen johtamisen prosessia (kuva 5), joka on pääpiirteissään strategialähtöinen. Kuvan mukaista osaamisen johtamisprosessin hallintaa kutsutaan joissain yhteyksissä myös strategisen osaamisen johtamiseksi (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 12). Strategialähtöisessä toimintamallissa strategisia linjauksia puretaan konkreettisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi. Tähän liittyy omat ongelmansa. Kun todellisuutta käsitteellistetään strategian muotoon, joudutaan tekemään ajatuksellisia abstraktioita. Siirrettäessä strategioissa käytettävää kieltä organisaation operatiiviselle tasolle on vaarana se, että niiden sisältö konkretisoidaan erilaisiksi kuin on alun perin tarkoitettu. (ibid., s. 78 - 79)



Kuva 5 Organisaation osaamisen johtamisen prosessi (mukailtu lähteistä Valtiovarainministeriö 2003, s. 55; Viitala 2005, s. 15).

Henkilöstöstrategioiden luominen kuuluu organisaation toiminnan strategiseen suunnitteluun. Organisaation liiketoimintastrategia määrittelee yleisen suunnan ja tavoitteet, kun taas henkilöstrategiaan kuuluu se, minkälaisilla henkilöresursseilla yritys saavuttaa nämä asetetut tavoitteet. Henkilöstöstrategia pohjautuu yleiselle strategialle, mutta sen olisi myös vaikutettava ennakoivasti yrityksen yleiseen strategiaan. (Sydänmaanlakka 2000, s. 128) Yksittäiset toiminnalliset tavoitteet toimivat henkilöstöstrategioiden perustana. Onnistunut henkilöstöstrategia vaikuttaa organisaation ja henkilöstön arkipäivän toimintaan. Strategian muotoilu ymmärrettävään muotoon on siis tärkeää. Hyvin tehty henkilöstöstrategia on lyhyt, yksinkertainen, tiivis, hyvin perusteltu ja havainnollinen. (Kehä et al. 1995, s. 28)

Kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista nykytilan tunnistamisen ja tulevaisuuden suunnan valinnan kautta (Viitala 2005, s. 15). Esimerkiksi osaamistarpeiden määrittely on mahdotonta, jos ei tiedetä, mitä aiotaan tehdä. Toisaalta jos ei tiedetä osaamisen nykytilaa, ei voida myöskään tietää, mitä asioita tarvitsee kehittää. Sydänmaanlakka (2000, s. 124) esittää erään tavan, jolla organisaation strategiasta ja tavoitteista lähtevä osaamisen johtaminen voidaan käytännössä toteuttaa:

- määritellään organisaation jokaisen osaston kriittinen osaaminen,
- määritetään osaamisen kehitystarpeet 2-3 vuoden aikajänteellä selvittämällä, mitä osaamista osastolla on, mitä osaamista osastolla pitäisi olla ja joskus myös mistä osaamisesta tulisi luopua,
- laaditaan yhteenvetona kehityssuunnitelma, jossa kuvaillaan, miten ja millä keinoin osaamista tullaan kehittämään seuraavan vuoden aikana sekä
- kytketään osaston kehityssuunnitelmat ja siinä työskentelevien henkilöiden kehityssuunnitelmat toisiinsa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Yllä kuvatun toiminnan tulisi olla jatkuvaa ja jokavuotista. Tämä mahdollistaa muutoksia ennakoivan osaamisen johtamisen. Osaamisen nykytilanteen määrittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi osaamisen mittaamisen tai henkilöstötilinpäätöksen avulla saatavia tietoja. Yksilötason osaamisen kehittämiseen, lisäämiseen ja siirtämiseen liittyvät keinot ja menetelmät voidaan nähdä jonkin osaston tai koko organisaation osaamisen kokonaisuutta ylläpitäviksi ja kehittäviksi toimiksi.

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, kuinka organisaation osaamisen nykytilaa voidaan selvittää mittaamisen avulla. Luvun riskienhallintaosassa selvitetään tarkemmin osaamisen siirtämistä työntekijöiden välillä.

### 3 MITTAAMINEN JA RISKIENHALLINTA OSAAMISEN JOHTAMISEN TOIMENPITEINÄ

#### 3.1 Osaamisen mittaaminen

##### 3.1.1 Yleistä mittaamisesta ja sen haasteista

Kuten luvussa 2.5.2 selvitettiin, osaamisen johtamiseen liittyy keskeisesti osaamisen nykytilan selvittäminen esimerkiksi erilaisten arvioiden tai mittareiden avulla. Viitalan (2005, s. 152 - 153) mukaan osaaminen on mittauskohteena melko uusi asia. Sen sijaan työsuoritusta ja sen laatua on mitattu jo vuosikymmeniä. Erilaiset arviot koskettavat nykyisin yhä useammin myös organisaatiohierarkian alatasolla olevia työntekijöitä (Redman & Wilkinson 2001, s. 57 - 58).

Osaamisen mittaamiseen liittyvät samat haasteet kuin yrityksessä tapahtuvaan mittaamiseen yleensäkin (Viitala 2005, s. 156). Seuraavaksi käsitellään joitakin yleisiä mittaamiseen liittyviä asioita. Hannulan ja Lönnqvistin (2002, s. 46 - 56) mukaan mittari (engl. measure) tarkoittaa täsmällisesti määriteltynä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän (engl. success factor) suorituskkyä. Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta tärkeitä asioita. Laitinen (1998, s. 120 - 132) listaa viisi ominaisuutta, joihin tulee kiinnittää huomiota mittareiden valinnassa. Näitä ovat:

- *Relevanssi* eli olennaisuus: Mittarilla täytyy olla olennainen merkitys päätöksenteolle.
- *Edullisuus*: Mittarin arvon pitää pystyä tuottamaan edullisesti (hyötykustannusanalyysi)
- *Validiteetti* eli oikeellisuus: Mittarin on tuotettava informaatiota riittävän harhattomasti.
- *Reliabiliteetti* eli tarkkuus: Mittarin arvon on oltava riittävän reliabeeli eli tarkka.
- *Uskottavuus*: Mittarin arvon pitää olla uskottava eli siihen tulee luottaa.

Mittareiden tulisi lisäksi sopia organisaation arvoihin ja strategiaan sekä lisätä ymmärrystä organisaatiota. Mittaamisen tulisi olla suhteellisen helppoa. Mittaristoja suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota niiden määrään. Mittareita on parempi olla liian vähän kuin liian paljon. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 189 - 190) Liian monimutkaiset ja yksityiskohtaiset mittaristot voivat olla kalliita ja hankalia käyttää. Siitä huolimatta ne eivät ehkä kuitenkaan anna parempaa informaatiota kuin yksinkertaisemmat mittaristot.

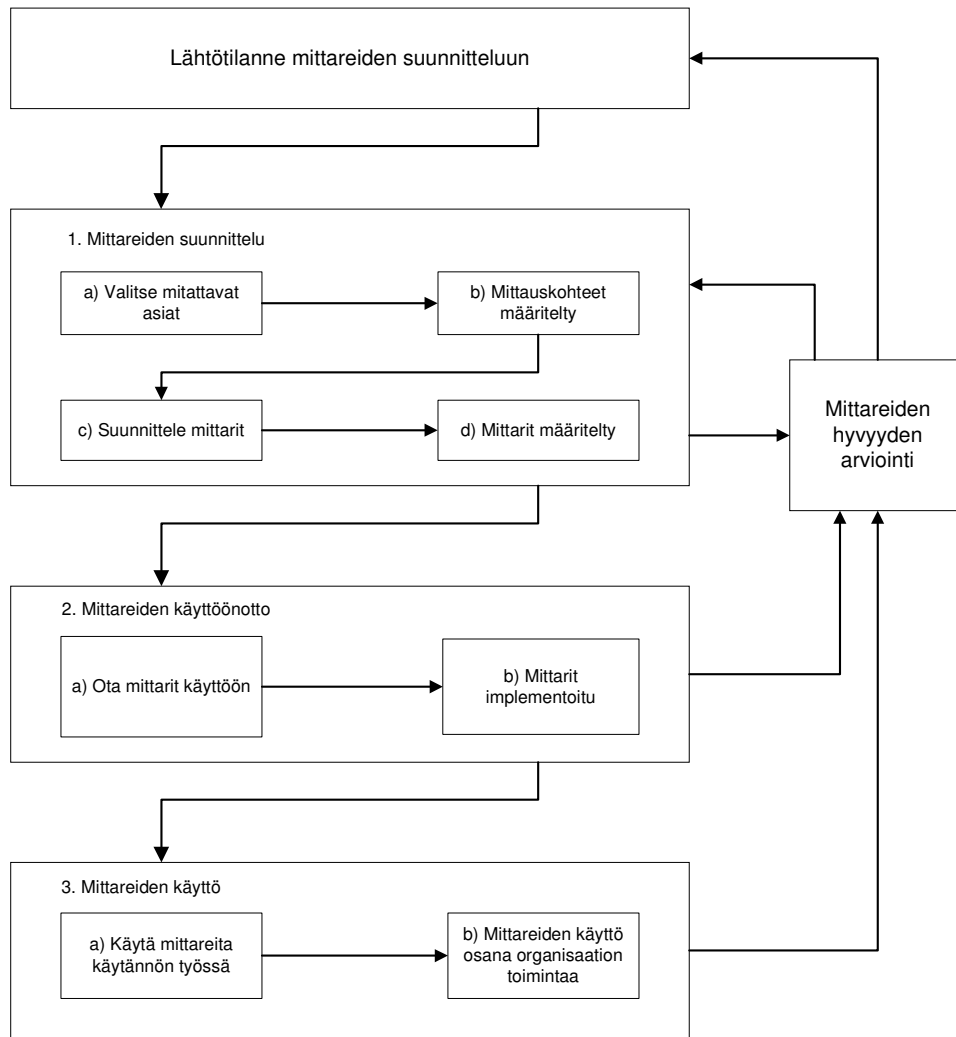
Jotta mittareita voidaan käyttää tehokkaasti johtamisen apuna, on niiden käyttöperiaatteiden oltava selvillä. Niihin kuuluu esimerkiksi seuraavien asioiden määrittäminen:

- Millä perusteella tuloksia arvostellaan?
- Millainen tulostusmuoto on havainnollinen (numerotulostus, graafinen kuvaaja tms.)?
- Kenelle tuloksista raportoidaan?
- Missä tuloksia käsitellään?
- Kuka korjaa tavoitearvon tarvittaessa?
- Mikä on lukuarvon laskentaperiaate?
- Kuka mittareita käyttää?
- Mitä osaoptimointivaaroja mittariin mahdollisesti liittyy? (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, s. 275)

Itse mittausprosessin kokonaisuus voidaan esittää kuvan 6 avulla. Koko prosessin lähtötilanteessa on tunnistettu tarve jollekin mittaustiedolle, minkä vuoksi mittareiden suunnittelu aloitetaan. Tarpeeseen liittyy myös mittaamisen käyttötarkoitus eli mihin mitaamisen avulla pyritään ja miksi jotakin asiaa halutaan mitata. Lähtötilanteeseen tullaan esimerkiksi siksi, että mitattavassa asiassa on havaittu kehittämistarvetta.

Eräs tapa suunnitella mittareita on soveltaa jotain valmista mittaristomallia. Tällaisia mittaristoviitekehyksiä ovat esimerkiksi Sveibyn (1997) kehittämä Intangible Assets Monitor ja Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemä Balanced Scorecard. Mittaristomallit antavat ohjeet mittareiden valinnasta ja mittaamisen toteuttamisesta. Mallien noudattaminen mahdollistaa tasapainoisen mittaristokokonaisuuden suunnittelemisen. (Lönnqvist et al. 2005, s. 188) Koska tämä työ keskittyy ainoastaan yhteen mittaamisen avulla kehitettävään organisaation menestystekijään, mittaristomalleja ei tässä yhteydessä käsitellä tarkemmin.





Kuva 6 Mittausprosessin eri vaiheet (Lönnqvist 2004, s. 143 ).

Mittareiden suunnittelun jälkeen ne voidaan ottaa käyttöön eli implementoida. Implementointivaiheeseen kuuluvat esimerkiksi mittareiden lähtötietojen kerääminen ja tarvittavien tietojärjestelmien kehittäminen. Implementointivaiheessa mittarit pyritään ottamaan käyttöön osaksi yrityksen normaalia johtamistoimintaa. (Lönnqvist et al. 2005, s. 188) Implementointivaiheessa on myös tärkeää, että organisaatiossa ilmenevä mahdollinen muutosvastarinta on huomioitu. Mittareiden implementoinnin jälkeen alkaa varsinainen käyttövaihe. Mittareita voidaan käyttää monin eri tavoin, kuten esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa tarkasteltaessa erilaisten kehitystavoitteiden toteutumista (ibid., s. 188 - 189).

Mittareiden hyvyyttä voidaan arvioida jatkuvasti prosessin eri vaiheissa. On tärkeää, että käytettäviä mittareita tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Mittausprosessista tulee näin usein iteratiivinen, eli välillä palataan taaksepäin. Esimerkiksi muuttuneet tavoitteet voivat asettaa tarpeen uusien mittareiden suunnittelulle. Toisaalta jotkin mittarit saattavat myös osoittautua merkityksettömiksi. (Lönnqvist et al. 2005, s. 189)

### 3.1.2 Mittareiden suunnittelu

Mittareiden suunnittelulla tarkoitetaan usein erilaisiin menestystekijöihin liittyvän mittariston rakentamista. Tässä työssä suunniteltavat mittarit liittyvät pelkästään osaamisen mittaamiseen. Ennen kun osaamisen mittariston suunnittelu aloitetaan, on pohdittava, miksi osaamista tulisi mitata. Mittaamisen tarkoitus, eli mihin mittareiden käyttämisellä pyritään, vaikuttaa siihen, mitä mitataan ja millaisia mittareita käytetään. Uusi-Rauvan (1996, s. 11) mukaan mittareiden yleisiä käyttötarkoituksia ovat:

- ohjaustarkoitus
- suunnittelutarkoitus
- valvontatarkoitus
- hälytystarkoitus
- diagnoositarkoitus
- oppimistarkoitus
- informointitarkoitus
- palkitsemistarkoitus.

Esimerkiksi ohjaustarkoituksessa tehdyn mittaamisen ei välttämättä tarvitse olla täysin eksaktia. Tällöin riittää, että mittari ohjaa mitattavan asian kehittämisessä. Toisaalta kun jotain mittaria käytetään palkitsemisen perusteena, sen tulisi olla mahdollisimman objektiivinen, tarkka ja luotettava. (Lönngqvist et al. 2005, s. 191) Useimmat edellä mainituista yleisistä mittareiden käyttötarkoituksista soveltuvat hyvin myös osaamisen mittareiden käyttötarkoituksiksi. Osaamisen mittaamista voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamisen kehittämistarpeiden selvittämisessä, osaamisen hyödyntämisen tehostamisessa, palkitsemisperusteiden selvittämisessä ja ylennettävien henkilöiden etsimisessä. Osaamisen mittaamista voidaan pitää, kuten myöhemmin luvussa 3.2.3 selviää, myös organisaation osaamisriskien hallintaa tukevana toimintana. On syytä muistaa, että sama mittaristo soveltuu harvoin kaikkiin mahdollisiin käyttötarkoituksiin. Esimerkiksi palkitsemisperusteiden määrittelyn ja koulutustarpeiden selvittämisen yhdistämistä saman mittausprosessin tavoitteisiin ei usein pidetä järkevänä (Redman & Wilkinson 2001, s. 61).

Mittariston suunnitteluun vaikuttaa käyttötarkoituksen lisäksi myös muita asioita. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, s. 108) ovat listanneet asioita, jotka vaikuttavat osaamisen mittariston toteutukseen. Mittariston suunnittelussa tulisi pohtia muun muassa seuraavia asioita:

- Tarvitaanko koko organisaatiolle yhteisiä, yhteismitallisia ja vertailukelpoisia arvioita vai käytetäänkö eri osastoilla rakenteeltaan erilaista menetelmää?
- Tallennetaanko osaamiset tietokantoihin vai käytetäänkö niitä vain keskustelun pohjana tavoitteiden viestimisessä ja palautteenannossa?

- Selvitetäänkö koko henkilöstön osaamista, laaditaanko ideaaliprofiileja tiettyihin tehtäviin vai pyritäänkö tukemaan joidenkin keskeisten osaamisten kehittymistä ja paikantamista koko organisaation tasolla?

Osaamista voidaan mitata joko *suoraan* tai *välillisesti*. Välillinen mittaaminen tarkoittaa sitä, että mitataan jotain sellaista asiaa, jonka tiedetään välillisesti vaikuttavan osaamiseen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 64 - 65) Organisaation osaamista kokonaisuutena on vaikea kuvata ja eritellä sen dynaamisuuden ja monimuotoisuuden takia (Viitala 2005, s. 109). Tämä tekee koko organisaation osaamisen suoran mittaamisen hyvin vaikeaksi. Myös yksilöiden osaamisen mittaaminen on välillisesti paljon yksinkertaisempaa. Perinteisesti osaamista onkin mitattu välillisesti esimerkiksi koulutukseen liittyvien tekijöiden avulla. Välillisten mittareiden käytön helppoutta lisää se, että niiden tarvitsemat tiedot saadaan usein organisaation perinteisen johdon laskentatoimen raportoinnin avulla. Esimerkiksi koulutukseen liittyviä välillisiä osaamiseen mittareita voivat olla:

- koulutusmenot henkilöä kohden vuodessa,
- vuosittaiset investoinnit koulutukseen,
- koulutukseen käytettyjen kulujen osuus palkkakuluista,
- koulutuspäivien määrä työntekijää kohden ja
- koulutukseen osallistuneiden henkilöiden osuus koko henkilöstöstä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 64)

Edellä mainitut välilliset mittarit ovat melko yksiselitteisiä, joten niiden tuloksia on mahdollista käyttää vertailtaessa omaa organisaatiota kilpailijoihin. Tällaiset välilliset, erilaisiin lukuihin pohjautuvat, mittarit ovat yleensä *objektiivisia*.

Objektiiviset mittarit mittaavat konkreettisia toimintoja, joita voidaan havaita suoritteina. Vaikka objektiiviset mittarit antavat tarkan kuvan mitattavasta asiasta, niiden avulla ei välttämättä saada tarkkaa kuvaa siitä asiasta, mistä oikeasti haluttaisiin saada tietoa. (Lönnqvist et al. 2005, s. 192 - 193) Esimerkiksi koulutukseen tehtävät investoinnit voivat olla jopa täysin hyödyttömiä osaamisen kehittymisen kannalta. Osaamisen välillistä mittaamista onkin helppo kritisoida, sillä siihen liittyy selkeitä ongelmia. On oikeastaan hyvin vähän todisteita näiden menetelmien hyödyllisyydestä ja toisaalta hyvin paljon argumentteja näitä vastaan (Pfeffer 1997, s. 363). Helposti mitattavat asiat eivät useinkaan ole niitä, joiden mittaaminen olisi organisaation kannalta tärkeää (ibid., s. 360).

Voi olla vaikeaa löytää sellaisia objektiivisia mittareita, joiden avulla osaamista voidaan mitata suoraan. Tämä voi kuitenkin onnistua erilaisten konkreettisten työsuoritteiden mittaamisen avulla. Esimerkiksi rikkinäisen laitteen saaminen toimivaksi on merkki jostain tietyistä osaamisesta. Myös erilaiset kokeet ja testit ovat hyvin laadittuina objektiivisia. Esimerkiksi ajokortin vaatima ajotaito todistetaan lähes objektiivisen kokeen avulla.

Osaamisen suora mittaaminen on kuitenkin usein käytännössä suoritettava erilaisten *subjektiivisten mittareiden* avulla.

Subjektiiiviset mittarit ovat sellaisia, joiden tulos perustuu jonkun mielipiteisiin tai arvioihin. Ne pohjautuvat esimerkiksi kyselyihin tai haastatteluihin, joiden tuloksista voidaan laskea esimerkiksi tunnuslukuja. Subjektiiivinen mittari voidaan suunnitella niin, että se huomioi kaikki ne keskeiset osa-alueet, jotka mitattavaan kohteeseen olennaisesti liittyy. Tämä mahdollistaa mahdollisimman kattavan kuvan mitattavasta asiasta. Subjektiiivisten mittareiden suunnittelu on haastavaa. On hyvä muistaa, että vaikka subjektiiiviset mittarit antavat kattavamman kuvan mitattavasta asiasta, saatu kuva on helposti myös epätarkempi. (Lönnqvist et al. 2005, s. 193)

Subjektiiivisiin arvioihin liittyy helposti ongelmia. Useat seuraavaksi listatuista ongelmista liittyvät muihin kuin työntekijän itsensä suorittamiin arvioihin. On kuitenkin syytä muistaa, että tästä huolimatta itsearviot saattavat helposti olla kaikkein epäluotettavimpia. Henkilön subjektiiiviseen arviointiin voidaan liittää muun muassa seuraavia vaikeuksia aiheuttavia tekijöitä:

- Jotkut henkilöt voivat jopa huomaamattaan arvostaa kaltaisiaan ihmisiä.
- Henkilöiden väliset suhteet saattavat vaikuttaa arviointeihin.
- Arvioijan vaikutelmat asioista saattavat vaikuttaa tuloksiin, vaikka niillä ei olisikaan mitään tekemistä todellisuuden kanssa.
- Yksittäinen ja erottuva hyvä tai huono asia saattaa vaikuttaa useisiin arvioitaviin kohtiin, vaikka yhteyttä ei olisikaan.
- Ihmiset ymmärtävät arviointeihin liittyvät tasot eri tavalla. Henkilö saattaa siis säännönmukaisesti arvioida asioita paremmaksi tai huonommaksi, kuin mitä ihmiset yleensä. (ks. esim. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 115; Redman & Wilkinson 2001, s. 72; Robbins 2002, s. 225 - 226)

Kun osaamista mitataan suoraan, täytyy ensin tunnistaa työtehtäviin liittyvät osaamiset. Näiden tasoa voidaan tämän jälkeen arvioida esimerkiksi erilaisten asteikoiden avulla. Osaamisen suora mittaaminen onnistuu käytännössä parhaiten lähtemällä liikkeelle yksilötason osaamisesta, sillä yksilöiden osaamiset ovat koko organisaation osaamisen lähtökohta. Yksilötason osaamiset voidaan tämän jälkeen eri keinoin koota osastotasolle ja sitä kautta tarvittaessa koko organisaatiotasolle. On kuitenkin muistettava, että tällöin tieto väkisinkin epätarkentuu. Kuten jo aikaisemmin luvussa 2.2 todettiin, organisaation osaaminen on enemmän kuin siinä työskentelevien henkilöiden osaamisten summa. Tämän työn päämielenkiinto on subjektiiivisessä osaamisen mittaamisessa. Tästä käytetään usein, kuten myös tässä työssä, nimitystä osaamisen arviointi.

Työntekijöiden arviointia voidaan tarkastella työsuoritusten arvioinnin (engl. performance assessment) ja osaamisen arvioinnin (engl. competence assessment) näkökulmasta. Työsuoritusten arviointia on käsitelty laajalti perinteisessä henkilöstövoimavarojen kirjallisuudessa (ks. esim. Peiperl 1999; Redman & Wilkinson 2001). Toisin kuin työsuorituksen arvioinnit, osaamisarviot liittyvät tiukasti määriteltynä henkilön tietojen ja taitojen arvioimiseen, ei niinkään hänen työsuoritukseensa. Työsuoritusarvioita käytetään usein esimerkiksi toiminnan kehittämisen perustana sekä urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. Osaamisen arviointeja voidaan käyttää esimerkiksi eri osaamisten paikannukseen ja osaamisen kehittämisen suunnitteluun. (Viitala 2005, s. 153) Osaamisen arvioinnit soveltuvat organisaatiossa olemassa olevien työntekijöiden arvioinnin lisäksi hyvin myös rekrytoinnin apuvälineeksi. Redmanin ja Wilkinsonin (2001, s. 71) mukaan osaamisen ottaminen mukaan arviointiprosessiin on erityisen hyödyllistä etsittäessä erilaisia kehityskohteita. Perinteinen työsuorituksen arvioiminen antaa helposti informaatiota pelkästään siitä, mitä on tehty tai saavutettu. Osaamisen liittämällä arvioitaviin asioihin on mahdollista saada paremmin kuvaa siitä, kuinka hyvin asiat on tehty tai kuinka hyvin ne on mahdollista tehdä. Kun arvioidaan osaamista, saattaa olla myös helpompaa antaa palautetta ja kehitysehdotuksia. Perinteinen työsuorituksen arviointi tarkastelee läheisemmin työllä saatavia suoritteita, mistä seuraa, että jopa rakentava palaute saatetaan helpommin mieltää tyytymättömyyden osoituksena.

Vaikka osaamisen ja työsuorituksen arvioinnin välillä on havaittavissa selvä ero, niitä voidaan perustellusti pitää ainakin osittain rinnakkaisina asioina. Monia työntekijöiden osaamisia on hyvin luontevaa tarkkailla työsuoritusten perusteella, sillä osaamiset muuttuvat vasta työsuoritusten kautta organisaatiota varsinaisesti hyödyttäväiksi. Mikäli kyseessä ei ole työntekijän itsensä tekemä arvio, osaamisia voi olla myös hyvin vaikea arvioida ilman työsuorituksen seuraamista. On kuitenkin syytä pitää mielessä, että työntekijällä voi olla sellaisia osaamisia, joita hän ei voi käyttää nykyisessä työtehtävässään. Työsuoritusten arviointia puoltaa se, että siinä voidaan huomioida esimerkiksi työntekijän motivaatio ja asenne. Mikäli näissä asioissa on ongelmia, on se todennäköisesti helpoiten havaittavissa työsuorituksen seuraamisen avulla. Luvun loppuosassa tarkastellaan, *miten osaamisarvioiden sisältämät asiat valitaan, millä tavalla niitä voidaan ryhmitellä ja esittää, mitä asioita arvioijan valintaan liittyy ja kuinka osaamisen taso arvioidaan.*

### **Arvioitavien asioiden valinta ja ryhmittely**

Kun puhutaan mittareiden suunnittelusta yleensä, alkuvaiheeseen kuuluu mitattavien asioiden valinta. On toisin sanoen valittava ne asiat, joista halutaan mittausinformaatiota tai joita halutaan mittareiden avulla kehittää. Vasta mittauksen kohteiden valinnan jälkeen voidaan alkaa miettiä, millä tavoin näitä asioita voidaan mitata. (Lönnqvist et al. 2005, s. 190) Osaamisen arvioimisessa täytyy siis valita ne osaamiset, jotka arviointi sisältää. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, s. 121 - 122) mukaan osaamisen kokonaisvaltaisen hallinnan kannalta suurin haaste on se, kuinka osaamisarvioista saadaan

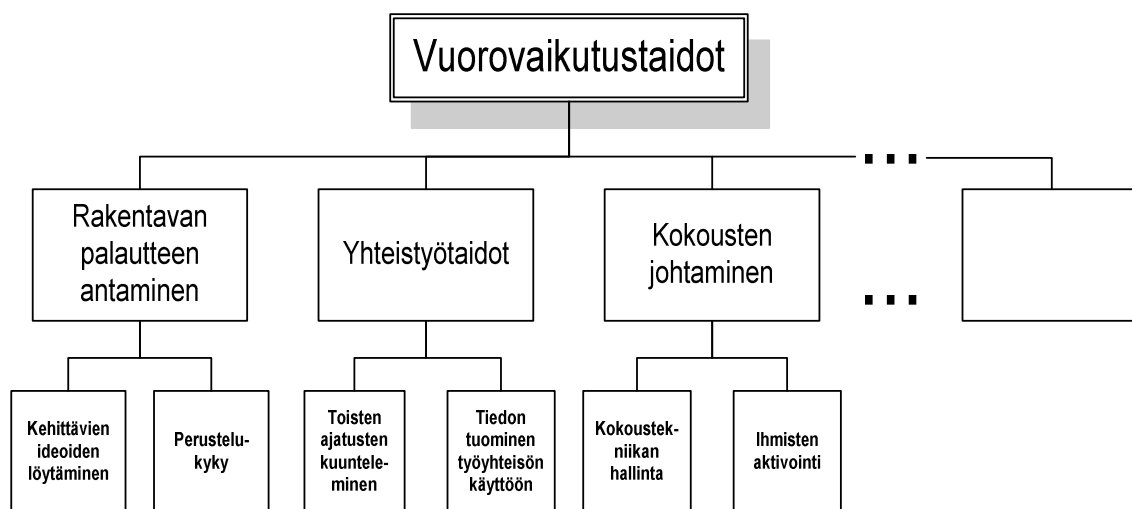
paras mahdollinen hyöty johtamiselle. On määriteltävä tarkasti etukäteen, minkä asioiden edistämiseksi arviointia tehdään. Kaikkien mahdollisten osaamiseen liitettävien asioiden arvioiminen tarkoittaa käytännössä, että arvioiminen on kokonaisuuden kannalta lähes hyödytöntä. Tämä johtuu siitä, ettei olennaisia asioita tunnusteta ja tällöin arvioinnin käyttö esimerkiksi toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen apuvälineenä menettää merkityksensä. Lisäksi on hyvä muistaa, että arvioitavien asioiden merkitys korostuu helposti. Työntekijät alkavat kiinnittää yhä enemmän huomiota näihin asioihin. Siinä on sekä hyviä että huonoja puolia. Mikäli arvioitavat osaamiset on valittu hyvin niin, että ne kattavat monipuolisesti tärkeät osaamiset, on positiivista, että niihin kiinnitetään huomiota. Mikäli arvioitavien asioiden valinnassa on epäonnistuttu, saatetaan kiinnittää huomiota epäolennaisiin asioihin olennaisten jäädessä kokonaan niiden varjoon. Hansson (2001, s. 440) korostaa myös sitä, että arvioitavat osaamiset tulisi valita mahdollisimman tehtäväkohtaisesti. Laajasti käytettävät ja hyvin yleisen tason osaamisia sisältävät arvioinnit tuottavat helposti vääristynyttä tietoa.

Millä tavalla tärkeät arvioitavat asiat sitten löydetään? Kun arvioitavia osaamisia etsitään, voi olla järkevää hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden omaa ideointia (Viitala 2005, s. 124). Osaamisten etsimisessä voidaan hyödyntää olemassa olevaa henkilöstöstrategiaa ja määriteltyjä ydinosaamisia. Näiden ydinosaamisten kautta voidaan pohtia, mitä konkreettisempia tietoja ja taitoja ne vaativat organisaation eri työtehtävien ja yksiköiden kannalta. Mitä osaamisvaatimuksia ydinosaamiset tai henkilöstöstrategiassa asetetut tavoitteet asettavat eri työntekijöille? Esimerkiksi jos organisaation ydinosaaminen on laadukkaiden ohjelmistojen valmistaminen, tarvitaan ohjelmistojen suunnitteluun, toteuttamiseen ja testaamiseen liittyviä taitoja. On syytä pitää mielessä, että arvioinneissa tulisi ottaa huomioon substanssiosaamisen lisäksi myös muita työelämässä vaadittavia osaamisia. Tällaisia ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, oppimiskyky ja ongelmanratkaisutaidot. Arviointiin olisi hyvä sisällyttää tietojen ja taitojen lisäksi myös henkilön asenne. Asenne on osaamisen kannalta tärkeää, sillä tiedot ja taidot ovat useimmiten hyödyksi työssä vain silloin, kun henkilön asenne on myönteinen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 110; Viitala 2005, s. 160) Seuraavaksi tarkastellaan kahden esimerkin (osaamisluettelo ja osaamispuu) avulla, miten arvioitavat osaamiset voidaan esittää.

Osaamisluettelo on usein käytetty tapa eritellä yksilön osaamisia. Siinä listataan työtehtävän vaatimia osaamisia osaamisalueittain luetteloksi. Luettelossa ei oteta välttämättä kantaa osaamisten suhteisiin tai tärkeysjärjestyksiin Luetteloiden selventämiseen voidaan käyttää erilaisia luokitteluja. Yksi tapa on luetella osaamiset tehtävän vaatimiin ydinosaamisiin, tukeviin osaamisiin ja tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin. Ryhmitely voidaan tehdä myös osaamisalueiden mukaan. (Viitala 2005, s. 124)

Osaamispuu on luettelo, joka on laadittu purkamalla joitakin laajempia osaamisalueita konkreettisempiin osaamisiin. Nämä osaamiset voidaan haaroittaa edelleen yhä konkreettisemmiksi. Osaamispuu on hyvä tapa tärkeiden osaamisalueiden hahmottamiseen ja

muistamiseen. Osaamispuuta voidaan käyttää esimerkiksi vuorovaikutustaitojen selven-  
tämiseen. Vuorovaikutustaidot voidaan pitää osaamispuun yhtenä pääoksana, joka pure-  
taan pienempiin osiin sen mukaan, mitkä vuorovaikutustaidot kyseisessä tehtävässä  
katsotaan tärkeiksi. Osaamispuu voidaan käytännössä toteuttaa visuaalisesti esimerkiksi  
puun näköiseksi kuvaksi, kartan muotoon, vuokaavioksi tai taulukoksi, jossa seuraavat  
sarakkeet ovat edellisen sarakkeen hienojakoisempaa erittelyä. (Viitala 2005, s. 124  
- 125) Osaamispuusta on esimerkki kuvassa 7.



Kuva 7 Esimerkki vuorovaikutustaitojen esittämisestä osaamispuun avulla.

### Arvioijan valinta

Arvioinnin suorittajaan liittyviä asioita on käsitelty melko paljon työsuorituksen arviointiin liittyvässä kirjallisuudessa. Toisaalta aihe liittyy läheisesti myös henkilöstön psykologiaan. Useimmiten työntekijän arvioinnin suorittaa henkilö itse, hänen esimiehensä ja/tai henkilön kollegat (vertaisarviointi). Vertaisarvioinnin suorittajia voivat olla kollegoiden lisäksi myös esimerkiksi tehtävää aiemmin hoitaneet henkilöt tai asiakkaat (Kehä et al. 1995, s. 36).

Robbinsin (2002, s. 222) mukaan vertaisarviot ovat kaikkein luotettavimman tiedon lähde. Tämä johtuu siitä, että kollegat ovat jatkuvasti tekemässä arvioitavan henkilön kanssa. Kun arvioinnin suorittaa useampi, toisistaan riippumaton, työntekijä, saadaan luotettavampi tulos kuin pelkästään esimiehen tekemässä arvioinnissa. Toisaalta huonona puolena vertaisarvioissa on se, että työntekijät voivat olla suhteellisen haluttomia arvioimaan toisiaan. Viitala (2005, s. 133) mainitsee vertaisarviointien ongelmiksi työntekijöiden välisen kilpailun ja kateuden. Kehä et al. (1995, s. 36) tuovat esille ongelmat, jotka johtuvat arvioitsijoiden ei-ammattillisuudesta ja subjektiivisten vaikutelmien vaikutuksesta arvioiden tuloksiin. Erilaisista ongelmista johtuen onnistunut vertaisarviointi vaatii ulkopuolista ohjaamista.

Vertaisarvioinneissa arvioijan ja arvioitavan työtehtävien riippuvuus toisistaan saattaa lisätä arvioilla saatavien tulosten käytännön hyötyä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että

palautteeseen reagoidaan paremmin työympäristön hyvinvoinnin ja henkilösuhteiden takia. Toisaalta vertaisarvio saattaa myös heikentää työilmapiiriä, mikäli työntekijät mieltävät sen avulla saatavan informaation epätarkaksi tai vääräksi. Pahimmillaan tästä saattaa seurata koko arviointijärjestelmän kyseenalaistaminen ja sen avulla saatavan palautteen huomiotta jättäminen. (Peiperl 1999, s. 447 - 453)

Esimiehen roolia arvioinnin toteuttamisessa ei voi väheksyä. Sen tulisi olla osa normaalia esimiehen ohjaustyötä. Esimiehen näkemys kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta tuo hyvää pohjaa yksilöosaamisten tarkasteluun (Viitala 2005, s. 161). Lisäksi jotkin arvioiden käyttötarkoitukset, kuten palkitseminen, vaativat käytännössä esimiehen osallistumista arviointiprosessiin. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, s. 124) esittävät kolme syytä, joiden takia esimiehellä on tärkeä rooli osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa:

1. Esimies viestii johdon strategisista valinnoista jokapäiväisen työskentelyn lomassa.
2. Esimies analysoi yksilön kehittymisintressejä ja etsii kuhunkin osaamisen kehittämistilanteeseen parhaiten sopivia yksilöllisiä kannusteita.
3. Esimies pyrkii parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää osaamistaan, sillä suuri osa osaamisesta kertyy kokemuksellisesti työtä tekemällä ja olemassa olevaa osaamistaan hyödyntämällä.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, s. 115) mukaan esimiesten suorittamissa arvioissa saattaa olla ongelmana se, että epäoikeudenmukaisen arvion pelossa esimiehet tyytyvät antamaan hyvin tasapäistäviä ja mitäänsanomattomia arvioita. Lisäksi esimiehillä on helposti rajoittunut tieto alaistensa osaamisesta. Nämä samat ongelmat liittyvät osittain myös vertaisarviointeihin.

Esimiehen tekemiin arvioihin ja vertaisarviointeihin liittyvien huonojen puolien takia olisi mahdollista saavuttaa paljon, mikäli pelkkiin itsearviointeihin voitaisiin luottaa (Hansson 2001, s. 431). Robbins (2002, s. 223) suhtautuu kriittisesti itsearvioihin. Hänen mukaansa ne soveltuvat esimiesten ja työntekijöiden välisten keskusteluiden pohjaksi, mutta niiden tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

On totta, että itse suoritettavien arvioiden luotettavuuteen liittyy helposti epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi arvioinnista saatavien tulosten käyttötarkoituksella saattaa olla suuri vaikutus tulosten luotettavuuteen. Koulutustarpeiden etsintää varten tehdyt osaamisen itsearviot antavat luultavasti luotettavampaa tietoa kuin esimerkiksi palkitsemiseen tai ylennysperusteiden etsimiseen käytetyt arviot (Hansson 2001, s. 431).

Itse suoritettavien arvioiden luotettavuudesta on saatu rohkaisevia tutkimustuloksia. Cheung (1999) vertaili tutkimuksessaan erilaisten tilastollisten menetelmien avulla,



kuinka esimiehen tekemät työsuorituksen arvioinnit poikkeavat työntekijän itsensä tekemistä arvioinneista. Näiden avulla saatavien tulosten välillä havaittiin selkeitä eroja. Tutkimuksen tulosten mukaan itsearviot tuottivat joiltakin osin jopa tarkempaa tietoa kuin esimiehen arviot. Eräs syy tähän saattoi olla se, että esimiesten tieto alaisen toiminnasta on joiltain osin rajoittunutta.

Meretojan ja Leino-Kilven (2003, s. 405 - 408) mukaan useat hoitotyöhön liittyvät tutkimukset osoittavat, että vastavalmistuneet hoitajat arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin heidän esimiehensä. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että tämä ero kapeenee hoitajien työkokemuksen myötä. Heidän oman tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet arvioivat hoitajien osaamisen jopa paremmaksi kuin hoitajat itse. Tutkimuksessa havaittiin myös, että hoitajilla ja heidän esimiehillään on suhteellisen samankaltainen käsitys siitä, mitä osaamisia kukin tarvitsee työssään. Tästä voidaan päätellä, että esimiehet tietävät hyvin, mitä hoitajat tekevät työssään.

Itse tehtäviin arvioihin voidaan liittää useita hyviä puolia. Ne saattavat vähentää työntekijöiden arviointiprosessiin kohdistamaa vastustusta. Ne myös vähentävät arviointiprosessin vaatimaa työtaakkaa. Lisäksi niiden avulla voidaan tunnistaa sellaisia osaamisia, jotka ovat piilossa, eivätkä siis näy henkilön toiminnassa. Oman osaamisen arviointi on tärkeää myös siksi, että sen avulla voidaan auttaa työntekijät itse täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista (Viitala 2005, s. 160). On kuitenkin pidettävä mielessä, että oman osaamisen arviointi on useimmille yhä hieman vierasta. Ihmiset ovat usein tottuneet erittelemään ja arvioimaan monia muita itseensä liittyviä asioita huomattavasti paremmin kuin ammattitaitoaan tai osaamistaan. Oman osaamisen arviointi ja määrittely saatetaan ajatella muiden tehtäväksi. On haaste saada työntekijät avoimesti arvioimaan ja erittelemään omaa osaamistaan. (ibid., s. 133)

Useimmat arvioijat yleensä parantavat arvioinnin luotettavuutta ja tarkkuutta. Monien arvioijien käyttäminen lisää kuitenkin arviointien vaatimaa työmäärää. Eräs luonteva tapa parantaa esimerkiksi pelkän itsearvioinnin luotettavuutta, on verrata työntekijän tekemää arviota esimiehen suorittamaan arvioon (Hansson 2001, s. 429). Tyypillinen osaamisen kartoitusprosessi rakentuukin tavoite- ja kehityskeskusteluiden varaan. Usein työntekijä tekee ensin itsearvioinnin osaamisestaan ja käy sen jälkeen arvion läpi esimiehensä kanssa. Esimiehen vastuulle jää alaistensa subjektiivisten osaamisarvioiden suhteuttaminen mahdollisimman yhteismitallisiksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 117)

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, arvioijan valinta riippuu siitä, mihin tarkoitukseen arvioinnin tuloksia käytetään. Lisäksi valintaan vaikuttaa se, mitä arvioidaan. Jos arvioidaan puhtaasti osaamista, työntekijöiden itsensä tekemien arvioiden arvo on suuri. Tällöin saatetaan esimerkiksi löytää piilossa olevia osaamisia. Mikäli arviointia tarkastellaan perinteisemmän työsuorituksen arvioinnin kannalta, myös ulkopuolisilla on parempi mahdollisuus antaa luotettava ja kattava kuva arvioitavasta.

### **Osaamisen tason arvioiminen**

Kun on päätetty, mitä asioita arvioidaan ja kuka tai ketkä arvioinnin suorittavat, täytyy ratkaista, millä tavoin eri osaamisten tasoa voidaan arvioida. Osaamisen tason arvioiminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjallisesti tai jollain määriteltävällä numeerisella asteikolla. Vaikka asteikolla tehtävät määrittelyt eivät anna yhtä syvällistä tietoa kuin kirjoitetut arvioinnit, niiden tekeminen ja hyödyntäminen on paljon nopeampaa ja helpompaa. Numeeriset asteikot mahdollistavat esimerkiksi helpomman vertailtavuuden. (Robbins 2002, s. 224) Myös osaamisen tasot erottuvat paljon selkeämmin tosistaan, mikä mahdollistaa paremmin esimerkiksi osaamisen nykytilan ja tavoitteen vertailmisessa. 3-5 portaiset asteikot ovat usein käytettyjä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 108) Osaamisen tason määrittelyssä on käytetty myös muita asteikoita. Esimerkiksi Meretoja (2003) käytti sairaanhoitajien osaamisen arvioimiseen liittyvässä tutkimuksessaan visuaalista analogia-asteikkoa (engl. visual analogue scale, VAS), jossa osaamisen tasoa määriteltiin asteikolla 0-100 (0-25 = ”alhainen osaaminen”, 25-50 = ”melko hyvä osaaminen”, 50-75 = ”hyvä osaaminen”, 75-100 = ”erittäin hyvä osaaminen”). Hansson (2001) käytti tutkimuksessaan prosenttiasteikkoa 0-100 (0 = ”ei osaamista”, 50 = ”melko pätevä”, 100 = ”erittäin pätevä”). Asteikon valintaa perusteltiin lähinnä sillä, että saatavia tuloksia olisi helppo hyödyntää. Asteikon avulla pyrittiin myös saamaan parempaa hajontaa tuloksille. Vaikka asteikossa käytettävä laajempi skaala saattaa auttaa tulosten hajauttamisessa ja erojen aikaansaamisessa, sitä ei ole kuitenkaan pystytty osoittamaan.

Nessin ja Englandin (1995, s. 157) mukaan käytettävä arviointiasteikko riippuu pitkälti käyttötarkoituksesta. Asteikkoja ei siis ole järkevää asettaa yleisellä tasolla paremmuusjärjestykseen. Vaikka osaamisen tasojen erottamisessa käytettävän asteikon valinta sinällään on jo tärkeä valinta, vielä tärkeämpää on kehittää selkeät sanalliset kuvaukset asteikolle. Kuvausten olisi tärkeää olla sellaisia, että osaamisen tasot erottuvat niiden avulla toisistaan. Niiden tulisi olla loogisia ja hyvin määriteltyjä niin, että jokainen arvioija tietää, mitä tarkoitetaan.

Taulukossa 6 on eräs esimerkki osaamisen tasojen määrittelystä ja kuvauksesta. Kyseinen esimerkin mukainen osaamistasojen kuvaus ei kuitenkaan ole kovin yleispätevä. Sillä voidaan arvioida lähinnä henkilön hallitsemia tietoja ja taitoja, kuten esimerkiksi ohjelmointitaitoja. Se ei sovellu kovin hyvin esimerkiksi yhteistyöosaamisen arviointiin.

*Taulukko 6 Esimerkki osaamistasojen kuvauksesta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 109).*

Taso	Nimitys	Kuvaus
0	Ei osaa	Ei osaa, ei tunne asiaa
1	Aloittelija	Osaa kertoa mistä asiassa on kyse, tuntee peruskäsitteet
2	Noviisi	Osaa perusteet, ohjauksen alla pystyy tekemään
3	Ammattilainen	Osaa käyttää, osaa tehdä, pystyy hyödyntämään työssään
4	Asiantuntija	Osaa syvällisesti, osaa opettaa asiaa ja neuvoa ammattilaisia
5	Alansa huippu	Valtakunnallisesti tunnustettu osaaja

Erityisesti työntekijän itsensä suorittamissa osaamisen arvioinneissa tarkastellaan joskus kahta eri asiaa: osaamisen tasoa yksittäisissä osaamisissa ja mielipidettä kyseisten yksittäisten osaamisten tärkeydestä työtehtävässä (ks. esim. Hansson 2001; Meretoja 2003). Hansson (2001, s. 436) pitää tärkeänä, että työtehtävään liittyvien osaamisten tärkeyttä arvioidaan. Hän havaitsi tutkimuksessaan, että vastaajien arviot eri osaamisten tärkeydestä vaihtelivat. Meretojan (2003) tutkimuksessa osaamisen tärkeyttä arvioitiin asteikolla 0-3 (0 = ei tarvita työssä; 1 = tarvitaan hyvin harvoin; 2 = tarvitaan silloin tällöin; 3 = tarvitaan hyvin usein).

Hansson (2001, s. 430) esittelee suhteellisen osaamisen (engl. relative competence) käsitteen, jolla tarkoitetaan osaamisen arvioidun tason ja kyseisen osaamisen tärkeyden välistä suhdetta.

$$\text{Suhteellinen osaaminen} = \frac{\text{arvio osaamisen tasosta}}{\text{arvio osaamisen tärkeydestä työtehtävässä}}$$

Mikäli näitä kahta arvioidaan samanlaisella asteikolla ja yhteismitallisesti, voidaan suhdeluvun avulla saada havainnollista tietoa. Kun suhteellinen osaaminen on yksi, yksilöllä on riittävä taso kyseisessä osaamisessa. Suhteellisen osaamisen ollessa suurempi kuin yksi, yksilön osaamisen taso on korkeammalla tasolla, mitä työssä vaadittaisiin. Toisaalta kun suhteellinen osaaminen jää alle yhden, osaaminen ei ole riittävällä tasolla työtehtävän vaatimukseen nähden ja paljastaa näin osaamisen kehitystarpeen.

### **Osaamismatriisi**

Osaamismatriisi (engl. competence matrix) on eräs konkreettinen työkalu osaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. Osaamismatriisin laadinta sisältää arvioitavien osaamisten valinnan, luokittelun ja tasonmäärityksen. Se esittää arvioidun osaamisen hyvin havainnollisessa muodossa. Osaamismatriisiin voi laatia usealla eri tavalla. Osaamismatriisi toimii yleensä yhteenvetona esimerkiksi tiimin, osaston tai koko organisaation osaamisista. Käytännössä siihen kootaan jokaisen työntekijän arvioidut osaamiset (ks. taulukko 7).

Taulukko 7 Esimerkki tutkijan osaamismatriisista (Lönnqvist &amp; Mettänen 2003, s. 66).

Osaamiset	Henkilö A	Henkilö B	Henkilö C	Henkilö D	Henkilö E
Projektin johtaminen	0	1	3	0	3
Englannin kieli	2	2	2	1	1
HTML -ohjelmointi	3	1	1	0	2
Opettaminen	1	3	2	3	0
Tutkimusmenetelmät	0	1	1	3	0

Osaamismatriisin sisältämien osaamisten määrä tulisi pitää kohtuullisena (esim. 20 arvioitavaa osaamista), jotta matriisin havainnollisuus ei kärsisi liikaa. Tämän lisäksi kullekin osaamiselle olisi asetettava tietty vaatimustaso, joka voi esimerkiksi olla henkilökohtainen, osastoittain määritelty tai koko organisaation kattava. (Lönnqvist et al. 2005, s. 132)

Osaamismatriisia voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Eräs konkreettinen tapa hyödyntää matriisin avulla saatavia tuloksia on henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatiminen. Osaamismatriisia voidaan käyttää myös raporttina, joka kuvaa henkilöstön osaamista. Tässä tarkoituksessa voidaan esimerkiksi tunnistaa henkilöt, joilla on jotain tiettyä osaamista. Matriisin avulla voidaan laatia erilaisia tunnuslukuja. Tunnusluvut voivat liittyä esimerkiksi siihen, kuinka monta parhaimman tai heikoimman tason omaavaa henkilöä jossain tietyssä tärkeäksi havaitussa osaamisessa on. (Lönnqvist et al. 2005, s. 133) Tämän tyyppiset tunnusluvut voidaan yhdistää osaamiseen liittyvään riskienhallintaan. Mikäli esimerkiksi jonkin tietyn tärkeän osaamisen hallitsee vain yksi henkilö, joka on jäämässä eläkkeelle, olisi asialle nopeasti tehtävä jotain.

Osaamismatriisi auttaa myös eri henkilöiden osaamisen vertailussa. Lisäksi työkalun avulla voidaan tunnistaa ideaalisia osaamisprofiileja, jotka ovat avuksi pohdittaessa minkälaisia henkilöitä tarkasteltavaan yksikköön tai organisaatioon halutaan rekrytoida (Propp et al. 2003, s. 485).

### 3.1.3 Mittareiden käyttöönotto

On pidettävä mielessä, ettei osaamisen mittaamiseen käytettävää työkalua saa hioa loputtomiin. Tarkennuksia ja korjauksia kannattaa tehdä sitä mukaa, kun kokemukset karttavat. Kokemuksesta on paljon apua ja ensi yrittämällä päästään harvoin täysin oikeisiin ratkaisuihin. Kokemuksia voidaan kerätä esimerkiksi pilottihankkeen avulla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 116)

Mittareiden käyttöönottoon liittyviin teknisiin tehtäviin liittyy sellaisten järjestelmien kehittäminen, joiden avulla mittausinformaatio kerätään, käsitellään ja raportoidaan. Erilaiset kyselyt ovat eräs tapa kerätä mittausinformaatiota. (Lönngqvist et al. 2005, s. 196) Osaamisen tilan tarkkailuun voidaan liittää jokin soveltuva tietojärjestelmä. Sen avulla voidaan saada esimerkiksi yhteenvetoraportteja koko organisaatiosta sekä osastoittain että henkilöstöryhmittäin. Osaamistietojärjestelmien hyöty on esimerkiksi siinä, että ne auttavat osaamismassojen hallintaa siten, että vältetään esimerkiksi irtisanoutumisten tai eläkkeelle jäämisten aiheuttamilta äkillisiltä, mittavilta ja samanaikaisilta resurssimenetyksiltä. Tietojärjestelmät auttavat myös osaamisen paikantamisessa luotaessa esimerkiksi projektiryhmiä tai tiimejä. Järjestelmät ovat kuitenkin raskaita rakentaa ja ylläpitää esimerkiksi muuttuvien osaamisvaateiden takia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 119, 122)

Bourne et al. (2000, s. 756) esittävät kolme asiaa, jotka vaikeuttavat mittausjärjestelmien käyttöönottoa:

- muutosvastarinta,
- tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat ja
- johdon huono sitoutuminen.

Myös osaamisen mittaamisjärjestelmän käyttöönotto on selkeä muutos organisaatiossa. Tämän vuoksi on myös otettava huomioon muutosvastarinta, joka siihen hyvin helposti liittyy. Syynä voi olla esimerkiksi se, että osa henkilöstöstä pelkää oman asemansa puolesta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 116). Tämän alaluvun loppuosassa keskitytään muutosvastarintaan ja sen pienentämiseen.

Robbins (2002, s. 254) listaa viisi yksilöiden muutosvastarintaan vaikuttavaa tekijää:

- *Tavat.* Ihmiset tottuvat helposti tuttuihin tapoihin, sillä asiat on helppo tehdä niin kuin on totuttu tekemään. Muutokset vaativat tapojen muuttamista, mikä voi olla vaikeaa.
- *Varmuus.* Työntekijät, joilla on suuri tarve varmuuteen asioista, vastustavat muutosta, koska se uhkaa heidän työhön liittyvää turvallisuuden tunnetta.
- *Taloudelliset tekijät.* Työntekijät pelkäävät, että muutokset huonontavat heidän palkkaansa.
- *Epävarmuuden aiheuttama pelko.* Työntekijät eivät yleisesti pidä epävarmuudesta. Pelkoa voi aiheuttaa esimerkiksi se, selvittääkö muutoksen aiheuttamista uusista osaamisvaatimuksista.
- *Informaation valikointi.* Työntekijät pyrkivät pitämään asiat samanlaisina kuin ennenkin ja tästä syystä reagoivat uusiin asioihin hyvin valikoiden. He eivät huomioi asioita, jotka muuttavat nykyistä toimintamallia tai järjestelmää.

Myös Elving (2005, s. 134 - 135) pitää työhön liittyvää epävarmuutta tai varmuutta tärkeänä työntekijöiden muutosvalmiuteen vaikuttavana tekijänä. Mikäli muutoksen pelätään esimerkiksi vaikuttavan omaan työpaikkaan tai asemaan organisaatiossa, se kohtaa mitä todennäköisimmin vastustusta. Robbins (2002, s. 253) muistuttaa, ettei muutosvastarinta ilmene aina samalla tavalla. Se voi olla näkyvää, mutta myös piilossa. Se voi syntyä välittömästi muutoksen yhteydessä tai vasta myöhemmin. Helpointa muutosvastarinnan hallinta on silloin, kun se on näkyvää ja syntyy välittömästi muutoksen yhteydessä. Piilossa oleva muutosvastarinta on vaarallisinta, sillä se aiheuttaa helpommin työntekijöiden motivaation laskemisen ja pahimmillaan jopa irtisanoutumisen.

Robbins (2002, s. 255 - 256) listaa viisi keinoa, joiden avulla muutosvastarintaa voi pyrkiä vähentämään organisaatiossa:

- *Kommunikaatio.* Vastustusta voidaan vähentää kertomalla työntekijöille muutoksen syistä. Tämä tapa olettaa, että vastarinnan syy on huonossa kommunikaatiossa. Mikäli työntekijät saavat tietää kaikki muutokseen liittyvät syyt, vastarinta voi rauhoittua. Tämä edellyttää kuitenkin, että luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on kunnossa.
- *Osallistuminen.* Työntekijät, jotka osallistuvat muutosprosessiin ovat tyypillisesti sitoutuneempia lopputulokseen kuin ne, jotka eivät osallistu. On vaikeaa vastustaa päätöksiä, joihin on itse vaikuttanut. Työntekijöiden osallistuttaminen muutokseen liittyvään päätöksentekoon voi myös parantaa organisaatioon tuotavia uusia järjestelmiä tai toimintatapoja.
- *Tuen antaminen.* Muutoksiin voidaan liittää erilaisia tukitoimia kuten koulutusta ja neuvontaa.
- *Palkkiot.* Erilaisten palkkioiden yhdistäminen helpottaa muutosten onnistunutta läpivientä.
- *Oppivan organisaation luominen.* Organisaatiossa, joka on suunniteltu joustavaksi ja muutoksiin sopeutuvaksi, ei törmätä yhtä helposti muutosvastarintaan kuin perinteisessä, jäykässä ja byrokraattisessa organisaatiossa.

Näistä kolmea ensimmäistä voidaan pitää erityisen tärkeänä. Niin sanotun oppivan organisaation rakentaminen on suurempi ja pidempikestoisempi prosessi, joten sitä ei varsinaisesti voida pitää yksittäisenä muutosvastarinnan hallintakeinona. Palkkioiden liittäminen muutosten tukemiseen ei saisi olla ensimmäinen ja varsinkaan ainoa vaihtoehto muutosvastarinnan hallintaan. Sen avulla on mahdollista ehkäistä näkyvää vastarintaa, mutta vaarallinen piilevä vastarinta voi silti jäädä kytemään organisaation työntekijöiden keskuuteen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, etteivät työntekijät yksinkertaisesti ymmärrä muutoksen perimmäisiä syitä. Hyvin hoidetun viestinnän ja kommunikaation roolia onnistuneessa muutosprosessissa korostetaan usein (ks. esim. DiFonzo & Bordia 1998; Duck 1993; Schweiger & Denisi 1991). Kommunikaation avulla on mahdollista

vähentää muutokseen liittyvää muutosvastarintaa. Työntekijöille tulee myös kertoa yksityiskohdat uudesta asiasta ja siitä, mitä muutoksella pyritään saavuttamaan. Esimerkiksi osaamisen mittaamisen käyttötarkoituksia käsiteltiin luvussa 3.1.2. Muutosten tavoitteiden lisäksi työntekijöille tulisi selvittää, mihin asioihin muutoksella ei pyritä vaikuttamaan. Tällaisia asioita on esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi. Työntekijöiden kanssa kommunikointi on tärkeää koko muutosprosessin ajan. Toistuva viesti muutoksesta auttaa henkilöstöä tiedostamaan muutoksen olevan välttämätön ja tärkeä. Tähän sisältyy informoinnin lisäksi myös palautteen kuunteleminen. (Duck 1993, s. 110; Zimmerman 1995, s. 15 - 16)

Lopuksi on hyvä muistaa, että vaikka muutosvastarinnasta usein puhutaankin vain negatiivisena ja kehitystä hidastavana asiana, se ei ole pelkästään huono asia. Se voi esimerkiksi herättää keskustelua työntekijöiden keskuudessa. Rakentavan keskustelun avulla on mahdollista saada aikaan parempi ratkaisu muutettavaan asiaan. (Robbins 2002, s. 253)

### 3.1.4 Mittareiden käyttö

Kun mittarit on saatu käyttöön, alkaa niiden varsinainen hyödyntäminen organisaation toiminnassa. Lönnqvist et al. (2005, s. 197) esittävät seuraavan yleisluontoisen esimerkin mittareiden käytöstä, joka soveltuu hyvin myös osaamisen mittareiden käytön kuvaukseksi:

1. Mitataan jonkin menestystekijän nykytila.
2. Asetetaan tavoite ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet.
3. Toteutetaan toimenpiteet.
4. Mitataan uudelleen ja verrataan tulosta tavoitteeseen
  - a) Jos toiminta on edennyt tavoitteen mukaisesti, voidaan jatkaa niin kuin ennenkin.
  - b) Jos tavoitetta ei ole saavutettu, on tarpeen pohtia syitä asialle ja tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Osaamisarvioinneissa käytetään hyvin yleisesti työntekijöille määriteltyjen osaamista-voitteiden ja arvioidun osaamisen nykytilan vertailua. Tästä käytetään nimitystä potentiaaliarviointi. Siinä hyödynnetään niin sanottua vähennyslaskuperiaatetta, jonka avulla selvitetään havaittujen osaamisen puutteita suhteessa tavoitetilaan. Näiden osaamisaukkojen löytäminen on hyvä lähtökohta osaamisen kehitysohjelmaan. (Viitala 2005, s. 16)

Potentiaaliarviot voivat paljastaa, mitä osaamisia henkilö ei pääse hyödyntämään nykyisessä tehtävässään. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tällainen tilanne saattaa olla ongelmallinen, sillä mikäli kunnianhimoinen henkilö ei pääse hyödyntämään osaamis-

taan työssä, hän saattaa alkaa harkita työpaikan vaihtoa. Potentiaaliarvioinnin ongelmana on se, että arvio voi helposti keskittyä liikaa yksilötasoon. Arviointi suoritetaan irrottuna toimintaympäristöstä ja sen vaatimuksista. (Kehä et al. 1995, s. 35 - 36; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 119) Lisäksi se suuntautuu ennemminkin puutteisiin vahvuuksien sijaan (Viitala 2005, s. 16). Eräs hyvä tapa hyödyntää potentiaaliarvioilla saatuja tuloksia on henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen. Se on ensimmäinen askel osaamisen tavoite- ja nykytason välisten eroavaisuuksien korjaamiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, s. 117, 119)

Mittareiden hyvyttä on tärkeää tarkastella säännöllisin väliajoin. Organisaatiossa tapahtuneet erilaiset muutokset voivat asettaa muutospainetta myös käytettäviin mittareihin. Mikäli muutostarpeita ilmenee, siirrytään takaisin mittareiden suunnitteluvaiheeseen.

## 3.2 Osaamisen riskitekijät

### 3.2.1 Yleistä riskeistä ja niiden hallinnasta

*Riskin* käsitettä käytetään kuvaamaan erilaisia asioita. Arkikielessä riskillä tarkoitetaan onnettomuuden mahdollisuuteen liittyvää vaaraa tai epätietoisuutta. Riski määritellään myös olosuhteeksi, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa odotetusta. Riskin voidaan ajatella koostuvan kahdesta osatekijästä. Toisaalta riskiin liittyy tappion mahdollisuus ja menettämisen uhka, mutta toisaalta myös epävarmuus siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Käsitteen ydin liittyy kuitenkin tapahtumien seurausvaikutusten arviointiin. On havaittu, että vaikka epävarmuus on riskitekijä jo itsessään, mahdollisten haitallisten seurausvaikutusten laajuudella on paljon tärkeämpi vaikutus. (Kuusela & Ollikainen 1998, s. 16 - 17; Suominen 1994, s. 11)

Sitkin ja Pablo (1992, s. 10 - 11) kuvaavat riskiä kolmen dimension avulla. Näitä dimensioita ovat:

- tapahtumiin liittyvä epävarmuus,
- tapahtumiin liittyvät odotukset sekä
- tapahtumien laajuus ja merkittävyys.

Epävarmuutta lisää odottamattomien tapahtumien luonteen vaihtelu sekä niiden kontrolloimaton luonne. Riskin merkittävyyden arviointiin vaikuttaa paljon se, kuinka hyvin riskin toteutumiseen voidaan vaikuttaa. Mitä pienemmät vaikutusmahdollisuudet ovat, sitä suuremmaksi riski arvioidaan. (Sitkin & Pablo 1992, s. 10 - 11) Seurausten merkittävyydellä saattaa olla vaikutus riskin suuruuden arviointiin. Tästä hyvänä esimerkkinä on lottoon sijoittaminen. Päävoiton suuruus lisää sijoittamisintoa, vaikka sen voittamisen todennäköisyys on mitättömän pieni. On vaara, että huomattavan suuria seurausvai-



kutuksia painotetaan liikaa ottamatta huomioon seurausten todennäköisyyttä. (Kahne-  
man & Lovallo 1993, s. 18)

*Riskienhallinnalla* tarkoitetaan erilaisia toimia tai menettelytapoja riskeihin liittyen. Ai-  
to riskienhallinta etenee suunnitelman mukaisena, vaiheittaisena toimintaprosessina. On  
muistettava, että erilaiset riskienhallintamenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia ja on  
usein järkevää turvautua useampaan menetelmään. (Suominen 2003, s. 31; Suominen  
1998, s. 135) Riskienhallintaprosessista esitetyt vaiheistukset muistuttavat hyvin paljon  
toisiaan. Hallikas et al. (2001, s. 61) antavat seuraavanlaisen yleisluontoisen vaiheistuk-  
sen, joka sopii hyvin myös aineettomiin resursseihin liittyvien riskien hallintaan:

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskien merkittävyyden arviointi ja priorisointi
3. Riskienhallintakeinojen valinta
4. Riskienhallinnan toimeenpano
5. Riskien seuranta

Aluksi riskit ja niiden arvioidut todennäköisyydet täytyy tunnistaa. Erityisesti todennä-  
köisyyksien selvittäminen voi olla hyvin hankala tehtävä. Jotta riskejä pystytään hallit-  
semaan, niiden merkittävyyttä on arvioitava. Yksittäisten riskitekijöiden merkityksen  
havaitseminen on tärkeää, jotta riskienhallinnan resurssit voidaan käyttää tehokkaasti  
olennaisimpiin kohteisiin. Riskejä voidaan arvioida esimerkiksi niiden toteutuman to-  
dennäköisyyden avulla. Todennäköisyyttä voidaan mitata esimerkiksi asteikolla yhdestä  
viiteen. Riskien merkittävyyteen vaikuttavat todennäköisyyden lisäksi niiden toteutumi-  
sesta organisaatiolle aiheuttamat aineelliset ja aineettomat vahingot. Vahinkojen laajuut-  
ta voidaan myös pyrkiä arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen. Kertomalla riskien toteu-  
tuman todennäköisyys niiden vahinkojen laajuudella saadaan riskitulo, jonka avulla voi-  
daan pyrkiä parantamaan eri riskien vertailtavuutta. (Hallikas et al. 2001, s. 46; Suomi-  
nen 2003, s. 44 - 45)

Riskien arviointia voidaan tehdä objektiivisesti, havaittujen tapahtumien perusteella tai  
subjektiivisesti, asiantuntijoiden arvioihin perustuen. Subjektiivista arviointia, joka pe-  
rustuu asiantuntijan kokemukseen ja näkemykseen, käytetään tarkasteltaessa vaikeasti  
mitattavia riskejä. (Hallikas et al. 2001, s. 47) Esimerkiksi aineettoman pääomaan liitty-  
vien riskien yhteydessä subjektiivisen arvioinnin merkitys saattaa olla huomattavan suu-  
ri, mutta objektiivisia menetelmiä on syytä käyttää aina, kun se on mahdollista. Aikai-  
sempia kokemuksia hyödyntämällä riskistä saadaan täydellisempi kuva. Oman organi-  
saation kokemusten lisäksi voidaan hyödyntää myös muiden kokemuksia toteutuneista  
riskitapahtumista.

Minkälaisia riskienhallintakeinoja organisaatioilla on valittavanaan? Kirjallisuudessa on listattu seuraavanlaisia perusratkaisuita riskeihin liittyen:

- riskialttiin toiminnan välttäminen,
- tietoinen riskin ottaminen,
- riskin pienentäminen,
- riskin jakaminen lisäämällä riskikohteiden määrää sekä
- riskin siirtäminen muualle esimerkiksi vakuuttamalla (ks. esim. Kuusela & Ollikainen 1998, s. 15 - 16; Suominen 2003, s. 98).

Riskienhallintakeinoja valittaessa kiinnitetään huomiota riskin merkittävyyteen. On pohdittava, mitä riskille voidaan ylipäänsä tehdä. Voidaanko riski kenties kokonaan poistaa vai vaikutetaanko vain sen toteutumisen todennäköisyyteen tai seurauksiin? Toimenpiteet on valittava siten, etteivät ne ole liian kalliita suhteessa niistä saataviin hyötyihin. (Hallikas et al. 2001, s. 54) Paras ja kustannustehokkain keino parantaa turvallisuutta ja pienentää riskin haitallisia vaikutuksia on mahdollisimman hyvä etukäteisvarautuminen erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin. (Hallikas et al. 2001, s. 54; Kuusela & Ollikainen 1998, s. 15) Tämän takia myös hallinnassa olevien riskien seuranta on tärkeää, jotta mahdollisiin muutoksiin voidaan reagoida riittävän ajoissa.

### **3.2.2 Minkälaisia riskitekijöitä organisaation osaamiseen voi liittyä?**

Osaamisen riskejä on tutkittu perinteiseen riskitutkimukseen liittyvien henkilöriskien yhteydessä. Henkilöriskit ovat riskejä, joiden merkitys korostuu lähes aina yritysten riskianalyseissä. Erilaiset henkilöstöriskit voivat olla yllättäviä ja vaikeasti hallittavia. Niitä voidaankin pitää riskienhallinnan kannalta haastavimpina riskeinä nyt ja myös tulevaisuudessa. (Suominen 2003, s. 34, 196) Seuraavassa on lueteltu tässä luvussa käsiteltävät henkilöstön osaamiseen liittyvät riskit:

- rekrytoinnissa epäonnistuminen,
- osaamispotentiaalin huono hyödyntäminen,
- henkilöstön osaamistaso ei ole riittävää suhteessa vaatimuksiin,
- työilmapiirin heikkous sekä
- kriittisen osaamisen tai henkilön menettäminen.

Organisaation rekrytointiprosessin yhteydessä riskinä on vääränlaisen osaamisen hankkiminen (Vesterinen 1998, s. 272). Tähän saattaa olla syynä se, ettei tiedetä, minkälaista osaamista tarvitaan. Voi myös olla, ettei haluttua osaamista osata arvioida ja tunnistaa rekrytoinnin yhteydessä. Lankinen et al. (2004, s. 36) esittävät rekrytoinnin mahdollisena ongelmana sen, että valitaan helposti saatavilla olevat työntekijät, sen sijaan, että valittaisiin parhaat ja sopivimmat. Voi kuitenkin olla, että tarvittavia kokeneita ammattilaisia ei ole välttämättä saatavilla.

Epäonnistuneen rekrytoinnin seurauksia saattavat olla esimerkiksi työhön perehdyttämisen prosessin aiheuttamien kustannusten meneminen hukkaan, irtisanomiskustannukset sekä rekrytointiprosessin uusimiskustannukset. Lisäksi koko prosessi kuluttaa turhaan aikaa. Näiden taloudellisten vaikutusten lisäksi rekrytointiprosessin epäonnistumisella saattaa olla myös aineettomia vaikutuksia. Organisaation osaamistaso voi olla pitkään haluttua huonommalla tasolla. Myös työilmapiiri on vaarassa heikentyä osaavien työntekijöiden työtaakan pysyessä suurena. Rasittavan ja stressaavan työn seurauksena työntekijät voivat palaa loppuun. Loppuunpalaminen ilmenee esimerkiksi lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja työtehon heikkenemisenä. Kun työn rasittavuus kasvaa, työnantajan kannalta tärkeät työntekijät saattavat ruveta etsimään työpaikkoja muualta.

Vaikka organisaatiolla olisi riittävästi lahjakasta ja hyvin koulutettua henkilöstöä, osaamispotentiaalia ei välttämättä pystytä hyödyntämään riittävän tehokkaasti. Tämä voi johtua esimerkiksi henkilöstön motivaatio-ongelmista, palkkausjärjestelmän puutteista tai työilmapiirin ja työntekijöiden välisten suhteiden heikkoudesta. Syynä voi olla myös huono töiden organisointi. Henkilöt eivät aina pääse hyödyntämään osaamistaan työtehtävässään.

Henkilöstön osaamispotentiaalinen huono hyödyntäminen voi toisaalta johtua myös siitä, että henkilöstön osaamistaso on heikentynyt niin, ettei osaaminen enää ole riittävää vaatimuksiin nähden. Osaamistason heikkenemiseen on syynä yleensä se, että henkilöstön koulutuksessa ja kehittämisessä on epäonnistuttu (Vesterinen 1998, s. 273). Pahimmillaan henkilöstön vaatimuksiin nähden heikentyneestä osaamisesta saattaa seurata suoranaiset työhön liittyvät virheet, joilla voi olla kohtalokkaat seuraukset. Tilanne lisää helposti myös turhautumista työntekijöiden keskuudessa, mikäli he kokevat, ettei heidän osaamisestaan huolehdi tarpeeksi.

Kuten jo aikaisempien henkilöriskien yhteydessä huomattiin, työilmapiirin heikentyminen voi olla useiden henkilöriskien seuraus. Yrityksen työilmapiirin heikentyminen voi johtua useista eri asioista, esimerkiksi töiden huonosta suunnittelusta, henkilökemioiden yhteensopimattomuudesta tai liiallisesta työkuormasta (Kunzler & Payne 2004, s. 41). Huonon työilmapiirin seurauksena saattaa olla heikentyneen työmotivaation lisäksi tärkeiden avainhenkilöiden irtisanoutuminen.

Osaamisen poistuminen organisaatiosta tapahtuu usein työntekijän irtisanoutumisen myötä. Iso-Britanniassa on useissa tutkimuksissa havaittu, että sairaanhoitajat jättävät työnsä useimmiten työtyytymättömyyden takia (ks. esim. Lum et al. 1998, s. 308). Review Body listaa Iso-Britannian hoitajien tyytymättömyyden syiksi esimerkiksi työvoimapulan, suuren työmäärän, ylityöt ilman korvausta sekä varojen riittämättömyyden koulutukseen ja kehittämiseen (Newman et al. 2002, s. 276). Irtisanoutumisten lisäksi organisaatiolle tärkeää osaamista voidaan menettää myös työtaturman, sairastumisen, eläkkeellesiirtymisen tai kuoleman kautta (Vesterinen 1998, s. 275). Suurten ikäluokki-

en jääminen eläkkeelle saattaa tulevaisuudessa viedä paljon tärkeää osaamista organisaatioista.

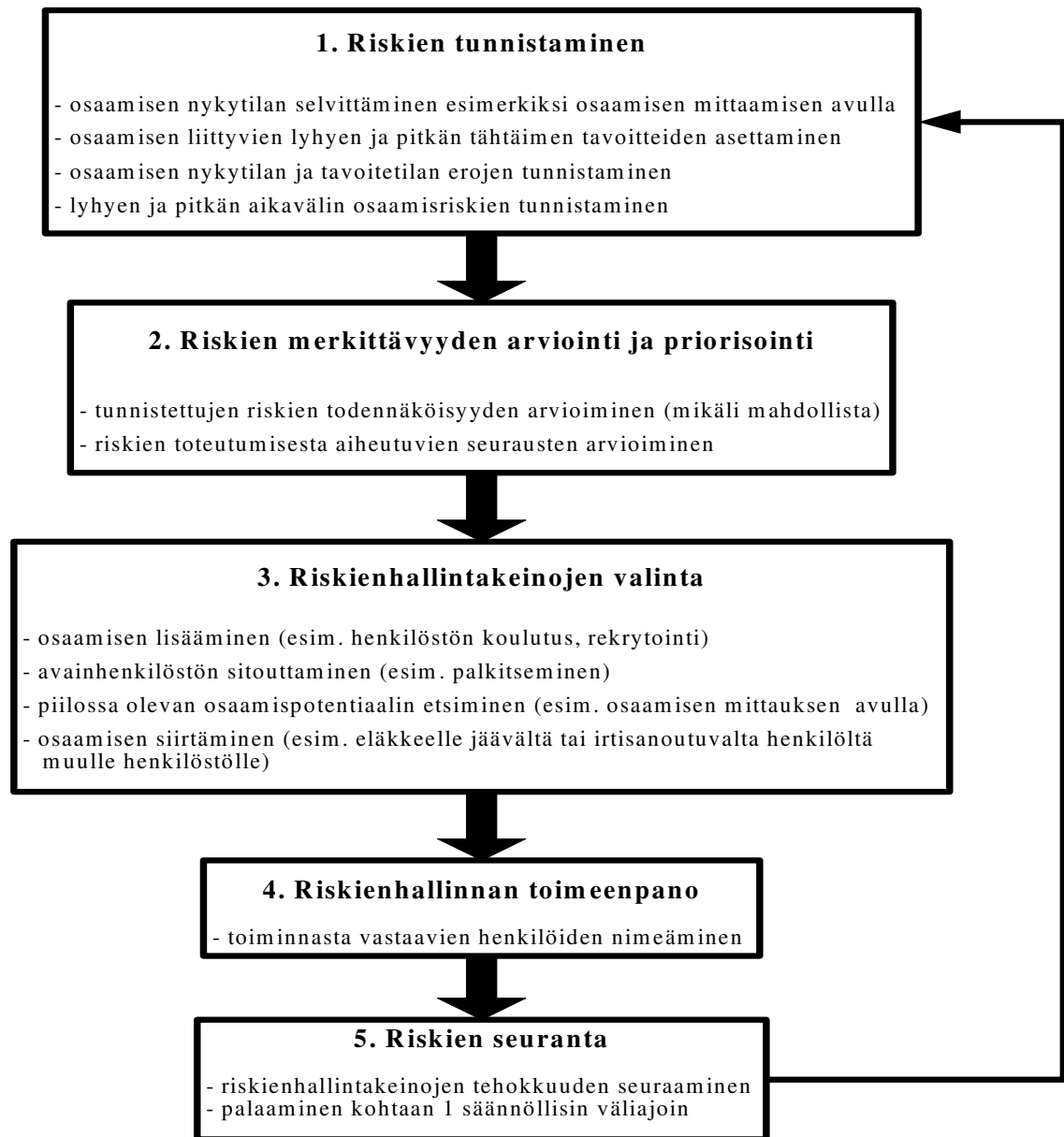
Terveystieteiden organisaatioissa osaaminen voi olla vaikeasti korvattavissa substanssiosaamisen suurehkon merkityksen takia. Työntekijän osaaminen ja tieto on harvoin tarpeeksi hyvin dokumentoitua. Osaamisen ja tiedon siirtäminen muille työntekijöille on ongelmallista, varsinkin, jos sitä ei ole tehty tarpeeksi ajoissa. Ongelmia lisää se, että asiantuntijoilla on taipumus jakaa tietoaan hieman vastentahtoisesti oman etunsa ja kapeakatseisuutensa takia (Starbuck 1992, s. 730). Heillä ei välttämättä ole motivaatiota, mutta toisaalta ei myöskään aikaa eikä taitoa dokumentoida omaa tietoa ja osaamista.

Organisaation avainhenkilöt ovat ammattitaitoisia ja kokeneita. Heidän osaamisen ja taitojen korvaaminen on usein erityisen vaikeaa. Mikäli korvaamisessa ei onnistuta kunnolla, seurauksena voi olla jäljelle jääneiden työntekijöiden lisääntynyt työmäärä ja pahimmassa tapauksessa myös työssä tapahtuvien virheiden lisääntyminen. Avainhenkilön äkillisen poistumisen seurauksia ovat osaamisen menettämisen lisäksi esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämis- ja koulutuskulut. Työyhteisössä pidetyn avainhenkilön menettämisen seurauksena voi olla ainakin hetkellinen työilmapiirin heikentyminen. Työpanoksen menettäminen ja sen korvaaminen tuo siis monenlaisia ongelmia ja lisäkustannuksia. Hallin (1992, s. 142) Iso-Britanniassa toteuttaman tutkimuksen mukaan menetetyn osaamisen korvaamiseen kuluu keskimäärin aikaa noin neljä vuotta.

### **3.2.3 Osaamiseen liittyvä riskienhallinta**

Henkilöstön osaamiseen liittyvä riskienhallinta on tärkeä osa hyvää henkilöstöjohtamista, sillä tehokkaat henkilöstöprosessit voivat merkittävästi vähentää osaamiseen liittyviä riskejä (Viitala 2005, s. 211). Vaikka osaamisen liittyvä riskienhallinta ei prosessina juuri poikkea muiden perinteisempien riskien hallinnasta, itse riskienhallintakeinot ovat erilaisia. Useita henkilöstöön ja sen osaamiseen liittyviä riskejä ei voida suojata vakuutuksien avulla. Eräs syy tähän on se, että näiden riskien todennäköisyyttä on vaikea arvioida. Lisäksi näiden riskien seurausten arvottaminen on hankalaa. Myös riskialttiin toiminnan välttäminen voi olla todella vaikeaa, sillä osaamisen riskit liittyvät niin läheisesti organisaatiolle elintärkeisiin toimintoihin. Riskin jakaminen on tunnetuin ja eniten sovellettu riskienhallintakeino. (Suominen 2003, s. 98 - 99; Viitala 2005, s. 212) Riskin jakaminen soveltuu myös osaamiseen liittyviin riskeihin. Riskiä, joka liittyy organisaation riippuvuuteen yhdestä avainhenkilöstä, voidaan jakaa esimerkiksi siirtämällä avainhenkilön tietoa muille työntekijöille. Riskin jakamisen lisäksi myös riskin pienentäminen ja jopa poistaminen käyttäen erilaisia osaamisen johtamisen toimenpiteitä on käyttökelpoinen tapa osaamiseen liittyvään riskienhallintaan.

Osaamiseen liittyvä riskienhallintaprosessi voi kulkea esimerkiksi kuvassa 8 esitetyn vaiheistuksen kautta. Tämä prosessikuvaus pohjautuu luvussa 3.2.1 esiteltyyn riskienhallintaprosessiin yleisluontoiseen vaiheistukseen.



*Kuva 8 Osaamiseen liittyvä riskienhallintaprosessi.*

Aikaisemmin luvussa 3.1 käsiteltiin osaamisen mittaamista, jota voidaan pitää eräänä yksittäisenä ja tärkeänä keinona tunnistaa osaamiseen liittyviä riskejä. Kun osaamisen nykytila saadaan selville, sitä voidaan verrata tulevaisuuden tavoitetilaan. Tämä mahdollistaa ennakoivan osaamisen kehittämisen. Mittaustulokset voivat myös paljastaa, että organisaatio on riippuvainen joidenkin yksittäisten henkilöiden osaamisesta. Lisäksi osaamisen mittaamisen avulla on mahdollista löytää piilossa olevia osaamisia ja tällä tavoin tehostaa nykyisen osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Luvun loppuosassa tarkastellaan hieman tarkemmin, kuinka olemassa olevaa työntekijäkuntaa voidaan pyrkiä sitouttamaan organisaation palvelukseen. Lisäksi luvussa käsitellään vielä, miten

tietoa voidaan siirtää työntekijöiden välillä. Nämä riskienhallintakeinot liittyvät erityisesti työntekijöiden irtisanoutumisen ja eläkkeellesiirtymisen aiheuttamiin osaamisen riskitekijöihin.

### **Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon**

Organisaatioiden kannalta on tärkeää, etteivät tärkeät työntekijät irtisano itseään. Henkilöstön sitouttamiseen on olemassa useita erityyppisiä keinoja. *Oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen palkitseminen* on yksi keino siihen. Esimerkiksi tulospalkkaus ja erilaiset bonusjärjestelmät ovat tapoja huomioida työntekijän aikaansaannos palkkauksessa. (Routamaa 1998, s. 266 - 267) Kunnallisissa organisaatioissa henkilöstön palkitsemiseen voidaan usein vaikuttaa melko vähän, joten tätä keinoa voidaan käyttää työntekijöiden sitouttamiseen vain rajallisesti.

Vaikka palkkaus on edelleen tärkeä tekijä motivoitaessa työntekijöitä, myös moni muu asia vaikuttaa motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Saveryn (1996, s. 19, 22) terveydenhuollon organisaatioita käsitelleen tutkimuksen mukaan viisi tärkeintä *työtyytyväisyyttä* lisäävää tekijää olivat: onnistumisen ja saavuttamisen tunne, hyvän suorituksen huomiointi muiden taholta, mielenkiintoinen, haastava ja vastuullinen työ sekä hyvät suhteet esimiehiin. Muita tekijöitä, joiden on käytännössä todettu lisäävän työtyytyväisyyttä, ovat työntekijän oma mielenkiinto työtä kohtaan, viihtyisät työolosuhteet, mahdollisuudet urakehitykseen sekä hyvästä suorituksesta palkitseminen. Saveryn tutkimuksessa palkkaus ei kuulunut tärkeimpiin tyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin. Kuitenkin huonosti hoidettuna palkkaus kuului tyytymättömyyttä lisääviin tekijöihin.

Työntekijöiden viihtyvyyden kannalta on tärkeää pitää *työtehtävät jatkuvasti vaatimustasoltaan ja vastuultaan sopivina*. Työtehtävät eivät siis saa olla liian helppoja, mutta eivät myöskään liian vaativia. Liian rasittava työ vähentää helposti työtyytyväisyyttä. Järkevästi suoritettu työnkierto voi parantaa erityisesti yksitoikkoisissa työtehtävissä olevien henkilöiden työviihtyvyyttä. (Kunzler & Payne 2004, s. 42) *Luottamuksen syntyminen henkilöstön ja johdon välillä* on myös tärkeää. On löydettävä oikea suhde johdon ohjauksen sekä työntekijöiden oman vastuun ja päätösvalan välille. Liian tiukalla ohjauksella työntekijät saattavat kokea, ettei heihin luoteta tarpeeksi. Avoin viestintä ja vuorovaikutus auttavat luottamuksen syntymisessä. Johtajien säännölliset käynnit työpaikoilla ovat osa hyvää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Henkilöstön ammatillista osaamista ja mielipiteitä tulee arvostaa. Tällä tavoin työntekijöille tulee myös vaikutelma, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Luottamuksen avulla yrityksen ilmapiiristä tulee positiivinen ja rakentava. Tällaisessa ilmapiirissä on helppo työskennellä. (Lankinen et al. 2004, s. 52 - 53) Työnantaja voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin myös työntekijöiden työkykyä ylläpitävän (TYKY) toiminnan avulla. TYKY-toiminnan avulla pyritään edistämään ja tukemaan työntekijöiden työ- ja toimintakykyä heidän työuransa jokaisessa vaiheessa (TYKY-toiminta 2003). TYKY-toiminta voi pitää sisällään monenlaista henkilöstön fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin parantamiseen sekä työyh-

teisön yhteishengen, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvää ohjelmaa, kuten esimerkiksi liikuntapäiviä ja saunailtoja.

*Varmuus työpaikasta ja sen jatkuvuudesta* usein motivoi ja parantaa työssä viihtyvyyttä. Kunnianhimoiset työntekijät arvostavat myös urankehitysmahdollisuuksia ja mahdollisuutta kehittää itseään. Lyhytnäköinen kustannuksien karsiminen esimerkiksi koulutusta vähentämällä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden haluun sitoutua organisaation palvelukseen. *Säännöllinen ja jatkuva työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen* on siis tärkeää sekä toiminnan tehostamisen että työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta. Koulutuksella työnantaja antaa kuvan, että se huolehtii työntekijöistään ja heidän osaamisestaan. Toisaalta koulutus vaatii myös ponnisteluja ja huolellista suunnittelua työnantajan taholta.

### **Tiedon siirtäminen**

Organisaatiosta tulisi luoda huolellisella toiminnan ja rekrytoinnin suunnittelulla sellainen, ettei se olisi liian riippuvainen nykyisistä työntekijöistä (Kunzler & Payne 2004, s. 42). Tiedon tehokas siirtyminen työntekijöiden välillä on tärkeää odoteltaessa suurten ikäluokkien jäämistä eläkkeelle. Tällä tavoin kokeneen henkilökunnan tietoa voidaan hyödyntää myös heidän jäätyään eläkkeelle.

Tiedon siirto työntekijöiden kesken ei pelkästään turvaa organisaation osaamista, vaan myös tehostaa toimintaa ja parantaa kilpailukykyä. Kuinka tietoa sitten saadaan kerättyä eri asioiden osajilta muiden työntekijöiden käyttöön? Kuvassa 9 esitetyssä Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa uuden tiedon syntymisessä on neljä eri vaihetta: sosialisatio (engl. socialization), ulkoistaminen (engl. externalization), yhdistäminen (engl. combination) ja sisäistäminen (engl. internalization). Sosialisaatiossa tietoa vaihdetaan yksilöiden välillä. Hiljainen tieto siirtyy sanallisista ohjeista oppimalla, havainnoimalla ja matkimalla. Sosialisaatiossa hiljainen tieto siirtyy toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi eli havaittavaksi tiedoksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Ulkoistaminen voidaan tehdä esimerkiksi kuvien ja dokumentaatioiden avulla. Yhdistämisessä eksplisiittistä tietoa yhdistetään ja jalostetaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Sisäistäminen on prosessi, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi ymmärtämisen ja oppimisen kautta. Sisäistämisessä tieto määritellään uudelleen jokaiselle yksilölle ominaisella tavalla. Malli voidaan ajatella iteratiiviseksi, sillä sisäistämisen jälkeen yksilö voi jälleen jakaa oppimaansa hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62 - 72)



Kuva 9 Uuden tiedon syntyminen (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 72).

Tiedon jakamisesta puhuttaessa SECI-mallissa esitetty ulkoistaminen on tärkeässä roolissa, sillä ulkoistaminen mahdollistaa tehokkaan tiedon jakamisen. Tiedon jakamisen perusta on organisaation kulttuurissa, sillä kulttuurilla on selkeä vaikutus siihen, kuinka hyvin tietoa jaetaan. Tiedon jakamiseen ja ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamiseen tulee rohkaista. (Sydänmaanlakka 2000, s. 173, 185) Esimerkiksi koulutuksen ja kurssien jälkeen työntekijöitä voidaan pyytää kertomaan niiden sisällöstä sekä jakamaan saatua materiaalia. Kun tiedon jakamiseen kannustetaan, saattaa olla hyvä mainita, että tiedon jakamisesta on usein hyötyä sekä jakajalle että vastaanottajalle. Tiedon jakaja pystyy jalostamaan ja parantamaan omaa tietoaan interaktiivisessa keskustelussa vastaanottajan kanssa. (Yang 2004, s. 119)

Luottamus on tärkeää tekijä tiedon siirtämisen ja työntekijöiden tasapainoisen yhteistyön mahdollistajana. Kun organisaatiossa vallitsee avoin, joustava ja rakentava ilmapiiri, työntekijät keskustelevat ja jakavat helpommin tietoaan. Eräs hyvän ilmapiirin edellytys on se, ettei työntekijöiden tarvitse pelätä työpaikkansa puolesta. Tiedon jakamisen kannalta heikko ilmapiiri muodostuu sellaisissa organisaatioissa, joissa yksilön suorittamista sekä kilpailua korostetaan enemmän kuin yhteisiä saavutuksia sekä yhteistyötä. Yksilöiden välistä kilpailua lisäävät, esimerkiksi henkilökohtaisiin mittareihin perustuvat, palkkiojärjestelmät voivat helposti vähentää tiedon jakamisen halua. Keskenään kilpailevilla työntekijöillä on taipumus puolustaa omia ideoitaan ja pitää ne omana tietonaan. (Karhu 2002, s. 434; Sveiby 2001, s. 348 - 349)

Tiedon jakamiseen on olemassa useita erilaisia keinoja, kuten esimerkiksi tarkkailu ja jäljittely. Nämä menetelmät keskittyvät kuitenkin vain henkilön ulkoiseen toimintaan, eivätkä ne ole kovin toimivia, sillä työntekijöiden toiminta usein vaihtelee ja kehittyy kokoajan tilanteiden mukaan. Mentorointi on suhteellisen tehokas ja kustannuksiltaan edullinen asiantuntemuksen jakamisen keino. Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneen



neuvonantajan (mentorin) ja mentoroitavan välistä avointa kahdenkeskeistä keskusteluun perustuvaa oppimisprosessia. Myös mentorin on tarkoitus syventää ja laajentaa omaa näkemystään ja osaamistaan tapaamisten aikana. Mentorointia käytetään yleensä johdon ja asiantuntijoiden koulutukseen ja kehittämiseen, mutta myös uusien henkilöiden perehdyttämiseen sekä tärkeiden ammattitöiden jatkuvuuden varmistamiseen. (Karhu 2002, s. 434; Lankinen et al. 2004, s. 94 - 101)

Tiedon siirtämisessä mentoroinnin avulla on omat rajoitteensa. Mentoroinnin käytäntöön sovellettavuus saattaa olla hidasta ja vaikeaa. Mentorointi voidaan nähdä SECI-mallissa esitetyn sosialisointimuotona. Menetelmän avulla tieto siirtyy vain yksittäisille mentoroitaville. Koska tietoa ei varsinaisesti dokumentoida, sitä ei myöskään välttämättä saada sillä hetkellä, kun halutaan. Mentorointi soveltuu huonosti silloin, kun osaaminen on jakautunut useille henkilöille ja useisiin maantieteellisiin paikkoihin. Mentorointi tapahtuu usein työajan ulkopuolella, mikä myös voi vähentää kiinnostusta sitä kohtaan. (Karhu 2002, s. 434; Lankinen et al. 2004, s. 95, 115)

Haastattelut ovat tutkimuksissa usein mainittu ja myös käytännössä hyväksi havaittu tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Hiljaisen tiedon kuvaileminen voi olla vaikeaa, mutta se ei kuitenkaan ole mahdotonta. Haastattelut voidaan suorittaa esimerkiksi vapaamuotoisten vuoropuheluiden ja keskusteluiden avulla. On kuitenkin hyvä muistaa, että suuri osa hiljaisesta tiedosta on vaarassa hävitä silloin, kun sitä muutetaan eksplisiittiseen muotoon. Haastatteluiden tehokkuutta voidaan parantaa palautesilmukan avulla. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tieto muokataan ja siirretään kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen teksti annetaan takaisin asiantuntijalle, joka voi muuttaa ja lisätä tietoa. Tarvittaessa voidaan suorittaa myös uusia haastatteluja. Hyvin dokumentoidusta tiedosta lukijan on lopulta mahdollisuus luoda itselleen tulkinnan kautta omaa hiljaista tietoa SECI-mallin havainnollistamalla tavalla. (Karhu 2002, s. 434 - 435)

### **3.3 Yhteenveto**

Mittaaminen ja riskienhallinta ovat merkittäviä osaamisen johtamisen operaatioita. Ne ovat osittain myös toisiaan tukevia, sillä mittaustulosten avulla saatu tieto on hyödyllistä paikannettaessa osaamiseen liittyviä riskejä. Osaamisen mittaaminen voidaan toteuttaa monella tavalla. Mittaamisen käyttötarkoitus on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa siihen, millä tavalla mittaaminen kannattaa toteuttaa. Organisaation osaamisen johtamisen kannalta osaamisen mittaaminen antaa tietoa osaamisen nykytilasta ja toisaalta myös tarvittavasta osaamisesta. Osaamisen nykytilan selvittäminen mahdollistaa esimerkiksi osaamisen kehittämistarpeiden selvittämisen, osaamisen hyödyntämisen tehostamisen ja palkitsemisperusteiden selvittämisen.

Mittaamisprosessi sisältää lähtötilanteen lisäksi suunnitteluvaiheen, käyttöönottovaiheen ja itse käyttövaiheen. Prosessin aikana voidaan välillä palata takaisinpäin. Esimerkiksi

mittareiden käyttöönottovaiheen jälkeen voi olla järkevää palata takaisin suunnitteluvaiheeseen. Mittareita testaamalla saadut kokemukset ovat vaikeasti korvattavissa millään muulla keinolla.

Osaamista voidaan mitata sekä välillisesti että suoraan. Välillinen mittaaminen tapahtuu jonkin osaamiseen oletettavasti vaikuttavan tekijän, kuten koulutuksen, mittaamisen avulla. Suora mittaaminen antaa validiteetiltään parempia tuloksia. Osaamisen suora mittaaminen on käytännössä usein suoritettava subjektiivisesti, mikä helposti heikentää tulosten reliabiliteettia. Käytännön osaamisen johtamisen kannalta on kuitenkin olennaista, että osaamisesta saadaan suoria mittaustuloksia. Subjektiivisessa mittaamisessa (tai arvioinnissa) on kiinnitettävä huomiota erityisesti arvioijan valintaan ja arviointitapaan. On usein järkevää käyttää työntekijän itsensä tekemän arvioinnin lisäksi myös esimiehen arvioita. Arviointi on mielekästä suorittaa jonkinlaisella numeerisella asteikolla, jonka tasoille on määritelty sanallinen kuvaus. Numeeriset asteikot mahdollistavat nopean ja helpon arvioimisen. Lisäksi niillä saatavia tuloksia on helppo vertailla.

Mittauksen käyttöönotossa on kiinnitettävä huomiota muun muassa työntekijöiden sitouttamiseen ja muutosvastarinnan pienentämiseen. Myös organisaation johdon tulee olla sitoutunut mittaamisen käyttöönottamiseen. Muutosvastarintaa voidaan pienentää muun muassa informoimalla työntekijöitä uudesta asiasta ja osallistuttamalla työntekijöitä uuden asian suunnitteluun ja toteutukseen. Varsinainen mittareiden käyttö tarkoittaa niiden hyödyntämistä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Osaamisarvioissa on järkevää asettaa eri osaamisille esimerkiksi osasto- tai henkilökohtaiset tavoitetasot, joiden avulla on mahdollista paljastaa osaamispuutteita ja toisaalta myös hyödyntämätöntä osaamista. Näitä tavoitteita on syytä päivittää säännöllisesti. Myös itse mittareita ja niiden hyvyttä on hyvä arvioida säännöllisin väliajoin. Mikäli muutostarpeita ilmenee, voidaan mittareiden suunnitteluprosessissa siirtyä takaisin suunnitteluvaiheeseen.

Osaamiseen liittyviä riskejä ovat muun muassa rekrytoinnissa epäonnistuminen, osaamispotentiaalinen huono hyödyntäminen, henkilöstön heikko osaamistaso suhteessa vaatimuksiin, työilmapiirin heikkous sekä kriittisen osaamisen menettäminen. Osaamiseen liittyvä riskienhallinta ei juuri poikkea perinteisempien riskien hallinnasta, vaikka itse riskienhallintakeinot ovat erilaisia. Osaamiseen liittyvään riskienhallintaprosessiin kuuluu viisi vaihetta: 1) Riskien tunnistaminen, 2) Riskien merkittävyyden arviointi ja priorisointi, 3) Riskienhallintakeinojen valinta, 4) Riskienhallinnan toimeenpano ja 5) Riskien seuranta. Eräs tapa osaamisen riskien tunnistamiseen on selvittää osaamisen nykytila esimerkiksi osaamisen mittaamisen avulla. Osaamisen nykytilan vertaaminen lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin mahdollistaa erilaisten riskien tunnistamisen. Eräs merkittävä osaamiseen liittyvä riski on liian suuri riippuvuus yksittäisistä henkilöistä. Tätä voidaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi siirtämällä tietoa työntekijöiden välillä ja rekrytoimalla uusia henkilöitä.

## 4 TYÖN EMPIIRINEN TARKASTELUKOHDE JA SOVELLETUT TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Kunnallisen terveydenhuollon organisaation yleisiä piirteitä

Työn empiirinen tarkastelukohde, Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä, on kunnallinen terveydenhuollon palveluita tuottava organisaatio. Se poikkeaa perinteisestä yritysorganisaatiosta esimerkiksi siten, että se ei ole varsinaisessa kilpailutilanteessa. Tämä luku kuvaa lyhyesti ja yleisellä tasolla sekä palveluorganisaation että kunnallisen terveydenhuollon organisaation ominaispiirteitä.

Sen lisäksi, että terveydenhuollon organisaatiot ovat yleensä julkisen sektorin organisaatioita, ne ovat myös tyypillisiä palveluorganisaatioita. Pääosassa ovat terveydenhuollon palvelut, ei niinkään erilaisten terveydenhuoltoon liittyvien tuotteiden tarjoaminen. Palveluorganisaatiolle tyypillistä on se, että suuri osa henkilökunnasta on suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa (Grieves & Mathews 1997, s. 88). Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia muun muassa henkilökunnan vuorovaikutustaidoille. Myös ongelmat organisaation ilmapiirissä ja henkilöstön työhyvinvoinnissa ovat helposti asiakkaiden nähtävissä. Regan (1963, s. 57 - 58) oli yksi ensimmäisistä, joka listasi piirteitä, jotka erottavat palvelut tuotteista. Näitä olivat vaikea erotettavuus (engl. inseparability), aineettomuus (intangibility), epäyhtenäisyys (engl. heterogeneity) ja pilaantuvuus (engl. perishability).

Vaikealla erotettavuudella tarkoitetaan sitä, että palveluiden tuottamista ei voi erottaa niiden kuluttamisesta. Palveluiden kuluttaminen tapahtuu siis samanaikaisesti niiden tuottamisen kanssa. Palvelut ovat aineettomia, sillä niitä on vaikea havaita aistein. Vaikea erotettavuus palvelun kuluttamisen ja tuottamisen välillä sekä palvelun aineettomuus tarkoittavat sitä, että asiakkaan on hyvin vaikeaa tietää etukäteen, mitä hän saa. Epäyhtenäisyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että palveluita on vaikea standardoida. Vaikka pyrkimys on, että esimerkiksi terveydenhuoltopalvelut ovat tasalaatuisia, niissä tapahtuu väistämättä ihmisistä ja olosuhteista johtuvaa vaihtelua. Pilaantuvuus on piirre, joka liittyy läheisesti palveluiden markkinointiin. Palveluita ei voida varastoida. Tästä seuraa se, että mikäli kaikille palveluille ei löydy kuluttajaa, niitä tuottavat resurssit menevät osittain hukkaan. (Edgett & Parkinson 1993, s. 22 - 28; Grieves & Mathews 1997, s. 90 - 92) Näin siis esimerkiksi terveydenhuollon organisaation palveluita saattaa mennä hukkaan, jos potilaat peruvat varattuja aikoja, eikä työntekijöille saada järjestettyä sujuvasti muita työtehtäviä.

Suomalaisten terveydenhuollon palvelut kokivat 1990-luvun aikana uudelleenorganisoinnin. Pyrkimyksenä oli kustannusten vähentäminen ja tehokkuuden parantaminen. (Enckell 1998, s. 5) Kunnalliset terveydenhuollon organisaatiot ovat nykyisin asemal-

taan palveluntarjoajia ja kunnat toimivat tarjottujen terveydenhuoltopalveluiden ostajina. Valtion terveydenhuoltoa ylläpitävä rahoitus kulkee kuntien kautta niin, että kunnat saavat valtion tukea terveydenhuollon palveluiden järjestämiseen ja ostamiseen. Kunnilla on velvollisuus järjestää terveydenhuollon palvelut asukkailleen, mutta kunnat saavat käyttää varat parhaaksi näkemällään tavalla. Tämän rahoitusmallin hyvänä puolena on muun muassa se, että se parantaa kuntien tietoa terveydenhuollon kuluista. (ibid., s. 92)

Kilpailun kannalta ongelmallisen tilanteen muodostaa Suomessa se, että kunnat omistavat terveydenhuollon organisaatiot. Kunnat toimivat siis näin sekä terveydenhuollon palveluiden ostajina että myyjinä. On kuitenkin hyvä muistaa, että nykyinen järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi sen, että kunnat voivat ostaa palveluja myös muiden kuntien omistamista sairaaloista. (Enckell 1998, s. 5 - 6) Tästä huolimatta käytännössä varsinaista kilpailutilannetta ei pääse syntymään, eivätkä kaikki yritysmaailman lainalaisuudet ole näin välttämättä voimassa. Toisin kuin perinteisissä yritysorganisaatioissa, kunnallisten organisaatioiden ongelmana ei yleensä ole asiakkaiden löytäminen. Organisaatioiden varsinainen tarkoitus ei ole voiton tuottaminen, vaan mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tehokas tuottaminen kuntien asukkaille. Vaikka kunnalliset organisaatiot eivät siis ole kilpailutilanteessa, ne voivat erottua toisistaan esimerkiksi taloudellisen tehokkuuden tai palveluiden laadun avulla.

Terveydenhuollon organisaatioiden kasvaessa ja johtamisen vaikeutuessa niissä on alettu käyttää erilaisia yritysmaailmasta omaksuttuja johtamismenetelmiä kuten kokonaisvaltaista laatujohtamista (engl. total quality management, TQM). Organisaatioiden kasvusta on seurannut myös se, että työntekijöitä ja heidän osaamistaan enää tunneta niin hyvin kuin aikaisemmin (Enckell 1998, s. 4). Tämä asettaa selkeitä haasteita organisaatioiden osaamisen johtamisen järjestämiselle.

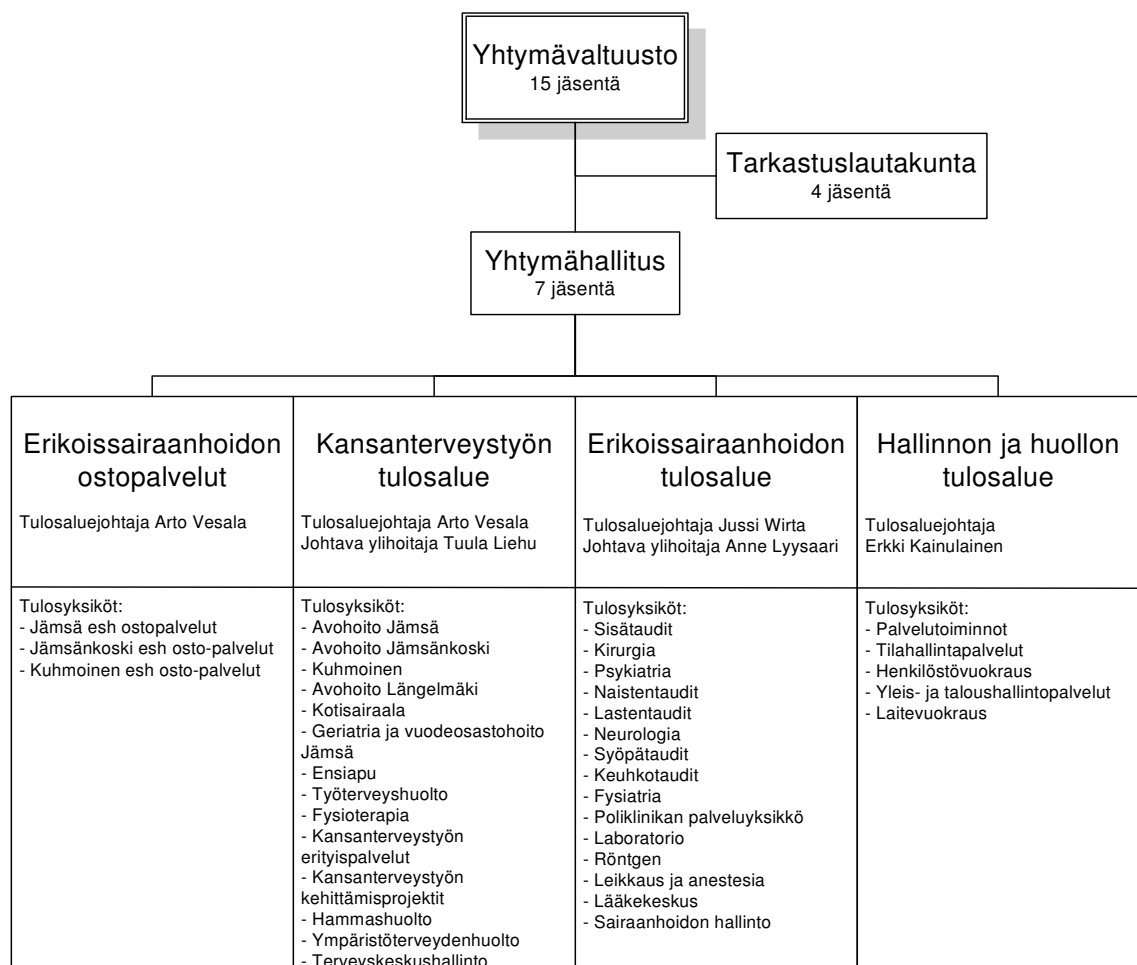
## 4.2 Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä

Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 1993, jolloin Jämsässä sijaitseva Jokilaakson sairaala ja Jämsän seudun kansanterveystyön kuntaliitto yhdistyivät (anon. 2005). Jämsän seutukunta sijaitsee eteläisessä Keski-Suomessa Päijänteen länsirannalla valtateiden 24 ja 9 (E63) risteyskohdassa ja Helsinki–Jyväskylä-rautatieteyhteyden varrella. Vaikka seutukunta itsessään on asukasluvultaan melko pieni (yhteensä noin 27500 asukasta), se sijaitsee kuitenkin melko lähellä Jyväskylää (60 km), eikä Tamperekaan ole kuin 90 km päässä. Suuri osa kuntayhtymän toiminnasta on keskittynyt Jämsässä sijaitsevan Jokilaakson sairaalan yhteyteen, jossa tarjotaan sekä kansanterveystyöhön että erikoissairaanhoidon liittyviä palveluita. Lisäksi kuntayhtymällä on kansanterveystyöhön liittyvää toimintaa lukuisissa pienemmissä toimipisteissä, jotka sijaitsevat Jämsänkoskella, Kaipolassa, Koskenpäässä, Kuhmoisissa, Kuorevedellä ja Längelmäellä. Suurimmat Jämsän ulkopuoliset yksiköt ovat Jämsänkosken ja Kuhmoisten terveysasemat.

Kuntayhtymän omistajakuntia ovat Jämsä (15 306 asukasta), Jämsänkoski (7 581 asukasta) ja Kuhmoinen (2 880 asukasta). Kuntayhtymä tuottaa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja ympäristöterveydenhuollon palveluita omistajakuntien asukkaiden lisäksi sopimuskunta Längelmäen (1 734 asukasta) asukkaille. Vaikka palveluita tuotetaan ensisijaisesti edellä mainittujen kuntien asukkaille, niitä voidaan sopimuksen mukaan tarjota myös kuntayhtymän ulkopuolisille asiakkaille. (anon. 2005)

Kuntayhtymän kirjattuna toiminta-ajatuksena on ylläpitää ja edistää alueensa väestön terveyttä tuottamalla laadukkaita perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, eläinlääkintähuollon ja ympäristöterveydenhuollon palveluita sekä huolehtia ympäristöterveydenhuoltoon liittyvistä muista tehtävistä, jotka on annettu kuntayhtymälle. (anon. 2005)

Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymän organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 10. Terveydenhuolto jakaantuu neljään tulosalueeseen: Erikoissairaanhoidon ostopalvelut, Kansanterveystyö, Erikoissairaanhoidon tulosalue sekä Hallinto ja huolto. Tulosalueet jakaantuvat edelleen toiminnallisiin tulos- ja vastuuyksiköihin.



Kuva 10 Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymän organisaatiokaavio (anon. 2005).

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto on 15-jäseninen ja koostuu eri omistajakuntien, Jämsän Jämsänkosken ja Kuhmoisten, edustajista. Valtuusto päättää kuntayhtymän toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista. Lisäksi se muun muassa hyväksyy talousarvion ja tilinpäätöksen sekä valitsee kuntayhtymän hallituksen jäsenet ja puheenjohtajat. Vuonna 2005 yhtymävaltuusto kokoontui kolme kertaa. Yhtymähallitus koostuu seitsemästä jäsenestä ja siinä on edustus jokaisesta omistajakunnasta. Se on kuntayhtymää johtava elin. Vuonna 2005 yhtymähallitus kokoontui 10 kertaa. Lisäksi organisaatioon kuuluu kolmijäseninen tarkastuslautakunta. (Toimintakertomus 2005<sup>3</sup>)

Erikoissairaanhoidon ostopalveluiden tulosalueeseen kuuluvat kuntayhtymän ulkopuolelta ostettavat erikoissairaanhoidolliset palvelut. Kansanterveystyön tulosalueen päätehtävä on huolehtia kuntayhtymän tarjoamista terveyskeskuspalveluista. Erikoissairaanhoidon tulosalueeseen kuuluvat kaikki kuntayhtymän Jämsän Jokilaakson sairaalassa tarjoamat erikoissairaanhoidolliset palvelut. Edellisten lisäksi kuntayhtymään kuuluu vielä hallinnon ja huollon tulosalue, joka koostuu varsinaista toimintaa tukevista talous- ja huoltopalveluista. (anon. 2005)

Sairaalasijojen kuntayhtymällä on yhteensä 201, joista 109 on terveyskeskussairaaloissa ja 92 erikoislääkärijohtoisessa Jokilaakson sairaalassa. Henkilökuntaa on yhteensä noin 500, joista kansanterveystyössä työskentelee noin 250, erikoissairaanhoidossa noin 200 ja hallinnossa ja huollossa noin 50. Vuonna 2003 kuntayhtymässä työskenteli:

- 55 lääkäriä,
- 200 sairaanhoitajaa tai vastaavaa,
- 85 muuhun hoitohenkilökuntaan kuuluvaa,
- 52 tutkimusta ja hoitoa avustavaa henkilöä,
- 101 huoltohenkilökuntaan kuuluvaa sekä
- 30 hallinto- ja taloushenkilöstöön kuuluvaa. (anon. 2005)

Vuoden 2004 tilinpäätöksessä kuntayhtymän toimintatuotot olivat yhteensä 42 miljoonaa euroa, joista 34,4 miljoonaa euroa jäsenkuntien maksuosuuksia. Toimintakuluja vuoden 2004 aikana kertyi 41,2 miljoonaa euroa, joista merkittävä osa (21,2 miljoonaa euroa) oli henkilöstökuluja. Palveluiden ostamiseen kuntayhtymän ulkopuolelta käytettiin yhteensä noin 15,5 miljoonaa euroa. Kuntayhtymän oman pääoman määrä oli vuoden 2004 lopussa noin 5,8 miljoonaa euroa. Vierasta pääomaa oli yhteensä noin 5,7 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus 2004)

---

<sup>3</sup> Tietoja täydentänyt kuntayhtymän talousjohtaja Erkki Kainulainen.

### 4.3 Hoitohenkilöstö ja sen osaaminen

Koska työssä keskitytään case-organisaation hoitohenkilökunnan osaamiseen, on syytä lyhyesti kuvata, minkälaisia nimekkeitä hoitotyöntekijöihin kuuluu ja erityisesti minkälaisia osaamisvaatimuksia heihin kohdistuu. Hoitohenkilöstöksi lasketaan melko iso kirjo erilaisia ammattinimikkeitä. Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymän esitelmämateriaalissa (anon. 2005) nimikkeinä luetellaan osastonhoitaja (osaston esimies, käytetään myös nimitystä hoitotyön johtaja), apulaisosastonhoitaja, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja, perushoitaja (uudempi nimike lähihoitaja), laboratoriohoitaja (uudempi nimike bioanalytikko), röntgenhoitaja, hammashoitaja (uudempi nimike suuhygienisti), fysioterapeutti ja kuntahoitaja.

Edellä mainittuihin työtehtäviin nykyisissä ammattikorkeakouluissa koulutetaan sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, bioanalytikot, röntgenhoitajat, fysioterapeutit ja suuhygienistit. Lisäksi hoitotyöhön koulutetaan ammattikorkeakouluissa esimerkiksi ensihoitajia, kätilöitä ja kuntoutuksen ohjaajia. (Opetusministeriö 2001) Kuntahoitajien koulutusta ei nykyisin enää anneta. Osastonhoitajat ovat yleensä kyseisellä osastolla tarvittavan hoitotyökoulutuksen saaneita henkilöitä, joilla on lisäksi hallinnollinen lisäkoulutus. Lähihoitajakoulutusta antavat Suomessa nykyisin lukuisat ammatillista peruskoulutusta antavat oppilaitokset. Lähihoitajan tutkinnon suorittaneella tulisi olla valmiudet erilaisiin perustason hoitotoimenpiteisiin sekä kasvatukseen, ohjaukseen ja kuntoutukseen liittyviin tehtäviin. (Opetushallitus 2001)

Opetusministeriön julkaisun (Opetusministeriö 2001, s. 11 - 12) mukaan terveysalan osaaminen perustuu työtä ohjaaviin arvoihin, etiikkaan, jatkuvasti uusiutuvaan ja laaja-alaiseen tietoperustaan, käytännölliseen osaamiseen sekä sosiaaliin ja vuorovaikutuksellisiin taitoihin. Toiminta perustuu tutkittuun tietoon ja näyttöön. Terveydenhuollon tehtävissä oman asiantuntijaroolin merkitys kasvaa väestön koulutustason kohotessa, työelämän muuttuessa ja teknologian kehittyessä. Yhteistyö-, vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja konsultaatiotaidot sekä projektityöskentelyn ja laadun hallinnan taidot ovat tärkeitä terveydenhuollon työtehtävissä. Potilasturvallisuus ja toimivat hoitoketjut edellyttävät hyvää laadunhallintaa, jatkuvaa uuden tiedon hankintaa, ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvää osaamista sekä monipuolisia viestintätaitoja. Terveysalalla korostuvat taidot, joita tarvitaan asiakaslähtöisessä työssä. Asiakaslähtöisen työn vaatimuksia ovat esimerkiksi kommunikaatio- ja kuuntelemisen taito, erilaisuuden huomioiminen ja kunnioittaminen. Potilaiden arvostava ja ystävällinen kohtelu on myös tärkeässä roolissa. Terveydenhuoltoalan työtehtävissä vaaditaan myös vastuullisuutta. Tämä tarkoittaa valmiutta vastata asiakkaiden tarpeisiin huomioiden heidän kulttuurisen taustansa, elämäntilanteensa ja voimavaransa sekä asiakkaan osallistumisen päätöksentekoon palvelutilanteessa.

Tutkimusta varten suoritetuissa osastonhoitajien haastatteluissa (ks. liite 3) ilmeni hyvin samankaltaisia asioita, kuin mitä opetusministeriön julkaisussa on listattu. Nykyisin ja

tulevaisuudessa vaadittavina osaamisvaatimuksia luettiin tavallisten hoitotaitojen lisäksi muun muassa atk-taidot, kielitaidot, vuorovaikutustaidot, paineensietokyky, nopea päätösten tekeminen, vastuuntunto ja sitoutuneisuus, uudistumishalu sekä lakeihin ja säädöksiin liittyvät asiat.

Myös kirjallisuudessa on pohdittu hoitotyöhön tulevaisuudessa kohdistuvia osaamisvaatimuksia. Hoitotyön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoitihankkeen (HOKE) loppuraportin mukaan hoitotyön keskeiset tulevaisuuden osaamis- ja taitoalueet ovat: muutoksiin sopeutuminen ja oppimisvalmiudet, kommunikointi-, viestintä- ja yhteistyötaidot, taito käyttää sähköisiä kommunikaatiovälineitä ja tietokoneita, kliinisen hoitotyön taidot, ennaltaehkäisevän hoitotyön taidot, vanhenevien ja ikääntyneiden hoitotyön taidot, kyky etsiä tietoa, päätöksentekoon liittyvät taidot, itsensä kehittäminen ja omien vahvuuksien tunteminen sekä kulttuurien tunteminen ja kielitaito. (Leiwo et al. 2002, s. 87 - 90)

On hyvä muistaa, että ammatilliset perustiedot vanhenevat nykyisin melko nopeasti. Terveystieteiden alalla jopa puolet opitusta tiedosta vanhenee 4-5 vuodessa (Paane-Tiainen 2000, s. 93). Peruskoulutus antaa tarvittavat pohjatiedot, mutta lisäkoulutusta tarvitaan säännöllisin väliajoin. Jatkuva itsensä kehittäminen voi siis jopa olla töistä selviytymisen edellytys. Terveystieteiden ammattihenkilöitä koskevan lain mukaan terveystieteiden ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitoiminnan edellyttävää ammattitaitoa. Työnantajan velvollisuus on mahdollistaa tarvittava täydennyskoulutus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, s. 24 - 25) Esimerkiksi Jämsän seudun terveystieteiden kuntayhtymän hoitohenkilökuntaan kuuluvat työntekijät olivat keskimäärin noin 4 päivää koulutuksessa vuoden 2004 aikana (Vuosikertomus 2004).

Terveystieteiden ammattilaisten asiakkaille antaman neuvonnan ja ohjauksen tarve on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Hoitopalveluiden vähentyessä ja avohoidon lisääntyessä on panostettava yhä enemmän ennalta ehkäisevään toimintaan. Lisäksi asiakkailta on yhä suurempi halukkuus osallistua omaa hoitoa koskevaan päätöksentekoon (Kangas et al. 1999, s. 186).

Hoitotyössä käytettävän tietotekniikan määrä on koko ajan lisääntyessä. Keskeisiä tietojärjestelmiä hoitotyössä ovat järjestelmät, joihin on mahdollista tallentaa potilaan hoitotyötä koskevat dokumentit. Näiden järjestelmien avulla on mahdollista seurata potilaan terveydentilan kulkua sekä tehdä erilaisia tilastoja, yhteenvetoja ja analyyssejä. (Kangas et al. 1999, s. 138 - 139) Tietotekniikan käytön lisääntyminen asettaa jatkuvia vaatimuksia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi.

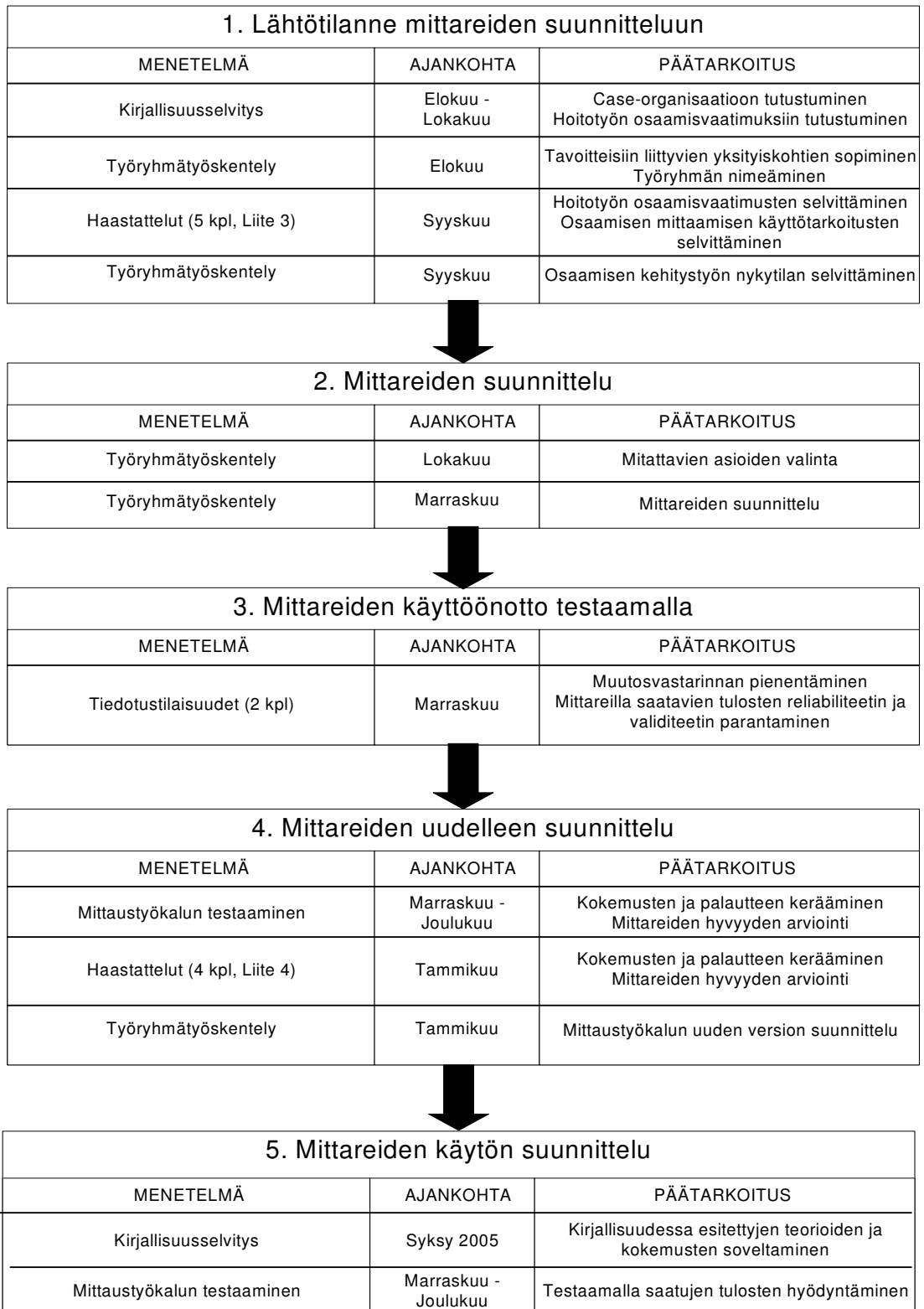
Edellä mainittujen asioiden lisäksi myös kansainvälistyminen luo haasteita hoitotyöntekijöiden osaamiselle. Euroopan unionin jäsenyys mahdollistaa vapaan työvoiman ja ihmisten liikkumisen EU-maiden sisällä. Hyvä ja monipuolinen kielitaito on yhä tärkeämpää. Lisäksi erilaisten kulttuurien tuntemuksen tarve on lisääntymässä. Terveystieteiden



topalveluiden asiakkaina on yhä useammin kulttuuritaustaltaan erilaisia ihmisiä. Kulttuurien tuntemus voi olla tarpeen esimerkiksi silloin, kun pohditaan, mitä hoitotoimenpiteitä käytetään. Lisäksi hoitotyöhön tullaan tulevaisuudessa rekrytoimaan yhä useammin erilaisen kulttuuritaustan omaavia henkilöitä.

#### **4.4 Eri vaiheissa käytettyjen menetelmien kuvaus**

Seuraavassa kuvassa on selvitetty, kuinka työn empiirinen osio etenee. Lisäksi siinä kuvataan, mitä menetelmiä eri vaiheissa on käytetty ja mikä on ollut niiden päätarkoitus työn kannalta. Kuvion periaatteellinen rakenne perustuu luvussa 3.1.1 esitettyyn Lönnqvistin mittausprosessin vaiheistukseen. Tämän työn empiirinen osio ei kuitenkaan kuvaa kattavasti varsinaista mittareiden käyttövaihetta. Siinä kuitenkin suunnitellaan, kuinka mittareita voidaan käyttää ja hyödyntää esimerkiksi osaamisen johtamisessa ja osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa. Työssä tehdään yksi iteraatiokierros, sillä siinä siirrytään mittareiden testaamisen jälkeen takaisin suunnitteluvaiheeseen. Työn empiirisen osuuden on tarkoitus auttaa löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin kaksi (Mikä on mittaamisen rooli osaamisen johtamisen kokonaisuudessa?), kolme (Kuinka osaamisen mittaaminen auttaa osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa, ja mitä muita keinoja osaamisriskien hallintaan on olemassa?) ja neljä (Miten terveydenhuoltoorganisaation hoitohenkilökunnan osaamisen mittaustyökalu suunnitellaan, ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää?).



*Kuva 11 Työn empiriisen osion eteneminen ja siinä käytettyjen menetelmien kuvaus.*

Tämän työn case-organisaatiossa tehdyn osaamisen kehitystyön eräs keskeinen päämäärä oli osaamisen mittaamiseen tarkoitetun työkalun suunnittelu ja testaaminen. Suunnittelutyö tehtiin Tampereen teknillisessä yliopistossa toimivan Mittaritien tutkijoiden ja kuntayhtymästä valitun työryhmän yhteistyönä. Työn empiriisen osan suorittamisessa työryhmätyöskentely oli keskeisessä roolissa. Se soveltui menetelmäksi erittäin hyvin

case-organisaation erityispiirteiden takia. Hoitotyön osaamiset olivat tutkijoille melko vieraita ja työryhmätyöskentely mahdollisti sujuvan vuoropuhelun eri alojen asiantuntijoiden välillä. Työryhmäpalaverit olivat suhteellisen vapaamuotoisia ja ne kestivät yleensä kahdesta tunnista kolmeen tuntia.

Haastatteluiden avulla tutkija pyrki syventämään tietoaan eri asioihin liittyen. Lähtötilanteessa suoritetuissa haastatteluissa päämielenkiinto oli hoitotyön osaamisvaatimusten tarkentamisessa ja mittaamisen eri käyttötarkoitusten kartoittamisessa. Mittaustyökalun testaamisen jälkeen suoritettu toinen haastattelukierros keskittyi erityisesti tulosten luotettavuuteen liittyvän tiedon parantamiseen.

Eräs olennainen syy kahden tiedotustilaisuuden järjestämiseen oli mittaamisen liittyvän epätietoisuuden vähentäminen ja väärin ennakkokäsitysten poistaminen. Työn kannalta vähintään yhtä tärkeää oli se, että tiedottaminen oletettavasti paransi mittaustulosten luotettavuutta. Työntekijät saivat tilaisuuksissa tietoa mittaustyökaluna käytetystä kyselystä ja siihen vastaamisesta.

Mittaustyökalua testaamalla saadut tulokset olivat työn kannalta olennainen tiedon lähde. Tuloksia käytettiin kahteen eri käyttötarkoitukseen. 1) Työntekijöiden antamien palautteiden ja kommenttien avulla oli mahdollista kehittää työkalua edelleen. Myös tuloksia arvioimalla saatiin paljon olennaista tietoa työkalun jatkokehitystä varten. 2) Testaamalla saadut tulokset osaamisen nykytilasta auttoivat mittaamisen hyödyntämiseen liittyvässä pohdinnassa.

Kirjallisuusselvityksen avulla saatua tietoa hyödynnettiin käytännössä jokaisessa empiirisen osuuden vaiheessa. Kirjallisuustutkimuksen avulla saadun tiedon rooli oli suurimmillaan kahdessa eri vaiheessa. 1) Lähtötilanteessa kirjallisuusselvitys (ks. luvut 4.1 - 4.3) auttoi tutustumaan case-organisaatioon ja hoitohenkilökunnan osaamisvaatimuksiin. Yleiskuva organisaatiosta saatiin erilaisten dokumenttien kuten toimintakertomuksen ja esittelymateriaalin avulla. Kunnalliselle terveydenhuollon organisaatiolle tyypillisiä piirteitä ja hoitohenkilökunnan osaamisvaatimuksia selvitettiin erilaisten ministeriöiden julkaisuilla sekä terveydenhuoltoalaan ja terveydenhuollon organisaatioihin liittyvällä kirjallisuudella. 2) Osaamisen mittaamisen hyödyntämiseen liittyvässä suunnittelussa ja pohdinnassa luvuissa 2 ja 3 esitetyt kirjallisuuden esittämät teoriat, mallit ja käytännön kokemukset olivat olennainen tiedonlähde.

Vaikka yhteistyö muiden tutkijoiden ja case-organisaation työryhmän välillä oli tärkeää työn empiirisen osuuden toteutuksen kannalta, tutkija jalosti edellä kuvatuin menetelmin saatua aineistoa pääosin itsenäisesti. Tietoa analysoitiin, jäsenneltiin ja muokattiin niin, että siitä saatiin muodostettua tutkimuksen kannalta selkeämpi kokonaisuus.

## **5 OSAAMISEN MITTAUSTYÖKALUN KEHITTÄMINEN JÄMSÄN SEUDUN TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ**

### **5.1 Hankkeen käynnistäminen ja taustatietojen selvittäminen**

Osaamisen kehitystyö Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä alkoi vuonna 2003 kansanterveystyön tulosalueella työskennelleiden johtamisen erikoisammattitutkinnossa mukana olleiden työntekijöiden toimesta. Kyseisessä hankkeessa eräänä konkreettisenä tavoitteena oli hoitohenkilökunnan osaamisen mittaamiseen soveltuvan työkalun kehittäminen. Kehityshankkeen taustalla oli muun muassa Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2003a; 2003b) kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2004 - 2007. Sen mukaan terveydenhuollon toimintaympäristö oli murroksessa johtuen muun muassa väestömuutoksista, kansainvälistymisestä ja itse työn muutoksista. Osaamiseen liittyvinä haasteina listattiin muun muassa potilaan oman terveydenhoidon vastuun ottamisen edistäminen, asiakaslähtöisten toimintatapojen käyttäminen, palveluiden saatavuuden parantaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja yhteistyön tehostaminen.

Tähän tutkimukseen kiinteästi liittyvä yhteistyö Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymän ja Tampereen teknillisessä yliopistossa toimivan Mittaritiimin välillä alkoi kesällä 2005. Yhteishankkeen päätavoitteeksi asetettiin tällöin osaamisen johtamista tukevan subjektiivisen osaamisen mittaamistyökalun suunnittelu ja testaaminen. Kesällä 2005 tästä työkalusta oli olemassa vasta alustava hahmotelma. Mittaustyökalun konkreettisiksi käyttökohteiksi asetettiin organisaation osaamisen kehittäminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta. Nämä asiat havaittiin keskeisiksi osaamisen mittaamisen käyttötarkoituksiksi jo teoreettisen viitekehyksen yhteydessä (ks. s. 28). Mittaritiimin näkökulmasta hanke liittyi laajempaan Tykes-ohjelman rahoittamaan IC Toolbox – Aineeton pääoma tuottavuuden kehittämisen välineenä -projektiin. Käytännössä hanke on yksi siihen kuuluva empiirinen tutkimuskohde. Tähän diplomityöhön liittyvässä kehitysyhteistyössä olivat mukana diplomityöntekijän lisäksi Mittaritiimin tutkijat Paula Kujansivu ja Antti Lönnqvist.

Hankkeen ensimmäinen varsinainen työryhmäpalaveri järjestettiin elokuussa 2005. Palaverin tarkoituksena oli lähinnä sopia erilaisista yksityiskohdista. Lisäksi palaverissa käsiteltiin sitä, kuinka mittaaminen tulisi yhdistää organisaation osaamisen johtamiseen. Tällöin päätettiin muun muassa, että osaamisen mittaamisessa keskitytään pelkästään organisaation hoitohenkilökuntaan. Sovittiin kuitenkin, että mittaustyökalun suunnittelussa huomioidaan se, että sitä voitaisiin myöhemmin käyttää myös organisaation muilla työntekijäryhmillä. Palaverissa päätettiin myös, että osaamisen mittaamistyökalusta haettaisiin kokemuksia testaamalla ennen kuin se otettaisiin varsinaisesti jatkuvaan käyt-

töön organisaatiossa. Lisäksi tilaisuudessa nimettiin virallisesti hankkeessa mukana olevan työryhmän kokoonpano.

Kuntayhtymässä nimetyssä työryhmässä työskentelivät työterveyshuollon hoitotyönjohtaja Tuire Karhula, ylihoitaja Tarja Kettunen, ensiavun hoitotyönjohtaja Asko Kulju, terveydenhoitaja Riitta Kotalahti-Karila, kansanterveystyön johtava ylihoitaja Tuula Liehu, erikoissairaanhoidon johtava ylihoitaja Anne Lyysaari, sairaalan poliklinikan hoitotyönjohtaja Mirva Molkkari ja fysioterapian tulosityksikön johtaja Irma Vilenius. Työryhmän jäsenistä Tarja Kettunen toimi pääasiallisena yhteyshenkilönä tutkijan ja case-organisaation välillä. Tutkijan rooli oli toimia hankkeen koordinaattorina. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa erilaisten ideoiden kokoamista ja työkaluun ja toteutukseen liittyvien ehdotusten tekemistä. Myös tulosten käsittely ja analysointi oli pääasiassa tutkijan vastuulla. Kaksi muuta hankkeeseen osallistunutta Mittaritiiimin tutkijaa toimivat ulkopuolisina asiantuntijoina, jotka osallistuivat tärkeimpiin työryhmän palavereihin.

Hankkeeseen valitun työryhmän edustus oli melko kattava sillä siinä oli edustajia sekä kansanterveystyön tulosalueelta että erikoissairaanhoidon tulosalueelta. Voidaankin sanoa, että työryhmän jäsenistö oli koko organisaation hoitohenkilökunnan osaamisen kannalta taustaltaan riittävän monipuolista. Tästä oli apua myös käytännössä, sillä palaverissa saatiin näkemyksiä monista eri näkökulmista.

Tutkija aloitti case-organisaatioon tutustumisen vuoden 2004 toimintakertomukseen ja muuhun esittelymateriaaliin tutustumalla. Tarkastelun kohteena oli myös organisaation henkilöstöstrategiaa varten tehty alustava työ. Lisäksi hyödyllistä taustatietoa toi hoitotyöntekijöiden palkitsemisen pohjana aikaisemmin käytetty työsuoritusten arviointilomake.

Case-organisaation henkilökuntaan ja osaamiseen liittyvien taustatietojen parantamiseksi ja syventämiseksi haastateltiin viittä osastonhoitajaa (ks. liite 3). Haastatellut osastonhoitajat edustivat monipuolisesti erityisesti erikoissairaanhoidon eri osastoja. Haastattelut suoritettiin syyskuun 2005 aikana ja ne olivat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin. Tärkeimmät kysymykset liittyivät hoitotyöntekijöiden osaamisvaatimuksiin ja siihen, miten osaamiseen liittyvästä tiedosta olisi esimiestyössä hyötyä.

Osastonhoitajien mukaan heillä oli melko hyvä kuva oman osastonsa työntekijöiden osaamisesta. Osastoilla suoritettavia kehityskeskusteluja ja työntekijöiden tuntemista pidettiin tärkeinä syinä tähän liittyen. Kuitenkin joihinkin yksittäisiin osaamisiin, kuten atk-taitoihin, liittyvistä valmiuksista ei ollut riittävästi tietoa. Osaamisen mittaamiseen suhtauduttiin hyvin positiivisesti ja haastatteluissa ilmeni monia eri käyttötarkoituksia, joihin osaamiseen liittyvää tietoa voitaisiin organisaatiossa käyttää. Näitä olivat esimerkiksi osaamiseen liittyvien koulutus- ja kehitystarpeiden etsiminen, työntekijöiden motivointi itsensä kehittämiseen ja osaamisen hyödyntämisen tehostaminen. Osaamiseen

liittyviä puutteita osastonhoitajat olivat havainneet erityisesti atk-taitoihin ja laatutyökentelyyn liittyvissä asioissa. Haastatteluissa ilmeni lisäksi se, että eri osaamisten painoarvo ei ollut sama jokaisella osastolla. Selviä eroavaisuuksia eri osastojen välillä oli havaittavissa. Esimerkiksi leikkausosastolla yhteistyötaitojen roolia pidettiin huomattavan suurena.

Haastateltavien mielipiteet subjektiivisen osaamisen mittaamisen suorittajaan liittyen olivat melko samansuuntaisia. Työntekijän itsensä ja esimiehen tekemiä arvioita sekä näiden yhdistämistä pidettiin useimmiten käytännön kannalta parhaina. Haastatteluissa kysyttiin myös joitakin osaamisen riskitekijöihin liittyviä asioita. Hoitotyöntekijöiden eläköityminen oli yleisesti tunnistettu riski. Tähän liittyen oltiin huolestuneita erityisesti kahdesta asiasta: kuinka siirtää kokeneiden työntekijöiden osaamista nuoremmille ja kuinka motivoida nuoria työntekijöitä vastaanottamaan tietoa? Oli myös tunnistettavissa uhkakuvia liittyen siihen, mistä tulevaisuudessa löydetään uusia työntekijöitä vanhojen tilalle. Tätä pidettiin kuitenkin sellaisena asiana, johon organisaation omat vaikutusmahdollisuudet olivat vain rajalliset. Edellisten lisäksi myös vanhusten ja raskashoitosten potilaiden määrän lisääntyminen nähtiin tulevaisuuden uhkakuvana. Vaikka koulu ei tämän tutkimuksen päämielenkiintona ollutkaan, on syytä huomioida osastonhoitajien huoli siitä, että nykyinen hoitotyöntekijöiden ammattikorkeakoulukoulutus painottuu turhan paljon teoreettiseen osaamiseen. Hoitotyö on kuitenkin hyvin käytännönläheistä toimintaa, joten pelkät teoreettiset tiedot ja taidot eivät yleensä riitä työtehtävien menestykselliseen suorittamiseen.

Syyskuussa 2005 järjestettiin myös työryhmäpalaveri, jossa tarkoituksena oli edelleen erilaisten organisaatioon liittyvien ja työtä pohjustavien asioiden selventäminen. Tällöin selvitettiin muun muassa, missä tilanteessa vuonna 2003 alkanut osaamisen kehitystyö oli. Lisäksi tarkasteltiin, minkälainen hahmotelma osaamisen mittaustyökalusta oli olemassa. Tilaisuudessa tutkijalle selvisi muun muassa se, että koko organisaatiossa oli jo muutaman vuoden ajan käyty vuotuisia kehityskeskusteluita. Sen sijaan esimerkiksi henkilöstötilinpäätöstä ei ainakaan toistaiseksi käytetty. Koska osaamisen mittauksen käyttöönottoon arveltiin liittyvän ainakin jonkin verran muutosvastarintaa, päätettiin huolehtia siitä, että asiasta tiedotetaan riittävästi. Lisäksi sovittiin, että osaamisen mittaamista ei ainakaan alkuvaiheessa liitetä työntekijöiden palkitsemiseen.

## 5.2 Työkalun suunnittelu

Osaamisen mittaustyökalun suunnittelu alkoi taustatietojen selvittämisen jälkeen. Tässä luvussa käsitellään, miten teoriaosuuden luvussa 3.1.2 esitetyt asiat toteutettiin case-organisaatiossa. Jo aikaisemmin oli sovittu siitä, että mittaaminen palvelee erityisesti osaamisen kehittämisen tarpeita. Lähtökohdana oli myös, että rakennetaan subjektiivinen mittaustyökalu, jonka avulla erilaisia osaamisia voitaisiin arvioida. Nämä lähtökoh-

dat mittaamiseen olivat organisaatiossa valmiina jo ennen tutkijan osallistumista hankkeeseen.

Lokakuussa 2005 järjestetyssä työryhmäpalaverissa tärkein päätettävä asia oli se, mitä asioita osaamisen arvioiminen sisältää. Tutkija oli tilaisuutta varten laatinut osaamisten listan, joiden pohjalta keskustelu käytiin. Listan laatimisessa oli käytetty apuna haastatteluiden avulla selvitettyjä organisaatiossa havaittuja osaamistarpeita, alustavaa osaamisen mittaamiseen tarkoitettua työkaluhahmotelmaa ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja (ks. esim. Meretoja 2003; Opetusministeriö 2001). Näin ollen lista edusti sekä organisaatiossa havaittuja osaamistarpeita että valtakunnallisia hoitohenkilökunnan osaamiseen liittyviä linjauksia (ks. luku 4.3). Tilaisuudessa lista toimi keskustelun avaajana. Listan pohjalta hoitotyön ammattilaiset työstivät asiaa eteenpäin karsimalla ja muokkaamalla mitattavia osaamisia. Tutkijan roolina oli ohjata prosessia ja huolehtia muun muassa siitä, että lopullinen mittaustyökalu olisi riittävän kompakti ja yksinkertainen. Tutkija toi esille perustelut mittaustarkoitteiden rajaamiseksi niin, että tulokset olisivat mahdollisimman hyödyllisiä osaamisen johtamisen kannalta. Tässä yhteydessä on huomattava, että mitattavia asioita ei valittu organisaation strategiaan pohjautuen. Tämä ei ollut käytännössä mahdollista, sillä henkilöstöstrategiatyö oli vielä pahasti kesken. Osaamisen johtamisen kokonaisuutta (ks. kuva 5) pohdittiinkin siis alhaalta ylöspäin suuntautuvasti. Tässä vaiheessa oli tärkeää tunnistaa ne osaamisresurssit, jotka olivat kuntayhtymän hoitotyön kannalta tärkeitä. Näiden resurssien mittaamisen kautta olisi mahdollista myöhemmin muodostaa konkreettisia tavoitteita strategiatyötä varten. Lokakuun tilaisuuden lopputuloksena saatiin aikaiseksi osaamisten lista, joka ryhmiteltiin osaamislueitelon (ks. s. 32) muotoisesti alustaviin osaamisalueisiin.

Lokakuun palaverissa sovittiin myös osaamisen mittaustyökalun teknisestä toteutuksesta. Koska tietoteknistä sovellusta ei ollut saatavilla, päätettiin, että mittaaminen suoritetaan työntekijöille jaettavan paperisen kyselyn (ks. liite 1) avulla. Kysely oli sama kaikilla osastoilla. Jotta oman osaamisen arvioinnin tuloksista saataisiin luotettavampia, päätettiin, että henkilökohtaisia tuloksia käytäisiin läpi työntekijöiden esimiesten kanssa seuraavien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osaamiskyselyn testaaminen päätettiin suorittaa muutamalla pilottiosastolla marraskuun aikana. Asia hyväksyttiin myös kuntayhtymän johtoryhmän kokouksessa.

Seuraavaan, marraskuussa pidettyyn, työryhmäpalaveriin mennessä osaamisten listaus ja ryhmittely oli hahmottunut testausvaiheessa käytettyyn muotoon. Lopullinen jaottelu sisälsi neljä osaamisaluetta:

- A. Ammatillinen perusosaaminen,
- B. Ammatillinen erityisosaaminen,
- C. Yhteistyöosaaminen ja
- D. Uudistumis- ja kehittymisosaaminen.

Näihin liittyen oli valittu yhteensä 26 arvioitavaa kohtaa. Marraskuun palaverin tärkein tarkoitus oli kyselyn lopullisen sisällön päättäminen. Tähän liittyvät olennaiset kysymykset olivat: millä tavoin eri osaamisia kysytään ja kuinka osaamisten tasoa arvioidaan.

Ensimmäinen pohdittava asia oli, arvioidaanko suoraan osaamista vai kysytäänkö asioita työssä suoriutumisen kautta (ks. s. 31). Työryhmän mielestä oli tärkeää, että osaamista arvioidaan nimenomaan työssä näkyvän osaamisen kannalta. Myös tutkijan mielestä tämä oli monien arvioitavien asioiden kannalta järkevää. Lopulliset kysymykset muotoiltiin siten, että ne sisälsivät sekä osaamiseen että työsuoritukseen liittyviä kysymyksiä. Kysymysten muotoilussa tutkija toimi jälleen ohjaavassa roolissa korostaen kysymysten yksiselitteisyyden tärkeyttä sekä sitä, että ne olisivat mahdollisimman konkreettisia ja selkeitä vastaajan näkökulmasta.

Koska kyselyyn sisällytettiin nyt kaksi hieman toisistaan poikkeavaa asiaa, osaaminen ja sen näkyminen työsuorituksessa, ongelmaksi nousi mitta-asteikon laatiminen. Osaamisen tasoa oli tarkoitus arvioida siihen soveltuvalla asteikolla, mutta asteikon sanallinen kuvaus oli ongelmallinen. Kirjallisuudessa (ks. esim. taulukko 6) esitetyt osaamisen arviointeihin liittyvät sanalliset kuvaukset eivät olleet kysymyksiin hyvin soveltuvia. Lopulta kysymykset päätettiin asettaa väittämien muotoon. Väittämät muotoiltiin kuvaamaan hoitotyön kannalta ideaalisen osaamisprofiilin omaavaa henkilöä. Niitä arvioitiin väittämiin soveltuvalla sanallisella kuvauksella

- ”Täysin eri mieltä”,
- ”Osittain eri mieltä”,
- ”Osittain samaa mieltä” ja
- ”Täysin samaa mieltä”.

Lisäksi tutkija ehdotti, että mukana olisi vaihtoehto ”Ei koske työtehtävääni”. Tämän vaihtoehdon perusteluna oli se, että mahdolliset työtehtävien kannalta epäolennaiset asiat saataisiin kyselyn testausvaiheessa karsittua pois.

Edellä esitetyt muotoilut sopivat suurimpaan osaan kyselyn kohdista. Lisäksi oli päätetty kysyä vastaajilla mahdollisesti olevia erityisosaamisia, joiden kysyminen väittämien avulla olisi ollut niiden suuren määrän takia vaikeaa. Näiden kohtien eräs tarkoitus oli löytää ja dokumentoida erilaisia piilossa olevia erityisosaamisia. Kyseisissä kohdissa ei siis kysytty osaamisen tasoa vaan sitä, minkälaista erityisosaamista työntekijöillä ylipäänsä on. Kaksi ensimmäistä tähän osioon kuuluvaa kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa ja listata omia osaamisiaan. Nämä kysymykset liittyivät erilaisiin hoitotyön erityisalueisiin kuten kivunhoito, syöpähoito ja diabeteksen hoito sekä hoitotyöhön kuulumattomiin erityisosaamisiin kuten esimerkiksi hallinnolliseen osaamiseen. Kolmas samaan tapaan muotoiltu kohta liittyi vastaajien



kielitaitoon. Tässä kohdassa oli kuitenkin listattu valmiiksi vieraita kieliä, mutta vastaajan oli silti mahdollista kirjoittaa myös jokin listaan kuulumaton kieli.

Kysely sisälsi myös Taustatiedot-osion. Tämän sisältö oli pitkälti tutkijan ehdottama ja ideoima. Kyselyyn ei vastattu anonyymisti, sillä tässä osiossa kysyttiin vastaajan nimeä. Asiaan liittyen käytiin keskustelua työryhmän kanssa, sillä nimen kysymiseen liittyi omat ongelmansa. Pelättiin, että se saattaa aiheuttaa kyselyyn liittyvää vastustusta. Kuntayhtymässä oli totuttu täyttämään erilaisia anonyymejä kyselyitä, mutta tämän tyyppinen kysely oli uusi asia. Oli kuitenkin selvää, että kyselyn hyöty osaamisen kehittämisen apuvälineenä olisi hyvin rajallinen, jos sitä ei voitaisi yhdistää vastanneeseen henkilöön. Tällöin kyselyn tulosten käyttäminen esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä ei olisi mahdollista. Tulosten hyödyntäminen rajoittuisi myös muuten. Esimerkiksi piilossa olevia erityisosaamisasia ei olisi mahdollista yhdistää henkilöihin. Myös koulutus- ja kehitystarpeet hämärtyisivät, sillä tällöin niitä voitaisiin pohtia vain henkilöryhmien tasolla. Lisäksi esimerkiksi perehdyttäjiä ei olisi mahdollista löytää tulosten avulla.

Kyselyyn liittyen pidettiin tiedotustilaisuudet henkilökunnalle. Tiedotustilaisuuksissa kysely päätettiin esittää henkilökunnalle niin, että siinä kysytään myös nimeä. Mikäli asia tällöin herättäisi suurta vastustusta, nimen kysyminen voitaisiin jättää kyselystä pois. Itse tiedotustilaisuuksista kerrotaan lisää seuraavassa alaluvussa.

Taustatiedot-osio sisälsi nimen lisäksi myös muita kohtia. Jotta saataisiin selville, minkä tehtävän näkökulmasta kyselyyn on vastattu, se sisälsi myös työtehtävään ja työyksiköön liittyvät kysymykset. Erityisesti osaamiseen liittyvien riskien kannalta oli myös mielenkiintoista saada tietoa ikään ja työkokemukseen liittyen. Työkokemusta kysyttiin kahdella tavalla: nykyisessä työtehtävässä ja hoitotyössä. Haluttiin selvittää, kuinka paljon nämä poikkeavat toisistaan.

### **5.3 Työkalun testaaminen**

Luvussa 3.1.3 käsiteltiin syitä siihen, miksi mittausjärjestelmien käyttöönotto epäonnistuu. Näihin syihin kuuluvat muun muassa muutosvastarinta ja johdon huono sitoutuminen. Kuten jo aikaisemmin todettiin, mittausjärjestelmien testaaminen oli hyväksytty kuntayhtymän johtoryhmän taholta. Myös muutosvastarintaan päätettiin varautua huolellisesti. Ennen kyselyn testaamista järjestettiin asiaan liittyvät tiedotustilaisuudet sekä Jämsässä että Kuhmoisissa. Mittaritietämistä mukana oli diplomityöntekijän lisäksi myös toinen tutkija. Suurempaa joukkoa koskevasta tiedotustilaisuudesta oli ilmoitus myös työntekijöiden viikkotiedotteessa (ks. liite 2). Tähän tilaisuuteen olivat tervetulleita myös muut, kuin mittausjärjestelmien testausvaiheessa mukana olevat hoitotyöntekijät. Muutosvastarinnan vähentämisen lisäksi tiedottamisen avulla pyrittiin siihen, että testauksella saatavat tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Tiedotustilaisuuksiin osallistuneiden määrä oli melko suuri. Jämsässä henkilökuntaa oli paikalla noin 80 ja Kuhmoisissakin noin 20 henkilöä. Tilaisuudet aloitettiin kertomalla yhteistyöstä Tampereen teknillisen yliopiston Mittaritiimi-tutkimusryhmän ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymän välillä. Tilaisuuksien tärkein asiasisältö liittyi siihen, miksi osaamista on tarkoitus mitata organisaatiossa. Tärkeimpinä käyttötarkoituksina esitettiin osaamisen kehittämiseen ja osaamisriskien hallintaan liittyviä asioita. Osaamisen mittaaminen yhdistettiin kuvassa 5 esitettyyn osaamisen johtamisen kokonaisuuteen. Tilaisuuksissa korostettiin sitä, ettei osaamisen mittaamista ole tarkoitus liittää palkitsemiseen. Lisäksi painotettiin, ettei osaamisen mittaamisen päämääränä ole työntekijöiden laittaminen paremmuusjärjestykseen.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tiedotustilaisuuksissa informoitiin työntekijöitä testattavan kyselyn rakenteesta ja siitä, miten siihen vastataan ja millä aikataululla siihen tulisi vastata. Lisäksi työntekijöille kerrottiin, että testausvaiheessa mukana olleiden vastaukset käydään läpi työntekijöiden esimiesten kanssa seuraavien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tiedotustilaisuuksien lopussa kuvailtiin jo sitä, mitä osaamiskyselyn testaamisen jälkeen tapahtuu. Mainittiin, että kyselyn kehittyneempää versiota tultaisiin tulevina vuosina käyttämään koko hoitohenkilökunnan osaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen.

Tiedotustilaisuudet saivat positiivisen vastaanoton. Ne eivät olleet tutkijoiden yksinpuhelua, vaan myös kuuntelijoilla oli mahdollisuus kommentteihin ja kysymyksiin. Toisessa tilaisuudessa käytiinkin keskustelua siitä, miksi vastaajan nimen pitää sisältyä kyselyyn. Asia sai kuitenkin hyväksynnän, kun työntekijöille kerrottiin, että tulokset ovat luottamuksellisia ja vain tiettyjen henkilöiden tarkasteltavissa.

Sivulla 39 esitetyistä muutosvastarintaan vaikuttavista tekijöistä tiedotustilaisuuden voidaan olettaa vähentäneen ainakin taloudellisiin seikkoihin ja epävarmuuden aiheuttamaan pelkoon liittyviä tekijöitä. Tiedottamisen lisäksi muutosvastarintaa pyrittiin vähentämään työntekijöiden osallistuttamisen kautta. Kysely rakennettiin siten, että siinä oli mahdollisuus antaa vapaasti kommentteja ja parannusehdotuksia. Työntekijöille annettiin siis mahdollisuus vaikuttaa kyselyn rakenteeseen. Koska pilottivaiheen päätarkoitus oli kyselyn testaaminen ja kehitysideoiden löytäminen, tämä mainittiin myös kyselyn ohjeistuksessa.

Työssä kehitetyn osaamisen mittauskyselyn testausvaiheeseen valittiin mukaan seuraavat pilottiyksiköt: Kuhmoisten terveysasema sekä laboratorio-, röntgen- ja vuodeosasto 12 Jämsästä. Yksiköt valittiin niin, että ne edustivat organisaation molempaa päätulosaluetta eli kansanterveystyötä ja erikoissairaanhoitoa. Kysely jaettiin kaikille pilottiyksiköissä työskenteleville vakituisille hoitotyöntekijöille. Vastausaikaa oli kolme viikkoa. Itse kyselyn sai täyttää omaan työaikatauluun sopivana ajankohtana. Pilottiyksiköissä työskentelevän vakituisen hoitohenkilökunnan kokonaismäärä oli 61, joista 23 työsken-

teli Kuhmoisten terveysasemalla, 10 Laboratoriossa, 6 Röntgenissä ja 22 Vuodeosasto 12:lla.

## 5.4 Työkalua testaamalla saadut tulokset

### 5.4.1 Tulosten käsittely

Kyselyyn vastasi jokainen pilottiyksiköissä työskentelevä vakituinen hoitotyöntekijä (yhteensä 61). Tulosten käsittelyyn hyväksytyjen vastausten joukossa oli kaksi sellaista vastauspaperia, joissa kyselyn Taustatiedot-osio oli jätetty tyhjäksi. Näiden työntekijöiden osalta ei siis saatu tietoa työtehtävään, työkokemukseen ja syntymävuoteen liittyen. Nämä vastaukset hyväksyttiin kuitenkin mukaan, sillä itse osaamiseen liittyviin kysymyksiin oli vastattu hyväksyttävästi.

Tulosten käsittelyä varten kuntayhtymässä ei vielä ollut olemassa mitään valmista ohjelmistoratkaisua. Tulokset päätettiin kuitenkin syöttää sähköiseen muotoon. Tutkija laati tarkoitusta varten Excel-pohjan (ks. kuva 12). Jokaiselle väittämämuotoiselle vastaukselle annettiin numeerinen arvo seuraavasti: ”Täysin samaa mieltä” = 4, ”Osittain samaa mieltä” = 3, ”Osittain eri mieltä” = 2, ”Täysin eri mieltä” = 1. Numeeriset arvot syötettiin yksiköittäin matriisimuotoon siten, että yksittäisen työntekijän tulokset olivat luettavissa sarakkeista ja yksittäisen osaamisen tulokset puolestaan riveiltä. Excelin avulla saatiin vastausten keskiarvon lisäksi jokaisen vastausvaihtoehdon lukumäärä kunkin osaamisen kohdalla. Lisäksi Exceliä käytettiin muun muassa vastaajien keski- ja keskimääräinen työkokemuksen laskemiseen. Nämä pilottiyksiköiden omat matriisit koottiin vielä yhteen, jotta kyselyn tuloksia voitiin tarkastella kokonaisuudessaan.

D. Uudistumis- ja kehittämisaaminen	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3	Henkilö 4	Henkilö 5	Henkilö 6	Keskimääräinen vastaus	"Täysin eri mieltä" lkm	"Osittain eri mieltä" lkm	"Osittain samaa mieltä" lkm	"Täysin samaa mieltä" lkm
21. Rakentava suhtautuminen muutoksiin	4	4	4	4	3	3	3,7	0	0	2	4
22. Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen	4	4	4	4	3	3	3,7	0	0	2	4
23. Alan kehityksen seuraaminen	4	4	4	4	3	4	3,8	0	0	1	5
24. Uuden tiedon tuominen työyhteisöön	3	4	4	3	3	3	3,3	0	0	4	2
25. Visiointi ja innovointi	3	4	3	3	3	3	3,2	0	0	5	1
26. Kehittämiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen	2	4	3	4	4	3	3,3	0	1	2	3

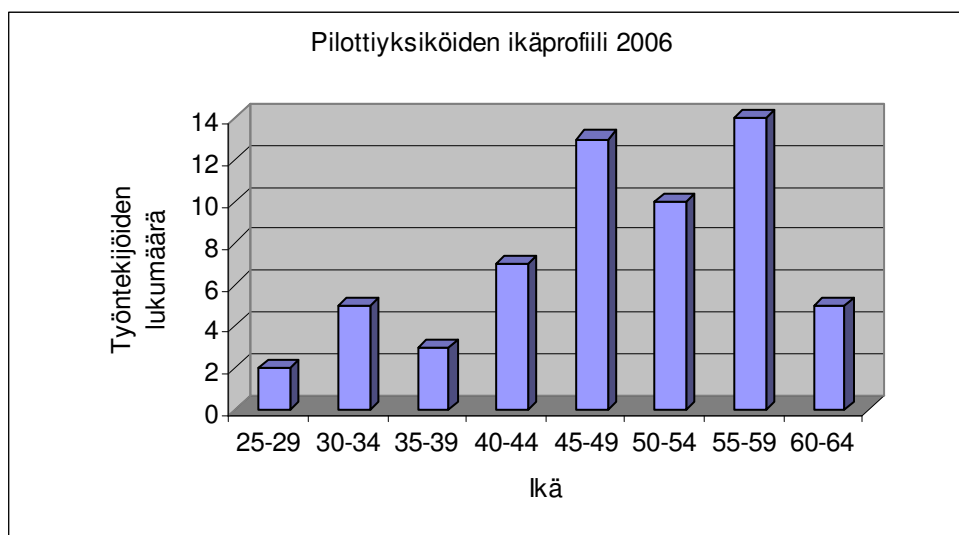
Kuva 12 Esimerkki yksittäisen osaston tulosten matriisimuodosta.

Myös muista poikkeavien kysymysten (erityisosaamiset ja vieraat kielet) tulokset syötettiin matriisimuotoisesti Exceliin. Tällä tavoin ne olivat helposti yhdistettävissä vastanneeseen henkilöön.

#### 5.4.2 Vastaajien taustatiedot

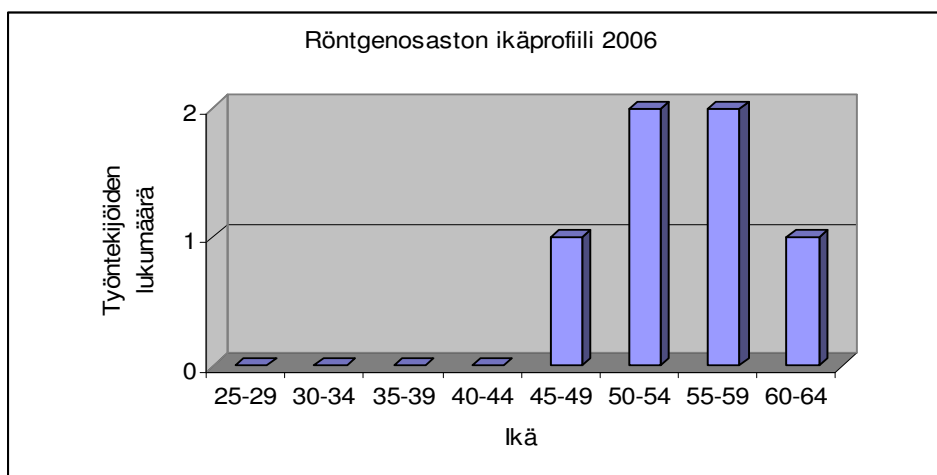
Vastaajien joukossa oli monenlaisissa työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja osaamiseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen on näin ollen tehty oman työtehtävän näkökulmasta. Esimerkiksi Kuhmoisten terveysaseman vastaajien joukossa olivat osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, perushoitajan koulutuksen omaava osastosihteeri, fysioterapeutti, kaksi terveydenhoitajaa, seitsemän sairaanhoitajaa ja kymmenen lähihoitajaa tai perushoitajaa. Kysely kuitenkin pyrittiin jo alun perin suunnittelemaan siten, että se olisi koko vastaajajoukolle soveltuva.

Kuvassa 13 on esitetty kaikkien vastaajien ikäjakauma. Se muistuttaa kuntayhtymän vuoden 2004 toimintakertomuksessa esitettyä koko henkilökunnan ikäjakaumaa. Ikäjakaumasta nähdään, että pilottiyksiköiden hoitotyöntekijöistä muutaman seuraavan vuoden aikana eläkkeelle jää noin viisi työntekijää, eli noin 8 prosenttia. Vuosien 2010 ja 2014 aikana eläkkeelle jäävien määrä on jo huomattavasti suurempi. Tällöin eläkkeelle on jäämässä yhteensä noin 14 työntekijää, eli 23 prosenttia vastaajista.



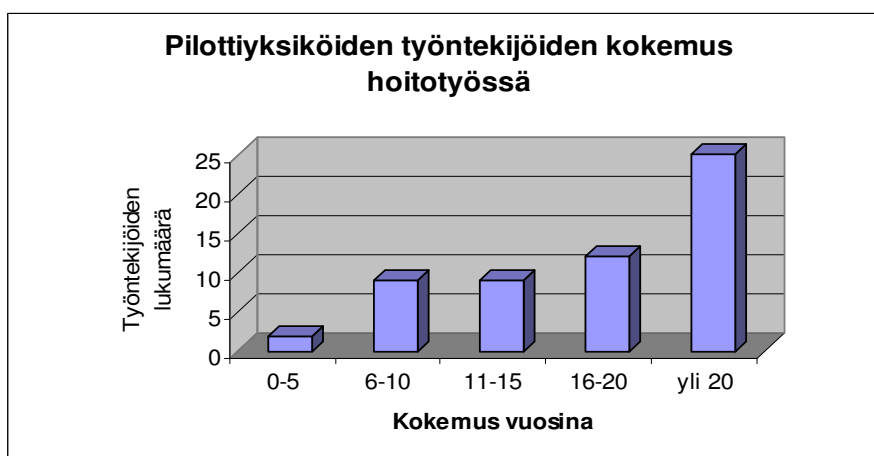
Kuva 13 Vastaajien ikäjakauma.

Kuten kuvasta 14 huomataan, joillakin yksittäisillä osastoilla ikäjakauma voi olla selkeästi erilainen. Peräti puolet henkilökunnasta on jäämässä eläkkeelle viimeistään vuoteen 2014 mennessä. Tällaisilla osastoilla osaamiseen kohdistuu huomattavia riskitekijöitä, joiden toteutumisen ehkäiseminen vaatii huolellista ennakkointia.



Kuva 14 Röntgenosaston työntekijöiden ikäjakauma.

Vastaajien työkokemus oli yleisesti ottaen todella vankka. Eräs syy tähän oli varmasti se, että kyselyyn vastasivat vain vakituiset työntekijät. Kuvassa 15 on esitetty vastaajien hoitotyön kokemuksen jakautumista. Keskimääräinen hoitotyön kokemus oli noin 19 vuotta. Kaikkein kokenein työntekijäjoukko työskenteli röntgenosastolla, jossa keskimääräinen työkokemus hoitoalalla oli noin 26,5 vuotta. Vähiten kokemusta oli Kuhmoisten terveysasemalla, mutta sielläkin työntekijöiden keskimääräinen kokemus hoitotyöstä oli noin 17,5 vuotta. Erittäin kokemattomia työntekijöitä oli todella vähän. Kaikkein kokemattomin työntekijäkin oli työskennellyt kolme vuotta hoitotyössä. Alle kymmenen vuotta hoitotyössä työskennelleitä oli yhteensä kahdeksan.



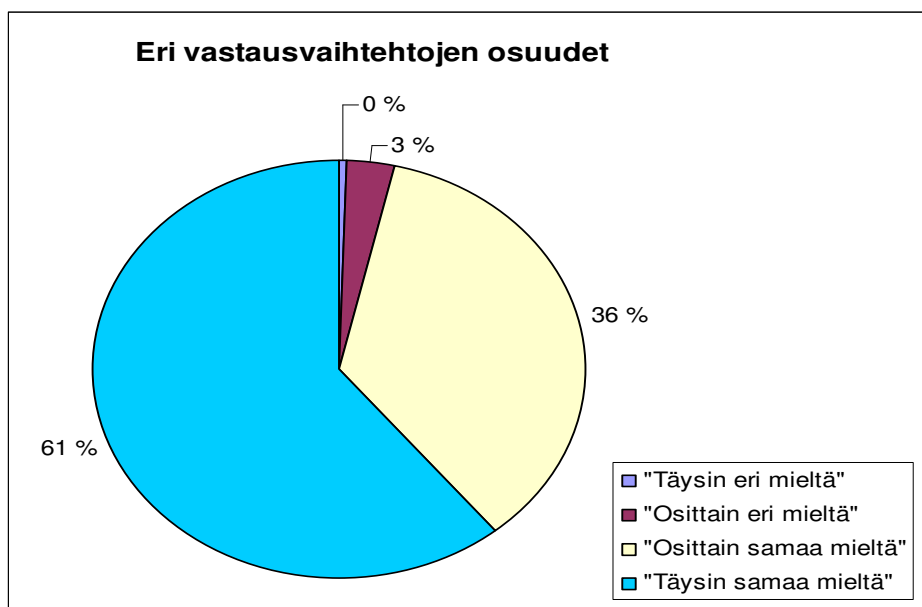
Kuva 15 Vastaajien hoitotyökokemus.

Vastaajien työkokemus nykyisessä työtehtävässä oli myös yleisesti pitkä. Keskimäärin tämä oli noin 12 vuotta eli seitsemän vuotta vähemmän kuin hoitotyön kokonaisuuudessaan. Mukana oli kuitenkin neljä työntekijää, joiden kokemus nykyisestä työtehtävästä oli vain vuosi tai vähemmän.

### 5.4.3 Osaamisen nykytila

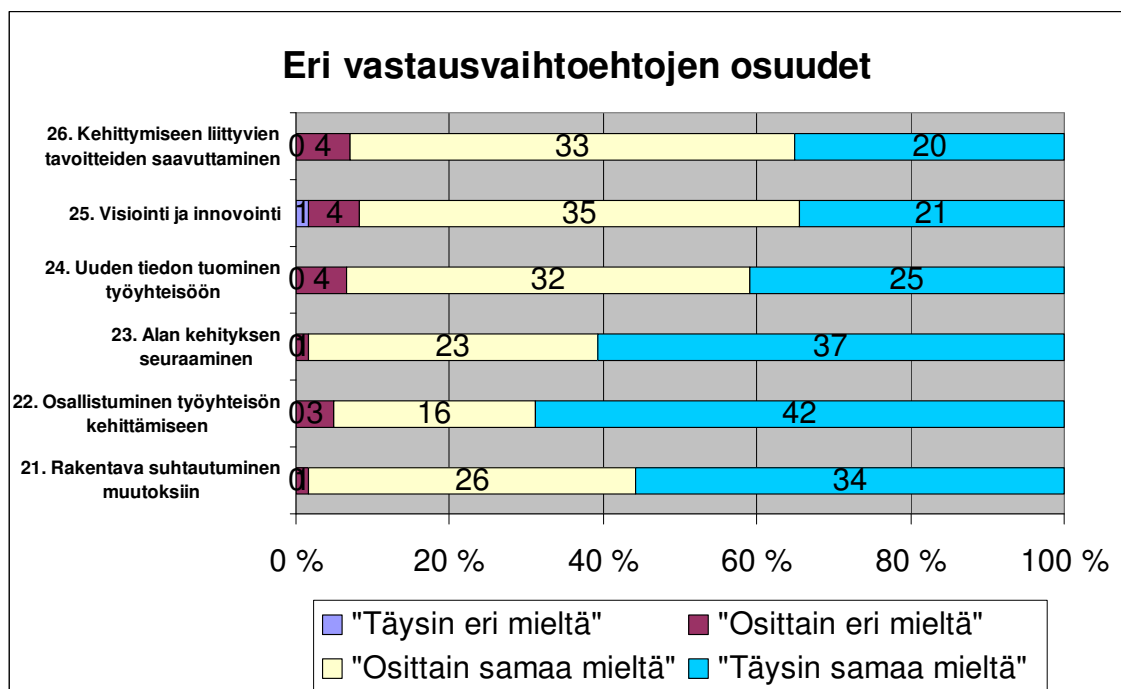
Tämän luvun alkuosuudessa keskitytään kyselyn kohtiin (1 - 10 ja 14 - 26), joihin oli mahdollisuus vastata vastausvaihtoehdoin ”Täysin samaa mieltä”, ”Osittain samaa mieltä”, ”Osittain eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” ja ”Ei koske työtehtävääni”. Muut kyselyn kohdat käsitellään erikseen luvun loppuosassa.

Kuvassa 16 on esitetty, millä tavalla kyselyn vastaukset jakautuivat. Kuten huomataan, vastausten jakauma on suppea. ”Täysin samaa mieltä” -vastausten lukumäärä on peräti 61 prosenttia ja ”osittain samaa mieltä” -vastaustenkin 36 prosenttia. Muiden vastausvaihtoehtojen osuudeksi jää siis vain 3 prosenttia. ”Täysin eri mieltä” -vastauksia annettiin koko kyselyssä ainoastaan kuusi kappaletta. Vastauksista pääosa oli siis joko ”osittain” tai ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi käytettiin jonkin verran ”osittain eri mieltä” -vaihtoehtoa. ”Ei koske työtehtävääni” -vaihtoehtoa ei käytetty lainkaan. Tästä voidaan päätellä, että mitattavilla asioilla oli kaikkien vastaajien kannalta ainakin jonkinlainen merkitys.



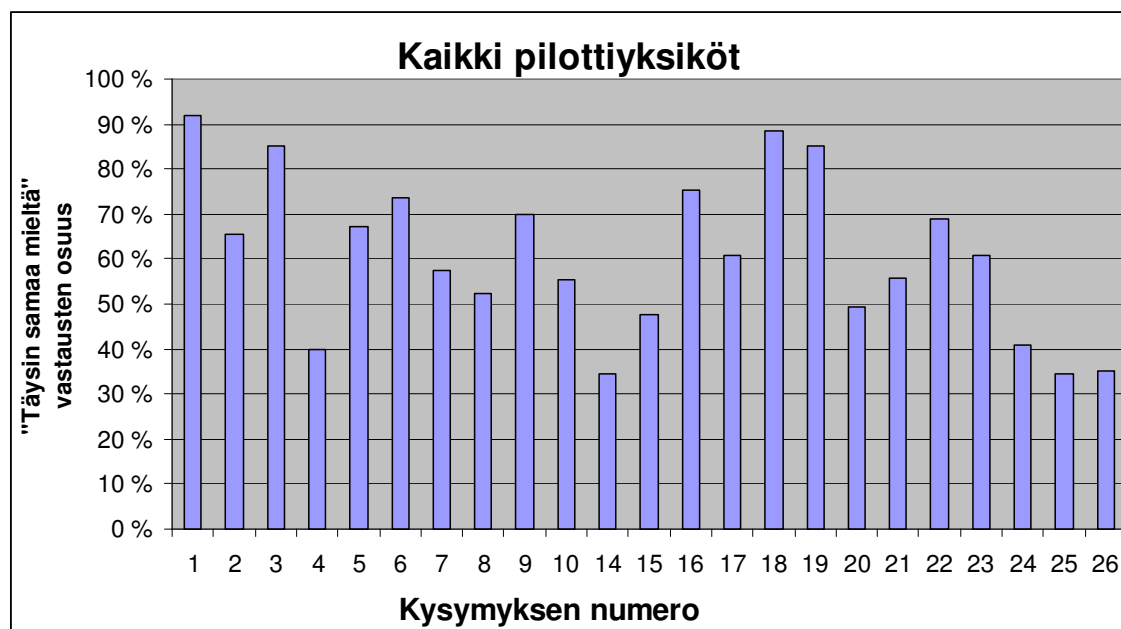
*Kuva 16 Kaikkien kyselyssä annettujen vastausten jakautuminen.*

Uudistumis- ja kehittämisosaaminen oli ainoa osaamisalue, jossa ”Täysin samaa mieltä” -vastausten lukumäärä oli alle puolet kaikista vastauksista. Kuvassa 17 on esitetty, millä tavoin eri vastausvaihtoehtojen osuudet ovat jakautuneet tällä osaamisalueella. Huomataan, että kohdissa 24 - 26 yleisin vastausvaihtoehto on ”Osittain samaa mieltä”. Näissä kohdissa vastaajat eivät selvästi ole voineet täysin yhtyä kyselyssä esitettyihin väitteisiin, sillä myös ”Osittain eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” -vaihtoehtoja on käytetty, joskin suhteellisen vähän.



Kuva 17 Koko kyselyn vastausten jakautuminen uudistumis- ja kehittämisosaamiseen liittyvällä osaamisalueella.

Kyselyllä saatujen vastausten melko suppean jakautumisen takia tulosten käsittelyssä päätettiin käyttää tunnuslukua, joka liittyi arviointiasteikon yläpäähän. Kuvassa 18 esitetään, kuinka ”Täysin samaa mieltä” -vastausta oli käytetty eri kysymyksissä. Pylvään korkeus osoittaa, kuinka suuri osa vastauksista oli ”Täysin samaa mieltä”.



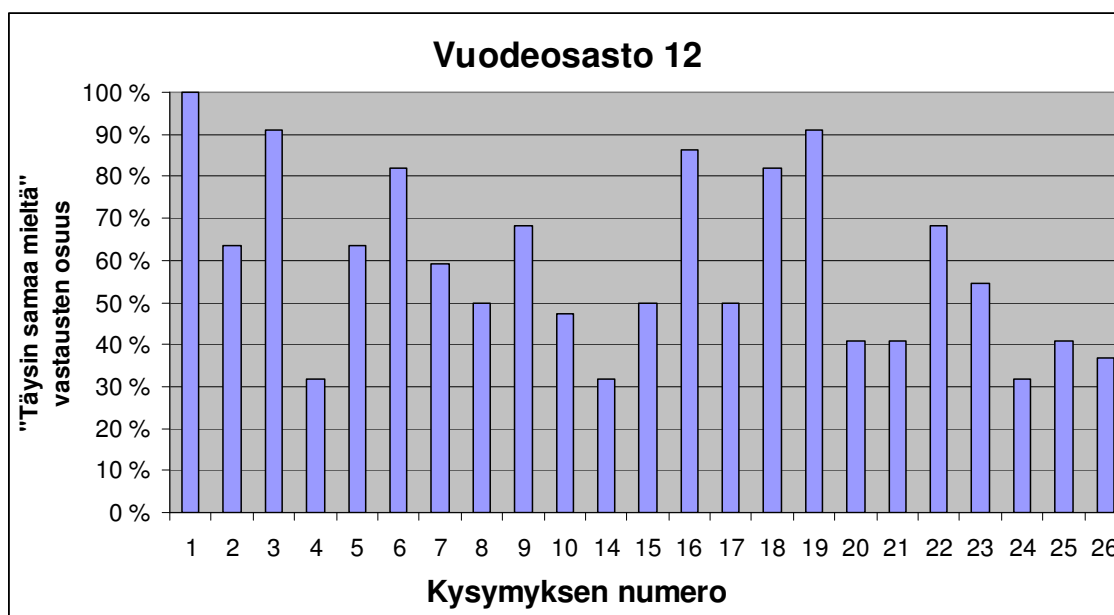
Kuva 18 ”Täysin samaa mieltä” -vastausten osuus kyselyn eri kohdissa.

Kuten kuvasta huomataan, tiettyihin kohtiin on vastattu erityisen positiivisesti. Jos erittäin hyvän osaamisen tunnuksena pidetään esimerkiksi sitä, että ”Täysin samaa mieltä”

-vastausten osuus vastauksista on yli 75 %, ovat tällaisia osaamisia hoitotyön perusteet (kohta 1), työssä käytettävä tekniikka (kohta 3), ohjaus ja opastus työyhteisössä (kohta 16), yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa (kohta 18) sekä vastuu työyhteisön hyvinvoinnista (kohta 19).

Vastausjakauman takia selviä heikkouksia on tulosten pohjalta suhteellisen hankala löytää. Tulosten mukaan heikoimmassakin osaamisessa ”Täysin samaa mieltä” -vastausten lukumäärä on 20, joka edustaa peräti 35 prosenttia kaikista vastauksista. Yleistä tasoa heikompia vastauksia voidaan poimia esimerkiksi siten, että valitaan ne osaamiset, joissa ”Täysin samaa mieltä” -vastausten osuus on alle 40 prosenttia. Tällä kriteerillä valiten heikoimmat vastaukset liittyvät viestintätaitoihin ja -menetelmiin (kohta 14), visiointiin ja innovointiin (kohta 25) ja kehittymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen (kohta 26).

Yksittäisten yksiköiden tulokset vaihtelivat toisistaan jonkin verran. Kuitenkin suurimpien yksiköiden (Kuhmoisten terveysasema ja Vuodeosasto 12) tulokset olivat samansuuntaisia koko kyselyn tulosten kanssa. Niiden tuloksissa yksittäisten vastausten merkitys ei ole yhtä suuri kuin pienemmissä yksiköissä. Kuvassa 19 on esitetty vertailun vuoksi, millä tavoin vuodeosasto 12:n ”Täysin samaa mieltä” -vastaukset ovat jakautuneet. Mikäli vastausten tarkasteluun käytetään samoja kriteerejä kuin edellä, nousevat kohdat 1, 3, 6, 16, 18, 19 esiin erittäin hyvien vastausten osalta. Nämä ovat kohtaa 6 (pääöksenteko ja priorisointi) lukuun ottamatta samoja kuin edellä esitellyt koko yksikön tulokset. Heikoimpia vastauksia on annettu kohdissa 4 (lait säädökset ja ohjeet), 14 (viestintätaidot ja -menetelmät) ja 24 (uuden tiedon tuominen työyhteisöön). Nämä poikkeavat kohtaa 14 lukuun ottamatta koko kyselyn tuloksista.



Kuva 19 Vuodeosasto 12:lla annettujen ”Täysin samaa mieltä” -vastausten osuus kyselyn eri kohdissa.



Hoitotyön erityisalueisiin ja hoitotyöhön kuulumattomiin erityisosaamisiin (kohdat 11. ja 12.) liittyviin kysymyksiin vastattiin vaihtelevasti. Kohdat poikkesivat selkeästi muista, sillä niissä edellytettiin sanallista vastausta. Ehkä tästä johtuen kohtia pidettiin yleisesti melko hankalina ja niihin vastattiin huonosti. Kohdan 11 muotoilu ei soveltunut kovin hyvin laboratorion ja röntgenin työntekijöille, joten se ymmärrettiin osittain väärin. Lisäksi siihen jätettiin näillä osastoilla useimmiten vastaamatta. Kahdella muulla osastolla hoitotyön erityisalueita listattiin yleensä kahdesta kolmeen. Hoitotyöhön kuulumattomia erityisosaamisia (kohta 12) lueteltiin vain suhteellisen harvoissa vastauksissa.

Kielitaitoja kysyttiin vain yleisellä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli vastaaja ilmoitti kykenevänsä kommunikoimaan kyseisellä kielellä, vastaus rekisteröitiin tuloksiin mukaan. Kielitaidon tasoa ei siis kysytty. Pilottiyksiköiden työntekijät ilmoittivat osaavansa keskimäärin yhden tai kaksi vierasta kieltä. Vastausten perusteella eri yksiköiden välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Vieraina kielinä mainittiin yleensä englanti, ruotsi ja saksa. Taulukossa 8 esitetään prosentuaaliset osuudet niistä kyselyssä mukana olleista, jotka ilmoittivat pystyvänsä kommunikoimaan englanniksi, ruotsiksi tai saksaksi. Enemmistö vastaajista ilmoitti englannin ja noin puolet ruotsin. Saksankielen osaajien osuus oli jo selkeästi pienempi, vain noin viidennes vastaajista.

*Taulukko 8 Prosentuaaliset osuudet eri kielillä kommunikoivista suhteessa kyselyssä mukana olleiden työntekijöiden määrään.*

Vieras kieli	Osuus työntekijöistä
Englanti	72 %
Ruotsi	49 %
Saksa	21 %

Kyselyssä mukana olleista kielivaihtoehtoista venäjää, ranskaa ja espanjaa ei mainittu kertaakaan. Myös viittomakieli oli heikosti hallinnassa, sillä vain yksi vastaaja ilmoitti osaavansa viittomakielen aakkoset.

#### 5.4.4 Tulosten arviointi

Kysely sisälsi sekä subjektiivisia, arvioon perustuvia (itse osaamiseen liittyvät kysymykset), että objektiivisia kysymyksiä (Taustatiedot-osio). Kyselyn osaamisiin liittyneet väittämät pyrittiin laatimaan siten, että vastaajan ollessa täysin samaa mieltä väitteen kanssa, hänen osaamisensa voitaisiin olettaa olevan kyseisessä kohdassa ainakin lähellä täydellisyyttä. Toisaalta vastaajan ollessa täysin eri mieltä väittämän kanssa, kyseiseen kohtaan liittyvässä osaamisessa voitaisiin olettaa olevan vielä paljon kehittämistä.

Tulokset ovat todella positiivisia. Kuten edellisessä alaluvussa selvisi, pääosa vastauksista olivat joko ”täysin samaa mieltä” tai ”osittain samaa mieltä”. Kyselyn hyviin tuloksiin on varmasti monia syitä. Eräs syy on se, että vastaajat olivat vakinaisia ja erittäin kokeneita työntekijöitä. Mitään merkittäviä osaamiseen liittyviä puutteita ei välttämättä siis edes ole. Myös Meretojan (2003, s. 46 - 48) suomalaisessa yliopistollisessa keskussairaalassa toteuttama tutkimus antoi positiivisen kuvan hoitajien osaamisen tasosta. Tutkimuksessa eräänä syynä pidettiin sitä, että kyselyyn vastasi vain vähän kokemattomia hoitotyöntekijöitä.

Tämän tutkimuksen kyselyllä saatiin hyviin tuloksiin on varmasti myös muita syitä kuin työntekijöiden kokemus. Eräs syy saattaa olla, että monet kysymykset liittyvät keskeisiin hoitotyöhön liitettäviin osaamisiin. On luontevaa, että näihin saadaan myös hyviä vastauksia. Jotkin näistä osaamisista saattavat olla niin tärkeitä, että jo ”osittain samaa mieltä” -vastaus tarkoittaa, että osaamisessa on kehitettävää. Edellisen lisäksi hyviä tuloksia voi selittää myös se, että tämäntyyppinen, osaamisen kehittämiseen tarkoitettu, kysely tehtiin Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä nyt ensimmäisen kerran. Vain noin vuosi aikaisemmin organisaatiossa oli tehty hieman samantapainen työsuorituksiin liittyvä kysely, jota käytettiin palkitsemisperusteiden etsimiseen. Koska nyt tehtyyn kyselyyn liitettiin myös vastaajan nimi, saattoi tämä hieman nostaa kynnystä antaa heikoimpia vastauksia eri kohtiin. Vaikka kyselyyn liittyvässä tiedotustilaisuudessa korostettiin sitä, ettei tuloksia käytetä palkitsemisperusteiden etsimisessä, kaikki eivät välttämättä kuitenkaan tiedostaneet kyselyn oikeita käyttötarkoituksia. On myös muistettava, että nyt saadut henkilökohtaiset tulokset olisi syytä vielä käydä läpi työntekijöiden esimiesten kanssa, jotta ne saataisiin paremmin todellisuutta vastaaviksi.

Myös itse kyselyssä on vielä parantamisen varaa. Kyselyn puutteet vaikuttivat tuloksiin pääosin niitä parantavasti. Ensinnäkin kaikki väittämät eivät olleet riittävän yksiselitteisiä. Lisäksi arviointiasteikon sanallinen kuvaus ei soveltunut osaamisen arvioimiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksien hajonta jäi pieneksi. Itse kyselystä esitetyistä kommentteista ja parannusehdotuksista on kerrottu enemmän luvussa 5.5.1. Kyselyn kehitetyn version suunnittelusta on kuvaus luvussa 5.5.2.

Tulosten analysoinnin jälkeen niistä keskusteltiin jokaisen pilottiyksikön kohdalla yksikön osastonhoitajan kanssa. Tilaisuuksissa käytettiin samaa asia-/kysymyslistaa (ks. liite 4). Tärkeimmät tutkijan esittämät kysymykset liittyivät tulosten ja todellisuuden vastaavuuteen sekä kyselyyn liittyviin parannusehdotuksiin. Tulokset esitettiin samaan tapaan kuin tässä työssä. Kehityskohteita siis etsittiin niistä osaamisista, joissa ”Täysin samaa mieltä” -vastausten määrä jäi pienimmäksi.

Tuloksia pidettiin pääosin oikeansuuntaisina ja niistä oli havaittavissa samoja asioita, joita esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä oli tullut esille. Kuitenkin joidenkin yksittäisten kohtien tulokset aiheuttivat hieman enemmän keskustelua. Esimerkiksi hyvä tulos liittyen vastuuseen työyhteisön hyvinvoinnista (kohta 19) herätti ihmetystä. Tälle

tulokselle löydettiin kuitenkin myös perusteita. Aikaisemmin toteutetun ”Koulutuksen ja työelämän tavoitteena sairaanhoitajien urakehitys” (SURAKE) -projektin koko kuntayhtymää koskevista tuloksista oli myös havaittavissa, että työyhteisön hyvinvoinnista koettiin yhteistä vastuuta.

Eräällä osastolla ihmetystä aiheutti myös se, miksi lakien säädösten ja ohjeiden hallinta (kohta 4) oli kyselyn perusteella niin hyvää. Lisäksi oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen (kohta 7) liittyvät tulokset olivat varsin korkealla tasolla, vaikka niissä arveltiin olevan kehittämisen varaa. Näin ollen edellisten kohtien tulosten luotettavuudessa on mitä todennäköisimmin parantamisen varaa. Sen sijaan kohdan 24 (uuden tiedon tuominen työyhteisöön) hieman heikommat tulokset arvioitiin todellisuutta vastaaviksi.

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti, mitä kyselystä ja sen tuloksista voidaan sanoa niiden reliabiliteetin eli luotettavuuden sekä validiteetin eli oikeellisuuden (kuvaavatko tulokset täsmällisesti sitä asiaa, jota oli tarkoitus) kannalta. Kyselyn Taustatiedot-osio sisältää melko objektiivisia, työtehtävään, syntymävuoteen ja työkokemukseen liittyviä kysymyksiä. Ne ovat selkeitä ja melko yksiselitteisiä. Niiden avulla saatu tieto on luotettavaa, sillä on todennäköistä, että niihin on vastattu todenmukaisesti.

Väittämämuotoiset, osaamisen tasoon liittyvät, kysymykset (1 - 10, 14 - 26) ovat subjektiivisia ja näin ollen niiden reliabiliteetti ei ole kovin hyvä. On esimerkiksi mahdollista, että vastaukset vaihtelevat sen mukaan, miten eri henkilöt tulkitsevat kysymysten sisällön. Lisäksi kukin vastaa kysymyksiin oman näkemyksensä mukaan. Myös osastonhoitajien haastatteluissa ilmeni erityisesti joihinkin yksittäisiin kohtiin liittyviä reliabiliteettiongelmia. Sen sijaan kysymysten validiteettia voidaan pitää hoitotyöntekijöiden osaamisen kannalta hyvänä. Tämä johtuu siitä, että mitattavien asioiden lopullisessa valinnassa oli mukana suuri joukko hoitotyön ammattilaisia. Näin ollen ne tuottavat informaatiota laajasti erilaisista, hoitotyön kannalta olennaisista, osaamisista. Kuitenkin validiteetti yksittäisten osaamisten kohdalla on kokonaisuutta heikompi. Yksittäisten osaamisten mittaamisessa käytetyt väittämämuotoiset kysymyksen asettelut eivät välttämättä anna täydellistä kuvaa mitattavasta osaamisesta.

Erilaisten erityisosaamisten tunnistamiseen tarkoitettut kysymykset (11 ja 12) eivät oleet vastaajan kannalta riittävän selkeitä. Selkeyden puutteesta seurasi se, että vastauksia saatiin melko niukasti. Voi siis olla, että työntekijöillä on erilaisia erityisosaamisia, vaikka tämä kysely ei niitä paljastakaan. Näin ollen näiden tulosten reliabiliteetti on melko heikko. Ne tulokset, jotka kysymysten avulla saatiin, ovat kuitenkin mitä todennäköisimmin luotettavia. Luotettavuutta rajoittaa kuitenkin se, ettei eri osaamisten tasosta saada kysymysten avulla mitään tietoa. On siis mahdollista, että vastaukseen on laitettu jokin erityisosaaminen, vaikka siihen liittyvät tiedot ja taidot ovat hyvin rajalliset. Eri henkilöt voivat siis kokea rajan eri tavoin. Koska erityisosaamisiin liittyneet tulokset eivät antaneet täydellistä kuvaa erityisosaamisista, ne eivät ole kovin valideja.

Kielitaitoon liittyvä kohta 13 mittasi vastaajan subjektiivista käsitystä kyvyistä kommunikoida vierailta kielillä. Tulosten reliabiliteetissa on subjektiivisuuden takia parantamisen varaa. On oletettavaa, että eri henkilöt vastasivat tähän kohtaan hieman eri perusteiden. Myös validiteetissa on hieman parannettavaa, sillä kysymys ei kerro mitään kielitaidon tasosta. Sen avulla on ainoastaan paikannettavissa ne henkilöt, joilla on jonkinlaista kielitaitoa eri kielissä.

Mitä osaamiskyselyn testauksen avulla saatujen tulosten perusteella voidaan sitten sanoa? Vaikka erityisesti tulosten reliabiliteetissa on parantamista, voidaan tuloksia silti pitää ainakin suuntaa antavina. Koska testattu kysely oli vielä kehitysvaiheessa, on tuloksiin tietenkin suhtauduttava tietyin varauksin. Tuloksia tulee tarkastella kokonaisuutena, sillä tällöin yksittäisten henkilöiden vastausten vaikutus ei ole niin suuri. Tuloksia tarkasteltaessa on myös muistettava, että ne edustavat vain melko pientä osaa (noin 30 %) koko case-organisaation hoitohenkilökunnasta. Tämä rajoittaa niiden yleistämistä koko organisaatioon.

## 5.5 Työkalun jatkokehitys

### 5.5.1 Testaamisen avulla saadut kommentit ja parannusehdotukset

Kyselyyn vastaajan oli mahdollista antaa kommentteja ja palautetta itse kyselyn sisältöön ja rakenteeseen liittyen. Palautetta annettiin yleisesti melko hyvin. Tämä palaute oli erittäin tärkeää, sillä työntekijät saatiin näin osallistumaan itse kyselyn suunnitteluun. Vastajapohja oli laaja ja kommentteja saatiin mukavasti eri näkökulmista. Seuraavaksi esitetään kyselyyn liittyviä kommentteja, joita on kerätty sekä kyselylomakkeista että tammikuussa suoritettujen pilottikyselyiden osastonhoitajien haastatteluiden avulla.

Kyselyyn kirjoitettujen kommenttien perusteella siihen suhtauduttiin varovaisen positiivisesti. Myös pilottikyselyiden osastonhoitajien haastatteluissa ilmeni, että kysely sai pääosin positiivisen vastaanoton työntekijöiden keskuudessa. Asiaa pidettiin tärkeänä. Kyselyä pidettiin uudenlaisena ja erilaisena mihin oli totuttu. Erityisesti mukana olleen vuodeosaston vastauksista oli havaittavista erittäin positiivinen suhtautuminen asiaa kohtaan. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että hoitotyön erityisosaamiseen vaivauduttiin kirjoittamaan todella paljon erilaisia asioita. Peräti 12 työntekijää ilmoittivat neljä tai useampia erityisosaamisia. Kyseisen osaston osastonhoitaja arveli syyksi sitä, että vuodeosaston hoitotyöntekijöihin ei yleisesti yhdistetä erityisen suuria osaamisvaatimuksia. Tämän tyyppinen osaamiseen liittyvä kysely ja toimiminen pilottikyselyinä kuitenkin osoittavat, että osaamista pidetään erittäin tärkeänä asiana. Tähän liittyy myös erään vastaajan kommentti ”Monilla voi olla erilaisia taitoja, kunhan ne vaan otetaan käyttöön”. Osaamista voi siis olla piilossa ja tällainen kysely on hyvä tapa tuoda sitä esille.

Koska kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt eivät päässeet kuuntelemaan varsinaisia tiedotustilaisuuksia, osastonhoitajille esitettiin joitakin kysymyksiä. Nämä liittyivät erityisesti siihen, miksi kysely tehdään ja miksi siihen täytyy laittaa oma nimi. Lisäksi oli havaittavissa, että erilaisten kyselyiden paljous ihmetytti joitakin työntekijöitä. Tämä johtui mitä todennäköisimmin siitä, että osaamiskysely ei ollut ainoa organisaatiossa samanlaisesti kiertänyt kysely. Jatkossa tuleekin kiinnittää huomiota siihen, ettei organisaatiossa tehdä useita kyselyitä samoina ajankohtina.

Arviointiasteikon sanallista kuvausta kritisointiin useissa kommenteissa. Erityisesti vaihtoehtojen ”osittain eri mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” eroa ei tunnustettu. Tämä näkyy mahdollisesti myös vastausjakaumassa. Koska varsinaista välivaihtoehtoa ei mukana ollut, oli helpompaa vastata ”osittain samaa mieltä” kuin ”osittain eri mieltä”, sillä tällä tavoin vastaus oli kuitenkin positiivinen.

Seuraavassa taulukossa on tiivistetty joitakin olennaisimpia kommentteja liittyen yksittäisiin kyselyn sisältämiin kohtiin. Useiden kommenttien perusteella kyselyn osio ”C. Yhteistyöosaaminen” (kohdat 14 - 20) oli vastaajan kannalta kaikkein selkein ja helpoin.

*Taulukko 9 Kommentteja ja parannusehdotuksia kyselyn eri kohtiin liittyen.*

<b>Kohta</b>	<b>Kommentti</b>
<b>1</b>	- Otsikossa esiintynyttä sanaa ”hoitotyö” ei pidetty parhaana mahdollisena, sillä joidenkin työtehtävät saattavat sisältää melko vähän hoitotyötä.
<b>4</b>	- Väittämässä esiintyneen sanan ”kaikki” koettiin asettavan turhan kovan osaamisvaatimuksen.
<b>7</b>	- Väittämän muotoilu ymmärrettiin joissakin vastauksissa väärin.
<b>10</b>	- Muotoilu koettiin liian epämääräiseksi, sillä ei tiedetty mitä kysymyksellä tarkalleen ottaen tarkoitetaan.
<b>11</b>	- Kohta ei soveltunut nykymuotoilullaan laboratorio- eikä röntgenosastolle. - Asioiden vapaa sanallinen luetteleminen koettiin vaikeaksi (ei tiedetty tarkalleen mitä haetaan ja miten asiat olisi rajattava) - Ehdotettiin listaa, joista voisi valita itseään koskevat vaihtoehdot.
<b>12</b>	- Ei tiedetty, kuinka vastaukset tulisi rajata ja mitä kysymyksellä tarkalleen ottaen haettiin. - Ehdotettiin listaa, joista voisi valita itseään koskevat vaihtoehdot.
<b>13</b>	- Kielitaidoille toivottiin jonkinlaista arviointiasteikkoa.
<b>26</b>	- Kaikki eivät ymmärtäneet kenen asettamia tavoitteita tarkoitetaan.

## 5.5.2 Työkalun uuden version suunnitleminen

Mittaustyökalun testaamisen kautta saatujen kokemusten avulla siitä päätettiin toteuttaa uusi ja parannettu versio. Uuteen versioon liittyviä ajatuksia tiedusteltiin myös pilot-tiyksiköiden osastonhoitajien haastatteluissa. Näissä haastatteluissa kysyttiin muun muassa sitä, pitäisikö kyselyn sisältöä muuttaa osastokohtaisesti. Yleinen mielipide oli se, että kysely voisi olla pääpiirteissään sama kaikille. Kuitenkin erityisosaamisissa eri osastojen ominaispiirteet tulisi ottaa jotenkin huomioon. Osastonhoitajien mukaan kyselyt olisi hyvä suorittaa jatkossakin niin, että työntekijä vastaa niihin itse. Itse suoritettuna kyselyn hyvänä puolena mainittiin muun muassa se, että se antaa hyvän lähtökohdan itsenäiselle osaamisen kehittämiseksi. Tällöin jokainen joutuu itse miettimään omaa osaamistaan. Eräänä ongelmana pidettiin kuitenkin sitä, että eri työntekijät voivat tulkita kysymyksiä hieman toisin. Pidettiin tärkeänä sitä, että tulokset käydään läpi oman esimiehen kanssa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osastonhoitajien haastattelussa ei tullut esille sellaisia osaamisia, joita testausvaiheessa käytetty kysely ei sisältäisi. Voidaankin siis olettaa, että mitattavien asioiden valinta oli jo testatussa kyselyssä pääpiirteissään onnistunut.

Testivaiheen ja sen avulla saatujen tulosten analysoimisen jälkeen järjestettiin tammi-kuussa 2006 viimeinen tähän tutkimukseen liittyvä työryhmäpalaveri. Tutkija esitti tilaisuudessa kyselyn tuloksia ja nosti esiin joitakin niihin liittyviä asioita samaan tapaan kuin luvuissa 5.4.2 ja 5.4.3. Koska kysely oli edelleen keskeneräinen, tilaisuuden pää-tarkoitus oli pohtia, millä tavoin kyselyn rakennetta ja sisältöä kehitetään edelleen. Lisäksi oli päätettävä, kuinka kysely toteutettaisiin jatkossa. Tilaisuus eteni niin, että kyselyä käytiin läpi kohta kohdalta tutkijan johdolla. Samalla pohdittiin siihen liittyneitä epäkohtia ja sitä, kuinka nämä saataisiin korjattua. Tilaisuudessa paikalla ollut joukko osallistui aktiivisesti ideointiin. Lopputulos oli onnistunut, sillä palaverin yhteydessä saatiin päätettyä useista asioista ja samalla itse kysely kehittyi jo paljon eteenpäin. Tapaamisen jälkeen kyselyn sisältöä ideointiin vielä yhdessä eteenpäin ja lopulta tutkija kokosi ja jäsenteli ideoiden pohjalta ehdotuksen kyselyn uudesta versiosta (ks. liite 5).

Kyselyn rakennetta muutettiin. Jo testausvaiheessa kyselyssä oli mukana sekä suoraan osaamista mittaavia kysymyksiä että työsuorituksen kautta osaamista mittaavia kysymyksiä. Nyt nämä erotettiin selvemmin toisistaan, jotta arviointiasteikon sanallista kuvausta voitiin parantaa. Testikyselyn arviointiasteikon ongelmista kerrottiin muun muassa luvun 5.5.1 yhteydessä. Suoraan osaamiseen liittyvien kysymysten arviointiasteikon sanallinen kuvaus muotoiltiin seuraavasti:

- ”Ei osaamista”,
- ”Hallitsen heikosti, tarvitsen opastusta”,
- ”Hallitsen tyydyttävästi”,
- ”Hallitsen hyvin”,
- ”Hallitsen erinomaisesti, osaan opastaa muita”.

Toimintaan liittyvien kysymysten arviointiasteikon sanallinen kuvaus sai seuraavan muotoilun:

”Ei kuvaa toimintaani lainkaan”,

”Kuvaa toimintaani huonosti”,

”Kuvaa toimintaani osittain”,

”Kuvaa toimintaani hyvin”,

”Kuvaa toimintaani erittäin hyvin”.

”Ei koske työtehtävääni” vastausvaihtoehto jätettiin kyselystä pois. Testausvaiheessa havaittiin, ettei vaihtoehdosta ole käytännön hyötyä, sillä vastaajat eivät käyttäneet sitä lainkaan. Myös kielitaidon arviointiin otettiin mukaan asteikko. Kielitaidon arvioinnissa käytettävä asteikko on muista poikkeava. Se sisältää viisi eri vaihtoehtoa: ”En osaa”, ”Alkeet”, ”Tyydyttävä”, ”Hyvä”, ”Äidinkieli”.

Kuten uudistetusta kyselystä nähdään, suuri osa kysymyksistä liittyy nimenomaan työssä toimimiseen. Tämä on kuitenkin perusteltavissa, sillä hoitotyö on luonteeltaan käytännönläheistä toimintaa, joten monia osaamiseen liittyviä asioita on luontevaa kysyä nimenomaan toiminnan kautta. Tällaisista osaamisista ei ole juuri käytännön hyötyä, mikäli ne eivät näy henkilön toiminnassa. Ne ovat usein myös luonteeltaan sellaisia, joita tarvitaan työssä jatkuvasti henkilön työtehtävästä riippumatta. Tämän tyyppisiä asioita ovat esimerkiksi monet vuorovaikutustaitoihin ja työssä kehittymiseen liittyvät asiat. Toimintaan liittyvien kysymysten ongelma on tietenkin se, ettei niitä voida suoraan hyödyntää esimerkiksi rekrytoitaessa uusia työntekijöitä.

Hoitotyöntekijöiden osaamisvaatimuksiin on liitettävissä erilaisia erityisosaamisia. Ne voivat liittyä monenlaisiin, hyvin yksityiskohtaisiinkin, hoitotyön tehtäviin kuten esimerkiksi diabeteksen hoitoon, kivunhoitoon, reumahoitoon, dementian hoitoon, syöpäsairauksiin, hengityselinsairauksiin ja anestesiaan. Nämä ovat sellaisia osaamisia, joita henkilö ei välttämättä tarvitse nykyisessä työtehtävässään ainakaan jatkuvasti. Tällaisia osaamisia on hyvä mitata suoraan, sillä kaikki osaaminen ei välttämättä näy työntekijän toiminnassa.

Erityisosaamisia pyrittiin kysymään jo testivaiheen kyselyssä, mutta muotoilu oli tulosten perusteella ilmeisen epäonnistunut. Kyselyn uuteen versioon päätettiin ottaa mukaan vastaajien ehdottama erityisosaamisten lista. Tähän liittyen organisaatiossa ollaan kartoittamassa kattavaa listaa eri osastoilla vaadittavista erityisosaamisista. Valmis listaus helpottaa vastaamista ja antaa yksiselitteisiä tuloksia. Koska erityisosaamisten määrä on niin suuri, on ne järkevää ryhmitellä eri alojen erityisosaamisten mukaan siten, ettei vastaajan tarvitse käydä läpi koko listaa. Erityisosaamisiin liittyvää tasoa voidaan kysyä esimerkiksi niihin liittyvän työkokemuksen avulla. Erityisosaamisten tunnistaminen on kuitenkin jo itsessään hyödyllistä ja niiden tason kysyminen voi tehdä kyselystä turhan

monimutkaisen. Erityisosaamisten taso voidaan arvioida esimerkiksi vasta esimiehen kanssa käytävien kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Kyselyasteikon sanalliseen muotoiluun tehtyjen muutosten lisäksi myös monet kysymyksistä saivat uuden, hiotumman muodon. Lisäksi muutama kysymys jätettiin kokonaan pois. Toisaalta esimerkiksi tietotekniikan hallintaan liittyvä kysymys otettiin uuteen mukaan. Aiemmassa kyselyssä tietoteknisiä taitoja ei kysytty suoraan, vaikka niissä oli havaittu ongelmia. Kaikista muutoksista huolimatta kysely päätettiin jatkossakin pitää pääpiirteissään samanlaisena kaikilla osastoilla. Koko organisaation osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että henkilöiden osaamisen arviointiin on käytetty samaa työkalua.

Kyselyn uutta versiota ei hyödynnetä enää paperiversiona. Organisaatiossa otetaan lähiaikoina käyttöön intranet, mikä mahdollistaa kyselyn toteutuksen sähköisenä. Sähköisestä versiosta on monenlaisia etuja. Esimerkiksi kyselyn tulosten käsittely ja hyödyntäminen helpottuu huomattavasti. Tämä on tärkeää, kun kyselyyn vastaa huomattavasti suurempi joukko työntekijöitä kuin testausvaiheessa.

Edellisessä alaluvussa kuvattiin, kuinka jotkin testatun kyselyn kohdat eivät olleet tarpeeksi yksiselitteisiä ja selkeitä vastaajille. Eräänä syynä tähän voidaan pitää sitä, että kysymykset tuli pitää melko yleisellä tasolla, jotta ne soveltuisivat organisaation eri osastoille. Jatkossa käytettävä sähköinen versio antaa myös tämän ongelman ratkaisemiseen uusia mahdollisuuksia. Joihinkin kohtiin voidaan esimerkiksi liittää selvennyksiä, joita on mahdollista vaihdella sen mukaan, millä osastolla vastaaja työskentelee. Näin esimerkiksi taloudellista toimintaa pystytään avaamaan niin, että vastaaja varmasti ymmärtää, mitä sillä omalla osastolla tarkoitetaan. Lisäksi erityisosaamisten ryhmittely onnistuu sähköisen version avulla hyvin. Vastaajan ei tarvitse katsoa kuin omaan erikoisalueeseen kuuluvia osaamisia, jotka aukeavat omaan ikkunaansa. Näin ollen hänen ei tarvitse käydä läpi koko erityisosaamisten listaa.

## **5.6 Työkalun hyödyntäminen**

### **5.6.1 Käyttöperiaatteet**

Koska pelkästä mittaamisesta ei ole käytännössä hyötyä, on pohdittava, kuinka mittamista voidaan hyödyntää johtamisessa. Jotta mittareita voidaan käyttää tehokkaasti johtamisen apuna, on niiden käyttöperiaatteiden oltava selvillä (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, s. 275). Käyttöperiaatteista on kirjallisuudessa monenlaisia listauksia. Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, s. 100) mukaan jokaisen mittarin kohdalla tulisi vastata ensisijaisesti seuraaviin kysymyksiin:



- Kuinka usein tulos kerätään?
- Kuka vastaa datan keräämisestä?
- Mistä data saadaan?
- Mikä on tavoitearvo?

Tämä kysely tulisi tehdä kerran vuodessa, mieluiten alkuvuodesta, jolloin sen tuloksia voitaisiin hyödyntää syksyllä henkilöstöstrategian rakentamisessa. Kyselystä saatavien tulosten kerääminen olisi luontevasti osastonhoitajan vastuulla. Hän vastaisi siitä, että jokainen työntekijä vastaa kyselyyn määritetyn aikataulun puitteissa. Kyselyllä kerättävä data saadaan pääosin työntekijän omien, subjektiivisten vastausten avulla. Kyselyn sähköisessä versiossa vastaukset tallentuvat suoraan tietokantaan. Jatkossa kyselyssä ei ole tarvetta varsinaiselle taustatietoihin liittyvälle osiolla. Vastaavat tiedot saadaan olemassa olevista henkilökuntaan liittyvistä tietolähteistä. Riittää siis, että henkilö kirjoittaa oman nimensä tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi henkilönumeronsa. On tärkeää, että eri osaamisille määritellään tavoitearvoja. Näille voidaan antaa koko organisaatiota koskevia suuntaviivoja. Voi olla kuitenkin järkevää muuttaa tavoitteita hieman eri osastojen ominaispiirteiden ja omien tavoitteiden mukaan. Tavoitearvot tulisi päivittää vuosittain.

Millä tavalla itse tuloksia arvioidaan ja käsitellään? Kyselyn osaamista arvioivissa kysymyksissä vastaus ”hallitsen erinomaisesti” viittaa erittäin korkean tason osaamiseen. Tämän tason osaamisen omaavia henkilöitä voidaan käyttää perehdyttäjinä ja kouluttajina kyseiseen osaamiseen liittyen. Tämän tason osaamista voi joissain tapauksissa (esim. atk-aidot) olla myös juuri valmistuneilla henkilöillä. ”Hallitsen hyvin” -vastaus voidaan liittää osaamiseen, joka on täysin riittävää työssä selviytymisen kannalta. Tämän tason osaaminen ei yleensä vaadi mitään kehitystoimenpiteitä. ”Hallitsen tyydyttävästi” -vastaus viittaa osaamiseen, jossa on jo jonkinasteisia kehitystarpeita. On tapauskohtaisesti pohdittava, vaatiiko osaaminen esimerkiksi lisäkoulutusta tai perehdytystä. ”Hallitsen heikosti” -vastaus viittaa jo selvään kehitystarpeeseen. Henkilö ei selviä itsenäisesti kyseistä osaamista vaativista työtehtävistä. Tavoitteena voisi olla, että kyselyn tuloksissa ei ole ”Ei osaamista” -vastauksia. Jos tällaisia on, niiden kohdalla on ensiksi selvittävä, tarvitseeko vastaaja kyseistä osaamista työssään. Mikäli vastaus on kyllä, kyseinen osaaminen vaatii pikaista kehittämistä. Toimintaan liittyvien tulosten tarkastelu voidaan tehdä pitkälti samaan tapaan kuin osaamisten yhteydessä. ”Kuvaa toimintaa erittäin hyvin” -vastauksen tulisi useimmiten liittyä kyseisessä asiassa pitkän kokemuksen omaavaan työntekijään.

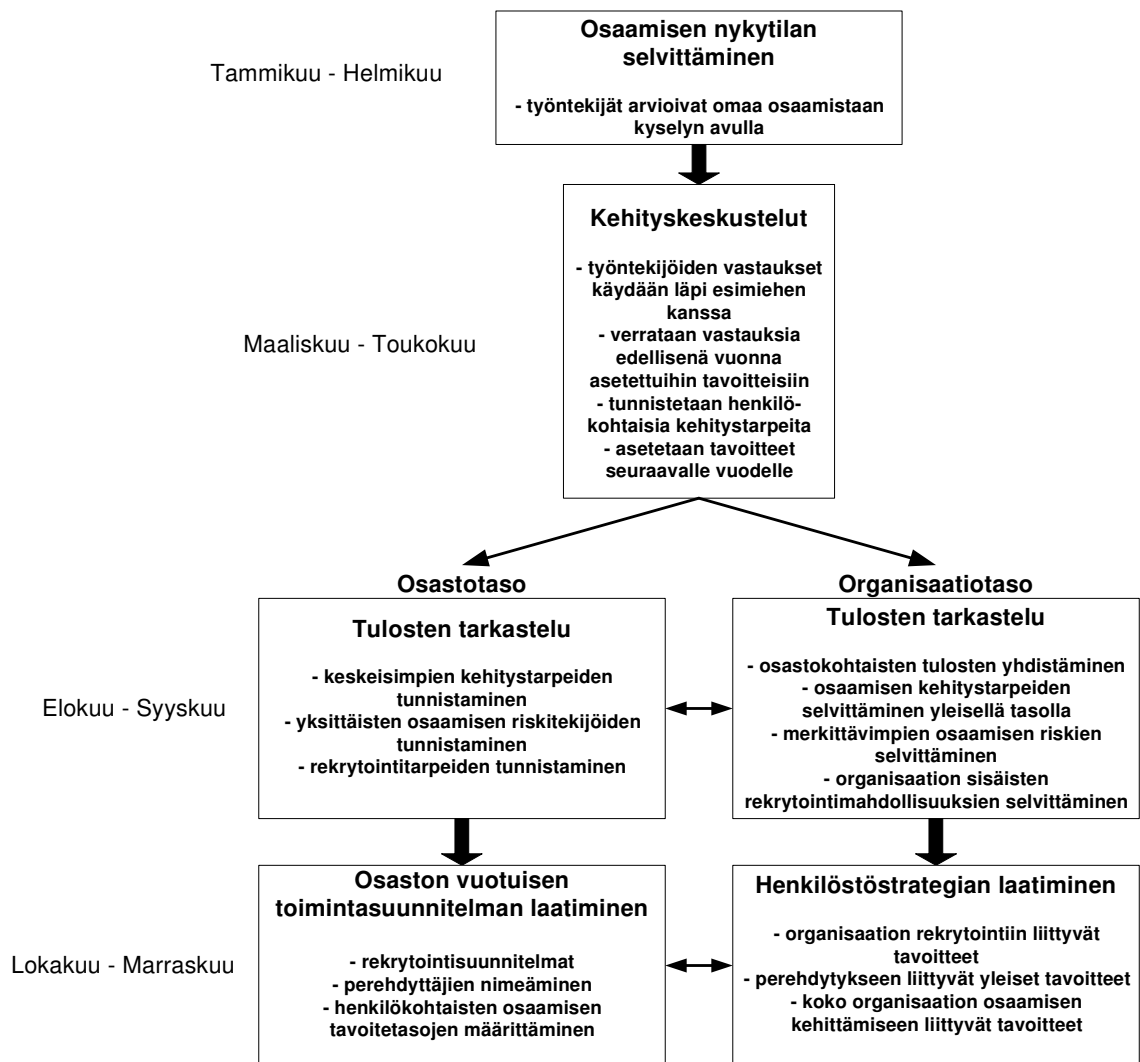
Mittaamisen avulla on mahdollista tunnistaa osaamiseen liittyviä riskitekijöitä. Käytännössä osaamisen riskitekijöitä voidaan erottaa esimerkiksi seuraavaan tapaan:

- Korkeimman tason osaamista tai jotain erityisosaamista on vain yksittäisillä henkilöillä. Tilannetta pahentaa, jos tällaiset henkilöt ovat jäämässä eläkkeelle lähiaikoina.
- Asteikon heikoimman tason osaamista on useiden henkilöiden vastauksissa.
- Työn kannalta tärkeässä osaamisessa on paljon hyvää tasoa heikompi vastauksia.

Edellä mainitut mittaustulosten käyttöön liittyvät selvennykset ovat vain suuntaa antavia. Vastausten arviointikriteerit on hyvä pohtia kysymyksen mukaan osastokohtaiset tarpeet huomioon ottaen. Ilman määriteltyjä kriteerejä vastausten tulkitseminen on vaikeaa.

### 5.6.2 Hyödyntäminen johtamisessa ja riskienhallinnassa

Seuraavassa kuvassa on esitetty, kuinka mittaamista voidaan hyödyntää kuntayhtymän osaamisen johtamisessa ja osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa. Kuvassa on esitetty, mitä vaiheita vuotuisen osaamisen johtamisen prosessiin voisi kuulua ja mihin ajankohtaan ne olisi hyvä toteuttaa. Kuvan periaatteellinen rakenne pohjautuu luvussa 2.5.2 esitettyyn kuvaan 5. Suurin ero kuvien välillä on se, että tässä yhteydessä osaamisen johtaminen esitetään resurssilähtöisesti eli alhaalta ylöspäin suuntautuvasti. Vuotuinen prosessi alkaa siis osaamisen nykytilan selvittämisestä.



Kuva 20 Ehdotus vuotuisen osaamisen johtamisen prosessin toteuttamisesta Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, osaamisen mittaaminen on järkevää toteuttaa alkuvuodesta, sillä silloin tulosten tarkasteluun on riittävästi aikaa syksyllä tapahtuvaa henkilöstöstrategian laadintaa varten. On tärkeää huomioida se, ettei työntekijöiden tarvitsisi samaan aikaan vastata muihin kyselyihin. Kyselyjen täyttäminen voi tapahtua tammi-kuun ja helmikuun aikana vapaasti siten, että jokainen työntekijä täyttää kyselyn silloin, kun työt sen mahdollistavat.

Kun kyselyt on täytetty, ne tulisi käydä loppukeväästä (esim. maaliskuu - toukokuu) läpi esimiesten kanssa kehityskeskusteluissa. Tässä työssä saatuja pilottiyksiköiden osaamiseen liittyviä tuloksia ei vielä ole käyty läpi kehityskeskusteluissa, mikä rajoittaa niiden hyödyntämistä osastotasolla. Vasta kehityskeskusteluiden jälkeen tuloksista on mahdollista saada enemmän irti, sillä niiden reliabiliteetti oletettavasti paranee. Kehityskeskusteluissa on hyvä pohtia yhdessä työntekijän antamiin vastauksiin liittyviä perusteita. Esimiehen on tärkeintä kiinnittää huomio erityisen hyviin ja toisaalta erityisen huonoihin vastauksiin. Samalla voidaan tarkastella, kuinka edellisenä vuonna asetetut osaamiseen liittyvät tavoitteet on saavutettu. Vertaamalla tavoitteita ja mitattua osaamista voidaan löytää henkilökohtaisia kehitystarpeita. On myös tärkeää asettaa uudet tavoitteet henkilöstöstrategian antamien yleisten linjausten sekä osaston omien tavoitteiden avulla.

Tulosten tarkastelu voidaan toteuttaa alkusyksystä kesälomien jälkeen. Tuloksia on järkevää tarkastella sekä osastotasolla että organisaatiotasolla. *Osastotasolla* voidaan pohtia henkilökohtaisten tulosten perusteella keskeisimpiä osaston osaamiseen liittyviä kehitystarpeita. Lisäksi on tarpeellista miettiä, minkälaista osaamista osastolle on mahdollisesti hankittava lisää lähitulevaisuudessa (1-3 vuotta). Uutta osaamista ei välttämättä aina tarvitse hankkia rekrytoimalla kokonaan uusia työntekijöitä organisaation palvelukseen. Rekrytointi voidaan mahdollisuuksien mukaan toteuttaa myös organisaation sisältä. Lisäksi uutta osaamista voidaan saada kouluttamalla nykyistä henkilökuntaa. Osaston osaamisriskien tunnistamisen kannalta on tärkeintä kiinnittää huomiota sellaiseen osaamiseen, joka ei ole yleisesti kaikkien työntekijöiden hallitsemaa. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi jokin yksittäisten henkilöiden omaama, erityisen korkeaksi arvioitu, osaaminen. Todennäköisimmin tällainen osaaminen liittyy kuitenkin erilaisiin erityisosaamisiin<sup>4</sup>. Hoitotyön erityisosaaminen voi liittyä esimerkiksi dementian hoitoon.

Suurimmat osaamiseen liittyvät riskit johtuvat siitä, että toiminta on liian riippuvaista yksittäisten henkilöiden osaamisesta. Tällainen riippuvuus syntyy todennäköisimmin jollain pienellä, erikoiskoulutuksen vaativalla, osastolla. Tällaisella osastolla yhdenkin henkilön työpanos on todella merkittävässä roolissa. Tämän työn yhteydessä havaittiin, että esimerkiksi röntgenosastolla riippuvuus yksittäisistä työntekijöistä on huolestuttavan suuri. Röntgenhoitajan koulutuksen omaaville henkilöille voi olla vaikeaa löytää

---

<sup>4</sup> Joitakin hoitohenkilökunnan erityisosaamisia lueteltiin luvussa 5.5.2

korvaajia. Erityisosaamisiin liittyviä riippuvuuksia voidaan esimerkin vuoksi tarkastella vuodeosasto 12 tulosten avulla, sillä kyseisen osaston tulokset olivat tältä osin kaikkein kattavimpia. Tuloksista havaitaan, että osastolla on vain kaksi saksan kielen taitoista, joista toinen on jäämässä pian eläkkeelle. Lisäksi osastolla työskentelee vain yksi henkilö, joka ilmoitti erityisosaamiseen muistihoitajan tehtävät.

Tulosten tarkastelu koko *organisaation tasolla* voidaan toteuttaa hieman osastokohtaisen käsittelyn jäljessä. Osastokohtaisten tulosten yhdistämisen avulla on mahdollista löytää koko organisaation osaamiseen yhdistettäviä kehitystarpeita. Näitä voivat olla esimerkiksi johonkin tiettyyn kielitaitoon liittyvät puutteet tai kirjaamiskäytännöissä havaitut ongelmat. Nämä kehitystarpeet liittyvät erityisesti sellaisiin osaamisiin, jotka koskettavat koko hoitohenkilökuntaa. Tässä työssä toteutetun kyselyn tulosten perusteella voidaan esimerkkinä nostaa esille joitakin pilottiyksiköiden osaamista koskevia kehityskohteita. Yleisesti heikoimmat tulokset liittyivät viestintätaitoihin ja -menetelmiin, visiointiin ja innovointiin sekä kehittymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Myöskään kielitaidot eivät olleet kovin monipuoliset, sillä työntekijät osasivat vain kolmea vierasta kieltä. Erityisesti venäjänkielen puuttuminen on ongelma, sillä venäläisten turistien määrä kuntayhtymän alueella on melko suuri.

Organisaatiotasolla tarkasteltavat osaamisen riskit ovat koko organisaation kannalta merkittäviä uhkia. Tällä hetkellä ne liittyvät erityisesti suurten ikäluokkien jäämiseen eläkkeelle. Organisaatiotasolla näitä uhkia tulisi pohtia koko organisaation osaamisen riittävyyden kannalta. Tässä työssä toteutetun kyselyn perusteella osaamisen tila havaittiin todella hyväksi. Pilottiyksiköiden osaamiseen ei siis todennäköisesti kohdistu merkittäviä lyhyen aikavälin (1-3 vuotta) riskejä. Pienet osaamispuutteet, jotka nykyiseen henkilöstöön voidaan liittää, eivät ole sellaisia, että ne aiheuttaisivat varsinaista uhkaa. Tarkasteltaessa vastaajien ikärakennetta huomataan, että vain noin 8 % vastanneista on jäämässä eläkkeelle seuraavan kolmen vuoden aikana. Myös pilottiyksiköiden osastonhoitajien haastatteluissa ilmeni, ettei osaamiseen arveltu kohdistuvan vielä lähitulevaisuudessa mitään merkittäviä riskitekijöitä. Esimerkiksi haussa olleisiin vakituisiin virkoihin oli vielä tähän asti löytynyt työnhakijoita. Sen sijaan sijaisuuksiin oli jo nykyiselläänkin vaikeampaa löytää työntekijöitä.

Pidemmällä aikavälillä (4-8 vuotta) pilottiyksiköiden osaamiseen liittyy selkeämpiä uhkakuvia. Eräs tärkeä syy tähän selviää katsomalla työntekijöiden ikäjakaumaa. Noin 23 % vastaajista on jäämässä eläkkeelle tällä aikavälillä. Koska työn määrä pysyy tulevaisuudessa oletettavasti samalla tasolla, tarkoittaa tämä sitä, että nykyisiä työntekijöitä joudutaan korvaamaan huomattava määrä. Eräs ongelma liittyy siihen, mistä löydetään uusia henkilöitä korvaamaan tätä melko suurta työntekijöiden joukkoa. Tähän liittyvät esimerkiksi hoitotyöntekijöiden koulutusmäärät sekä hoitotyön imago. Näihin asioihin kuntayhtymällä ei kuitenkaan ole juuri vaikuttamismahdollisuuksia. Eläkkeellesiirtymisistä johtuvan työntekijöiden vaihtuvuuden haitallisia seurauksia on kuitenkin mahdol-

lista pienentää. Tärkeintä on kiinnittää huomiota tiedon dokumentoimiseen ja siirtämiseen työntekijöiden välillä.

Tulosten tarkastelun yhteydessä havaittujen kehityskohteiden ja riskien jäsentelyn ja priorisoinnin jälkeen niitä voidaan hyödyntää laadittaessa osastotason *toimintasuunnitelmia* ja organisaation *henkilöstöstrategiaa*<sup>5</sup>. Näiden laadinta voisi tapahtua rinnakkain lokakuun ja marraskuun aikana. Organisaation henkilöstöstrategiassa voidaan määritellä yleisiä tavoitteita ja toimintaperiaatteita rekrytointiin, perehdytykseen, osaamisen siirtämiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Henkilöstöstrategiassa esimerkiksi kehittämistarpeita on hyvä miettiä hieman pidemmällä (esim. 2-3 vuotta) aikavälillä (Sydänmaanlakka 2000, s. 24). Henkilöstöstrategiaa ei tarvitse joka vuosi rakentaa kokonaan uudestaan, mutta päivitykset ovat paikallaan. Osastotason toimintasuunnitelmissa määritellään koko organisaation henkilöstöstrategian linjauksiin perustuen yksityiskohtaisemmat osaamiseen liittyvät tavoitteet. Niissä on myös hyvä pohtia, milloin ja miten mahdollisen uuden osaamisen hankkiminen tapahtuu.

Taulukossa 10 on kuvattu, miten tässä työssä havaittuihin tärkeimpiin osaamisen kehityskohteisiin voitaisiin reagoida. Taulukosta on jätetty pois havaitut puutteet viestintätaidoissa ja -menetelmissä sekä visioinnissa ja innovoinnissa. Viestintätaidot ja -menetelmät voidaan osastonhoitajien haastatteluiden mukaan liittää tietotekniikan käyttämiseen viestintävälineenä. Kysymyksen muotoilu ei kuitenkaan ollut riittävän yksiselitteinen, jotta asian voisi varmuudella liittää tietotekniikan hallitsemiseen. Visiointi ja innovointi ovat tärkeitä asioita, mutta eivät välttämättömiä kaikille työntekijöille. Tämän takia hieman heikommat tulokset eivät aiheuttane suurempia kehitystoimenpiteitä.

*Taulukko 10 Ehdotuksia työn tulosten hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä.*

<b>Kehityskohde</b>	<b>Toimenpiteet asiaan liittyen</b>
<i>Kehittämiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen</i>	- Heikkojen tulosten taustalla olevien syiden selvittäminen (ovatko asetetut tavoitteet esimerkiksi liian vaikeita saavuttaa?)
<i>Uuden tiedon tuominen työyhteisöön</i>	- Koko organisaatiota koskevien yhteisten toimintaperiaatteiden sopiminen
<i>Kielitaidot (erityisesti venäjän- ja viittomakielen puuttuminen)</i>	- Kielitaitoihin liittyvän koulutuksen järjestäminen ja siihen motivoiminen

Kehityskohteista tulisi kiinnittää huomiota erityisesti uuden tiedon tuomiseen työyhteisöön. Osastonhoitajien haastatteluissa ilmeni, että siinä oli havaittu puutteita. Myös kyselyssä siihen liittyvät tulokset eivät olleet parhaasta päästä. Tulevaisuudessa on tärkeää

<sup>5</sup> Henkilöstöstrategiaa käsiteltiin tarkemmin sivuilla 19 - 20 ja 24.

kiinnittää asiaan nykyistä enemmän huomiota. Uuden tiedon saaminen koko työyhteisön käyttöön on yhä tärkeämpää, kun suuri joukko työntekijöitä jää tulevaisuudessa eläkkeelle. Mikäli uuden tiedon tuominen työyhteisöön on puutteellista, esimerkiksi koulutukseen liittyvät panostukset menevät viimeistään siinä vaiheessa hukkaan, kun koulutukseen osallistunut työntekijä siirtyy eläkkeelle. Lisäksi koulutuksen hyödyntäminen on hyvin rajallista koko työntekijäjoukon kannalta.

Taulukossa 11 on esitetty kuinka keskeisiin kuntayhtymän osaamisriskeihin voitaisiin reagoida. Lyhyellä aikavälillä (1-3 vuotta) riskit liittyvät lähinnä työntekijöiden työkyvyn heikentymiseen ja nykyisten työntekijöiden irtisanoutumiseen. Näihin liittyviä riskienhallintatoimia voisivat olla esimerkiksi työilmapiirin ja työnantajakuvan ylläpitäminen ja kehittäminen.

*Taulukko 11 Ehdotuksia kuntayhtymän osaamisriskien hallintaan liittyen.*

Riski	Toimenpiteet asiaan liittyen
<i>Työntekijöiden työkyvyn heikentyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työkyvyn ylläpitämiseen liittyvät toimenpiteet (esim. TYKY-toiminta)</li> <li>- Työilmapiirin ylläpito ja kehittäminen</li> </ul>
<p><i>Tärkeän osaamisen menettäminen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nykyisten työntekijöiden irtisanoutuminen</i></li> <li>- <i>Nykyisten työntekijöiden jääminen eläkkeelle</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation työilmapiirin ja työnantajakuvan ylläpitäminen ja kehittäminen</li> <li>- Vaikeasti korvattavan osaamisen tunnistaminen</li> <li>- Tiedon siirtämiseen (esim. perehdyttäminen, uuden tiedon tuominen työyhteisöön) liittyvät toimintaperiaatteet</li> <li>- Tiedon vastaanottamiseen motivoiminen</li> <li>- Organisaation sisäisen rekrytoinnin tehostaminen</li> </ul>

Pidemmän aikavälin (4-8 vuotta) riskit liittyvät erityisesti nykyisten työntekijöiden jäämiseen eläkkeelle. Työntekijöiden eläköitymistä tarkasteltaessa organisaation tulisi kiinnittää huomiota varsinkin sellaisiin osaamisiin, jotka ovat liitettävissä pieneen työntekijäjoukkoon. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, uuden tiedon tuomisessa työyhteisöön havaittiin puutteita. Lisäksi haastatteluissa selvisi, että myöskään tiedon vastaanottamiseen ei aina löydy riittävästi motivaatiota. Tulevaisuudessa on tärkeää kiinnittää asiaan nykyistä enemmän huomiota. Esimerkiksi koulutuksista palatessaan työntekijän tulisi antaa saamansa kirjalliset dokumentit aina kaikkien käyttöön. Lisäksi tarpeen vaatiessa hän voisi myös sanallisesti selostaa osastonsa työntekijöille koulutuksen sisällön pääpiirteissään. Näihin asioihin liittyen organisaatiossa olisi tarpeellista määrittää yhtei-

set toimintaperiaatteet. Kun toimintaperiaatteet olisivat kirjattuja, niitä mahdollisesti myös noudatettaisiin paremmin.

Luvussa 3.2.3 käsiteltiin tiedon siirtämiseen liittyvää teoriaa Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämän viitekehyksen avulla. Hiljaisen tiedon siirron kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille tulisi tapahtua tarpeeksi ajoissa. Ei riitä, että asiaan kiinnitetään huomiota juuri ennen kuin työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Erityinen huomio tulee olla erilaisissa erityisosaamisissa, jotka nuorempien työntekijöiden on opittava. Kaikkea käytännön taitoihin liittyvää hiljaista tietoa ei todennäköisesti ole mahdollista dokumentoida. Kuitenkin myös kokeneen työntekijän hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremman työntekijän hiljaiseksi tiedoksi on arvokasta. Eräs soveltuva tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen olisi mentorointiparien muodostaminen. Suunnitelmallinen mentorointitoiminta saattaisi myös motivoida nuorempia työntekijöitä uuden tiedon vastaanottamisessa.

Seuraavassa alaluvussa on selvitetty hieman tarkemmin, kuinka erityisosaamisiin liittyvä tieto hyödyttää osaamisen johtamisessa. Eräänä sovelluskohteena on esitetty organisaation sisäinen rekrytointi.

### **5.6.3 Erityisosaamisiin liittyvän tiedon hyödyntäminen**

Erityisosaamisten dokumentoimista voidaan pitää eräänä tärkeimmistä hyödyistä, joita osaamisen mittaamisella saadaan. Erityisosaamisilla tarkoitetaan sellaisia osaamisia, jotka ovat vain joidenkin henkilöiden hallinnassa. Kaikkien työntekijöiden ei siis tarvitse, eikä ole edes mahdollista, hallita kaikkia erityisosaamisia. Kuvassa 21 on esimerkki erityisosaamisten jakautumisesta organisaation eri osastoille. Terveystieteiden organisaation eri osastoilla on usein erilaisia osaamistarpeita, jotka erottavat osastot toisistaan. Kaikki työntekijät eivät siis voi työskennellä, ainakaan ilman perehdytystä, kaikilla osastoilla. Usein tämä näkyy jo siinä, että eri osastoilla vaaditaan erityyppisen koulustaustan<sup>6</sup> omaavaa hoitohenkilökuntaa. Eri koulustaustan henkilöt eivät voi työskennellä ristiin eri osastoilla. Esimerkiksi röntgenhoitajat voivat työskennellä käytännössä vain omalla osastollaan. Toisaalta sairaanhoitajat eivät voi työskennellä röntgenosastolla. Näin ollen kuvan 21 esimerkki koskettaa erityisesti sairaanhoitajia, jotka voivat koulutuksensa puolesta periaatteessa työskennellä useammalla terveydenhuollon organisaation osastolla.

---

<sup>6</sup> Hoitohenkilökunnan koulutussuuntauksia esitettiin luvussa 4.3

## ORGANISAATION KAIKKI ERITYISOAAMISET

Osasto 1 erityisosaamiset		Osasto 2 erityisosaamiset		Osasto 3 erityisosaamiset	
Erityisosaaminen	Luku- määrä	Erityisosaaminen	Luku- määrä	Erityisosaaminen	Luku- määrä
Erityisosaaminen a	4	Erityisosaaminen a	2	Erityisosaaminen e	1
Erityisosaaminen b	3	Erityisosaaminen d	3	Erityisosaaminen f	4
Erityisosaaminen c	2	Erityisosaaminen e	5	Erityisosaaminen g	5
...	...	...	...	...	...

*Kuva 21 Esimerkki työntekijöiden erityisosaamisten jakautumisesta.*

Hoitotyöhön kuuluu paljon sellaisia erityisosaamisia, joita tarvitaan vain jollain tietyllä osastolla. Kuitenkin näitä osaamisia omaavia henkilöitä saattaa työskennellä myös jollain organisaation toisella osastolla. On esimerkiksi mahdollista, että joku työntekijä on aikaisemmin työskennellyt eri osastolla ja hänellä on alkeelliset taidot joistakin tämän osaston erityisosaamisista. Työntekijällä saattaa olla myös kaksi tutkintoa, jolloin hän on muodollisesti pätevä työskentelemään useammalla osastolla. Tällainen osaaminen voi olla helposti piilossa eikä sitä hyödynnetä mitenkään. Organisaation työntekijöillä saattaa lisäksi olla sellaisia erityisosaamisia, joita tarvitaan useammalla kuin yhdellä osastolla. Voikin siis olla, että jonkin erityisosaamisen omaavasta henkilöstä olisi joskus enemmän hyötyä jollain toisella osastolla.

Osaamisen johtamisen kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että tieto organisaatiossa työskentelevien henkilöiden erityisosaamisiin liittyen on yleisesti kaikkien esimiesten saatavilla. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijöitä voidaan siirtää tilapäisesti paikkaamaan esimerkiksi jonkin sairaustapauksen aiheuttamaa erityisosaamisten aukkoa. Kuvan 21 esimerkissä osaston 1 henkilöstöstä voitaisiin mahdollisesti siirtää yksi erityisosaamisen a hallitseva henkilö paikkaamaan osastolla 2 tapahtunutta kyseisen erityisosaamisen vajeesta. On kuitenkin huomattava, että tällainen tilapäinen työtehtävistä toiseen siirtely ei välttämättä ole kovin suosittua varsinkaan vakituisen henkilökunnan keskuudessa. Ketään ei voida siirtää toiseen työtehtävään pakottamalla.

Edellä kuvattua menettelyä voidaan hyödyntää myös sisäisessä rekrytoinnissa, jonka tarkoituksena on henkilön pysyvä siirto toiselle osastolle. Tämä voi liittyä esimerkiksi tilanteeseen, jossa eläkkeelle jäävän henkilön tilalle ei ole ajoissa kyetty palkkaamaan korvaavaa henkilöä. Tällöin voidaan tarkistaa, työskenteleekö organisaatiossa mahdollisesti sellainen henkilö, joka voitaisiin pysyvästi siirtää paikkaamaan eläkkeelle jäävää henkilöä.



Henkilöstön siirrot osastojen välillä tehostavat organisaation olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä. Erityisosaamisten dokumentointi avustaa osaamisen johtamista kuitenkin myös muulla tavoin. Eri erityisosaamisille on mahdollista nimetä vastuuhenkilöitä, jotka voivat huolehtia esimerkiksi näihin osaamisiin liittyvästä perehdytyksestä. Lisäksi koulutusta voidaan suunnitella niin, että siinä huomioidaan henkilön erityisosaamiset. Kaikkien työntekijöiden ei siis tarvitse käydä jokaisessa koulutuksessa, vaan koulutusta voidaan myös hieman kohdentaa erityisosaamisiin. Henkilö voi käydä hieman useammin omaan erityisosaamiseen liittyvissä koulutuksissa. On kuitenkin vältettävä sitä, että työntekijät erikoistuvat liiaksi joihinkin suppeisiin osaamisalueisiin. Täytyy siis huolehtia, että jokaisen osaamis pohja on koko ajan laajuudeltaan riittävä. Erityisosaamisiin liittyvien koulutusten sisällöstä tulisi kertoa työtovereille ja kaikki koulutuksista saatu materiaali pitäisi antaa myös työtovereiden käyttöön.

## 6 PÄÄTELMÄT

### 6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset esitetään vastaamalla tavoitteesta johdettuihin neljään tutkimuskysymykseen: 1) Mitä osaaminen on, ja minkälaisia keinoja sen mittaamiseksi on olemassa? 2) Mikä on mittaamisen rooli osaamisen johtamisen kokonaisuudessa? 3) Kuinka osaamisen mittaaminen auttaa osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa, ja mitä muita keinoja osaamisriskien hallintaan on olemassa? 4) Miten terveydenhuolto-organisaation hoitohenkilökunnan osaamisen mittaustyökalu suunnitellaan, ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää? Kohtaan 1 vastataan kirjallisuusselvityksen perusteella. Kohtiin 2-4 vastataan sekä kirjallisuusselvityksen että työn empiirisen osion avulla.

#### **Mitä osaaminen on, ja minkälaisia keinoja sen mittaamiseksi on olemassa?**

Osaamisen mittaamisen kannalta on tärkeää, että käsitteelle annetaan jokin määritelmä. Osaamisen käsitteelle ei kuitenkaan ole olemassa yleisesti käytettyä määritelmää. Määrittelemineen on hankalaa ja siihen on pyritty kirjallisuudessa monin eri tavoin. Yleensä osaaminen liitetään työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaan. Tässä työssä osaaminen määriteltiin tiedoiksi ja taidoiksi, joita yksilö työtehtävässään tarvitsee. Lisäksi osaamiseksi laskettiin näiden tietojen ja taitojen soveltamiseen vaikuttavat henkilöominaisuudet, arvot ja asenteet.

Erilaisten osaamisen määritelmien lisäksi kirjallisuudessa on esitetty monenlaisia luokitteluja ja näkökulmia osaamiseen liittyen. Yksilön osaamisen näkökulmasta osaamiset voidaan luokitella esimerkiksi koviin ja pehmeisiin osaamisiin. Kovilla osaamisilla tarkoitetaan työn vaatimia taitoja kun taas pehmeät liittyvät henkilön persoonan piirteisiin kuten luovuuteen ja tarkkuuteen. Yksilön osaamiset voidaan myös luokitella viisitason osaamisjäävuoren avulla. Ylin taso liittyy työntekijän ammattialan tietoihin ja taitoihin. Toinen taso sisältää organisaatio-osaamisen, joka liittyy työtehtävään ja työnantajaan. Kolmas taso sisältää laajasti sovellettavat ja yleiset osaamiset, joita henkilö voi soveltaa työelämässä yleensä. Neljännellä tasolla ovat henkilöt arvot, standardit ja ammatillinen etiikka. Alin taso liittyy henkilön ominaispiirteisiin ja persoonaan liittyviin valmiuksiin.

Osaamista voidaan tarkastella myös esimerkiksi tiimin, yksikön tai koko organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi organisaation osaaminen ei ole pelkästään siinä työskentelevien henkilöiden osaamisten summa. Organisaation osaamiseen kuuluvat näiden lisäksi myös henkilöiden väliset monimutkaiset vuorovaikutussuhteet. Organisaatiotason osaamista tarkastellaan usein ydinosaamisen käsitteen avulla, jolla viitataan sellaiseen osaamiseen, joka tuo organisaatiolle sen kilpailuedun.

Osaamisen mittaaminen voidaan toteuttaa monella tavalla. Mittaamisen käyttötarkoitus on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa siihen, millä tavalla mittaaminen kannattaa toteuttaa. Osaamista voidaan mitata sekä välillisesti että suoraan. Välillinen mittaaminen tapahtuu jonkin osaamiseen oletettavasti vaikuttavan tekijän, kuten koulutuksen, mittaamisen avulla. Suora mittaaminen antaa validiteetiltaan parempia tuloksia. Se on kuitenkin usein työläämpää ja vaikeampaa. Suoraa mittaamista varten on valittava ne työhön liittyvät osaamiset, joita halutaan mitata. Mitattavien osaamisten valinta voidaan tehdä organisaation strategian tavoitteista johtamalla tai valitsemalla tärkeäksi havaittuja mitta-iskohteita suoraan.

Osaamisen suora mittaaminen on käytännössä usein suoritettava subjektiivisesti, mikä voi heikentää tulosten reliabiliteettia. Osaamisen johtamisen kannalta on kuitenkin olennaista, että osaamisesta saadaan suoria mittaustuloksia. Subjektiiviseen mittaamiseen liitettyihin ongelmiin kuuluu muun muassa se, että ihmiset voivat ymmärtää arviointeihin liittyvät tasot eri tavalla. Arvioija saattaa myös ymmärtää väärin koko arvioitavan asian. Subjektiivisessa mittaamisessa on kiinnitettävä huomiota arvioijan valintaan ja arviointitapaan. On hyvä käyttää työntekijän itsensä tekemän arvioinnin lisäksi myös esimiehen arvioita. Osaamistason arvioiminen on mielekästä suorittaa jonkinlaisella numeerisella asteikolla, jonka tasoille on määritelty sanallinen kuvaus. Numeeriset asteikot mahdollistavat nopean ja helpon arvioimisen. Lisäksi niillä saatavia tuloksia on helppo vertailla ja esittää graafisesti.

### **Mikä on mittaamisen rooli osaamisen johtamisen kokonaisuudessa?**

Mittaaminen voidaan yhdistää monenlaisiin osaamisen johtamisen operaatioihin. Mittaustulosten tarkastelu ja analysointi eri näkökulmista mahdollistaa konkreettisten tavoitteiden ja toimenpide-ehdotusten kirjaamisen henkilöstöstrategiaan. Osaamisen mittaamista voidaan soveltaa esimerkiksi seuraaviin osaamisen johtamiseen liittyviin toimiin:

- osaamisen kehityskohteiden etsiminen,
- koulutuksen suunnittelu,
- perehdyttäjien valitseminen,
- osaamiseen liittyvien riskien tunnistaminen (ks. seuraava tutkimuskysymys),
- osaamisen hyödyntämisen tehostaminen järjestämällä työtehtäviä uudelleen havaittujen osaamisten mukaan,
- työntekijöiden palkitsemisperusteiden etsiminen sekä
- rekrytoitavan henkilön osaamisen tason selvittäminen.

Osaamisen tasoon liittyvien tavoitteiden ja osaamisen nykytilan vertailu on yksinkertainen keino löytää osaamisen kannalta olennaisia kehityskohteita. Näitä kehityskohteita voidaan hakea esimerkiksi yksilön, osaston tai organisaation näkökulmasta. Kehityskohteiden löytäminen tukee koulutuksen suunnittelussa. Osaamisen mittaustulosten avulla on myös mahdollista valita henkilöitä perehdyttäjiksi. Tämä voidaan toteuttaa

esimerkiksi siten, että jonkin erityisosaamisen omaava henkilö valitaan antamaan kyseiseen erityisosaamiseen liittyvää perehdytystä.

On tärkeää, että olemassa olevaa osaamispotentiaalia hyödynnetään mahdollisimman hyvin. Osaamisen mittaustuloksia on mahdollista käyttää etsittäessä henkilöitä, joita voitaisiin siirtää toisiin tehtäviin organisaatiossa. Tällainen tilanne saattaa liittyä esimerkiksi tilanteeseen, jossa jonkun työntekijän osaamisesta havaitaan olevan enemmän hyötyä jollakin toisella osastolla.

Osaamisen mittaaminen on mahdollista liittää työntekijöiden palkitsemisjärjestelmään avustamaan palkitsemisperusteiden etsimisessä. Kun mittaamista käytetään palkitsemisperusteiden etsimiseen, on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että mittaustulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Lisäksi osaamisen mittaamista voidaan hyödyntää rekrytoitaessa uusia henkilöitä organisaation palvelukseen. Myös rekrytoinnissa on pyrittävä mahdollisimman objektiivisiin osaamisen mittareihin, kuten esimerkiksi testeihin. Subjektiiviset mittaustulokset saattavat olla hyvin vääristyneitä, sillä niissä korostuu se, miten työnhakijat asiat esittävät. Näiden subjektiivisten tulosten luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa esimerkiksi työhaastatteluiden yhteydessä.

### **Kuinka osaamisen mittaaminen auttaa osaamiseen liittyvässä riskienhallinnassa, ja mitä muita keinoja osaamisriskien hallintaan on olemassa?**

Mittaaminen on tärkeä apuväline osaamiseen liittyvien riskien tunnistamisessa. Osaamisen mittaustulosten avulla on esimerkiksi mahdollista arvioida, kuinka riippuvainen organisaatio on yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. Tällainen riippuvuus voi liittyä esimerkiksi tilanteeseen, jossa jokin erityisosaaminen on vain yksittäisten työntekijöiden hallinnassa. Myös yksittäisiin henkilöihin liittyvä korkean tason osaaminen saattaa aiheuttaa riippuvuutta kyseisistä henkilöistä. Näihin riippuvuuksiin liittyvät riskit saattavat toteutua esimerkiksi silloin, kun jonkin erityisosaamisen omaava henkilö sairastuu, irtisanoutuu tai jää eläkkeelle.

Mittaamalla voidaan paljastaa myös riskejä, jotka johtuvat osaamispuutteista. Vaarallisen heikko osaaminen täytyy määritellä osaamisen mukaan. Työn kannalta vähemmän tärkeässä osaamisessa ei välttämättä vielä ole ongelma, mikäli muutamilla henkilöillä havaitaan heikko osaamisen taso. Työn kannalta tärkeässä osaamisessa jo yksittäisten työntekijöiden heikompi osaaminen saattaa olla selkeä riskitekijä. Esimerkiksi sairaalassa tämä voi aiheuttaa pahimmillaan potilaan kuoleman.

Useat osaamisriskien hallintakeinot liittyvät perinteisiin henkilöstöjohtamisen toimenpiteisiin kuten osaamisen kehittämiseen, rekrytointiin, töiden organisointiin ja palkitsemiseen. Myös tiedon siirtämistä voidaan pitää tärkeänä keinona hallita osaamisen riskitekijöitä. Osaamisen mittaamisesta on usein apua sovellettaessa jotakin yksittäistä osaamisriskien hallintakeinoa.

Säännöllinen ja jatkuva työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen on olennaista onnistuneessa osaamisen johtamisessa. Se mahdollistaa osaamistason pitämisen vaatimusten tasalla. Lisäksi se auttaa pitämään kehityshaluiset työntekijät organisaation palveluksessa. Osaamisen kehittämiskohteita on mahdollista löytää esimerkiksi vertaamalla osaamisen nykytilaa asetettuihin tavoitteisiin.

Työntekijöiden irtisanoutumisen riskiä voidaan pyrkiä pienentämään esimerkiksi palkitsemisen keinoin. Kilpailukykyinen ja kannustava sekä oikeudenmukainen palkitseminen on tärkeä keino, jonka avulla nykyiset työntekijät voidaan pitää tyytyväisinä. Kuten edellisen tutkimuskysymyksen yhteydessä kuvattiin, osaamisen mittaamista on mahdollista hyödyntää palkitsemisperusteiden etsimisessä.

Tiedon siirtäminen työntekijöiden välillä on tärkeä keino vähentää riskiä, joka johtuu siitä, että organisaatio on liian riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä. Osaamisen mittaamisen avulla on mahdollista löytää oikeita henkilöitä perehdyttämään muita. Tiedon siirtämiseen liittyen on olennaista, että organisaatiossa sovelletaan yhteisesti määritellyjä periaatteita. Esimerkiksi koulutuksesta saatava tieto on saatava jaettua myös työtovereille. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa vähintään sitä, että koulutuksesta saatu materiaali annetaan kaikkien tarkasteltavaksi.

Mentorointi on kirjallisuuden perusteella käyttökelpoinen tapa, jota voidaan soveltaa siirrettäessä kokeneempien työntekijöiden hiljaista tietoa nuoremmille. Mentoroinnilla tarkoitetaan avoimeen kahdenkeskeiseen keskusteluun perustuvaa oppimisprosessia. Mentoroinnissa myös kokeneemman työntekijän (mentorin) on mahdollista oppia uutta. Mentoroinnin ongelma on se, että hiljainen tieto siirtyy vain toisen yksittäisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto pitäisi muuttaa dokumentoimalla eksplisiittiseen muotoon, jotta se olisi useampien henkilöiden saatavilla. Voi olla kuitenkin vaikeaa dokumentoida johonkin hyvin käytännönläheiseen asiaan liittyvää hiljaista tietoa.

Rekrytointi on perinteinen keino korvata organisaatiosta lähtenyt osaamista. Sen avulla on myös mahdollista tuoda jotain täysin uutta osaamista organisaation palvelukseen. Osaamisen mittaamista on mahdollista soveltaa rekrytoinnin yhteyteen. Sen avulla voidaan saada parempi kuva rekrytoitavan osaamisesta. Tällä tavoin rekrytoinnissa epäonnistumisen riski pienenee.

Kun osaavaa työvoimaa on vaikeaa löytää organisaation ulkopuolelta, on etsittävä keinoja hyödyntää olemassa olevaa osaamista yhä paremmin. Osaamisen hyödyntämisen tehostamisella ei tässä yhteydessä tarkoiteta siitä, että työntekijöiden työtaakkaa lisättäisiin. Osaamisen hyödyntämistä voidaan joskus parantaa, kun havaitaan, että työntekijän osaamisesta on työnantajan kannalta enemmän hyötyä jossain toisessa työtehtävässä. Tämä voi liittyä esimerkiksi tilanteeseen, jossa työntekijällä on jotain sellaista erityis-

osaamista, jota hän ei juuri hyödynnä nykyisessä työtehtävässä. Tälle erityisosaamiselle saattaa olla suuri tarve jossain toisessa työtehtävässä.

### **Miten terveydenhuolto-organisaation hoitohenkilökunnan osaamisen mittaustyökalu suunnitellaan, ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää?**

Tässä tutkimuksessa toteutetun mittaustyökalun suunnittelussa voidaan nähdä neljä vaihetta: lähtötilanne, suunnittelu, käyttöönotto testaamalla ja uudelleen suunnittelu. Lähtötilanteessa oli tärkeää pohtia, mitkä ovat mittaamisen käyttötarkoitukset. Esimerkiksi kehittäminen ja palkitseminen ovat melko erilaisia käyttötarkoituksia, joihin ei ehkä kannata soveltaa samaa mittaustyökalua. Työssä suunnitellun mittaustyökalun käyttökohteita olivat osaamisen kehittäminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta. Käyttötarkoituksen lisäksi lähtötilanteessa oli päätettävä, kuka mittaamisen suorittaa ja millä tavoin mittaaminen toteutetaan. Tässä työssä päädyttiin käyttämään subjektiivista osaamisen mittaamistapaa, joka soveltui hyvin määriteltyihin käyttötarkoituksiin. Työntekijöiden itsensä täyttämän kyselyn antamaa tietoa pidettiin riittävän luotettavana, kunhan se tarkistettaisiin esimiehen kanssa käytävien kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Suunnitteluvaiheessa keskeisintä oli mitattavien osaamisten valitseminen ja ryhmittely sekä eri osaamisiin liittyvien kysymysten laatiminen. Kysymyksille oli lisäksi määriteltävä niihin soveltuva sanallinen arviointiasteikko. Mitattavat osaamiset valittiin organisaatiossa havaittujen osaamistarpeiden ja valtakunnallisten hoitohenkilökunnan osaamiseen liittyvien linjauksien perusteella. Osaamiseen liittyvien kysymysten määrittelyssä eräs keskeinen asia liittyi siihen, arvioidaanko osaamista suoraan vain työssä suoriutumisen kautta. Työssä päädyttiin käyttämään molempia tapoja osaamisesta riippuen. Pääosa kysymyksistä muotoiltiin niin, että ne mittasivat osaamista työssä suoriutumisen kautta. Kysymysten laadinnassa oli tärkeää, että kysymysten määrä pysyi kohtuullisena ja kysymysten muotoilu yksiselitteisenä.

Mittaustyökalua päätettiin ensin testata pienellä työntekijäjoukolla. Tähän liittyen työntekijöille järjestettiin kaksi tiedotustilaisuutta. Tiedotustilaisuuksilla pyrittiin vähentämään mittaamiseen mahdollisesti liittyvää epätietoisuudesta johtuvaa vastarintaa. Lisäksi tarkoituksena oli parantaa testaamalla saatujen tulosten reliabiliteettia ja validiteettia, sillä tilaisuuksissa selostettiin, miten kyselyyn vastataan. Testausvaiheessa vastaajien oli mahdollista kirjoittaa palautetta ja parannusehdotuksia kyselyyn ja sen sisältöön liittyen. Tämä mahdollisti sen, että melko suuri työntekijäjoukko pystyi osallistumaan mittaustyökalun suunnitteluun. Vastaajien palautteella oli tärkeä merkitys työkalun suunnitteluprosessissa. Testaamisen avulla saatuja kokemuksia olisi ollut vaikea korvata millään muulla keinolla.

Testaamisen jälkeen työkalusta laadittiin uusi versio. Rakennetta ja kysymyksiä muotoiltiin uudestaan. Mitattavat osaamiset pysyivät kuitenkin pääosin samoina. Työkalun uusi versio suunniteltiin sähköistä toteutusta varten. Paperiseen versioon verrattuna sähkö-

köisellä versiolla on monia etuja. Esimerkiksi kysymysten selventäminen ja avaaminen osastokohtaisten ominaispiirteiden mukaan on helpompaa.

Yhteenvedona mittaustyökalun suunnittelusta voidaan todeta, että suunnittelu oli järkevää toteuttaa iteratiivisesti. Testaaminen havaittiin tärkeäksi osaksi suunnitteluprosessia. Testaamiseen voidaan yhdistää monenlaisia hyötyjä: 1) Testaamisen avulla mittareista saadaan sellaisia, joiden avulla on mahdollista saada luotettava ja kattava kuva osaamisen nykytilasta. 2) Testaamisen avulla mittaaminen tulee työntekijöille tutummaksi, mikä voi parantaa tulosten luotettavuutta jatkossa. 3) Testaaminen antaa mahdollisuuden siihen, että suuri joukko työntekijöitä osallistuu mittaustyökalun suunnitteluun. Tästä seuraa esimerkiksi se, että mittaamiseen liittyvä vastustus oletettavasti pienenee.

Osaamisen mittaustyökalu on tärkeä apuväline terveydenhuollon organisaation vuotuisen osaamisen johtamisprosessin toteuttamisessa. Osaamisen mittaaminen on käytännössä hyvä toteuttaa siten, että työntekijä tekee ensin itse subjektiivisen arvion omasta osaamisestaan, jonka jälkeen tulokset käydään läpi esimiehen kanssa seuraavien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kirjallisuudessa on havaittu, että toisten henkilöiden tekemiin arvioihin liittyy paljon erilaisia ongelmia, jotka voivat heikentää tulosten luotettavuutta. Vaikka myös itsearvioihin liittyvät omat ongelmansa, niiden luotettavuutta on mahdollista parantaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Käytännössä tämä itsearvion ja esimiehen arvion yhdistäminen voidaan toteuttaa melko sujuvasti ja vaivattomasti. Mittaustulosten tarkistamisen lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan selvittää, kuinka edellisenä vuonna asetetut osaamistavoitteet on saavutettu ja mitä kehitystarpeita työntekijöiden osaamiseen kohdistuu. Kehityskeskusteluihin liittyy myös uusien osaamiseen liittyvien tavoitteiden laatiminen, joka voidaan tehdä henkilöstöstrategian sekä osaston oimien tavoitteiden avulla.

Kehityskeskusteluiden jälkeen tuloksia on järkevä tarkastella sekä osastotasolla että organisaatiotasolla. Osastokohtaisissa tarkasteluissa tuloksia voidaan käsitellä paljon yksityiskohtaisemmin. Nämä yksityiskohtaiset tarkastelut auttavat koko organisaation kannalta keskeisten asioiden löytämistä. Tärkeimpiä osaamisen nykytilaan liittyvän tiedon hyödyntämistapoja ovat:

- osaamisen kehitystarpeiden havaitseminen,
- rekryointitarpeen tunnistaminen,
- nykyisen osaamisen hyödyntämisen tehostaminen (työntekijöiden siirrot organisaation sisällä) sekä
- osaamiseen liittyvien riskitekijöiden (erityisesti riippuvuus yksittäisistä työntekijöistä) tunnistaminen.

Tulosten tarkastelun yhteydessä havaittujen kehityskohteiden ja riskien sekä niistä johdettujen tavoitteiden priorisoinnin jälkeen niitä on mahdollista hyödyntää laadittaessa

osastokohtaisia osaamisen johtamisen toimintasuunnitelmia ja organisaation henkilöstöstrategiaa.

Tämän tutkimuksen suosituksen mukaan henkilöstöstrategian laatiminen tapahtuu resurssiperusteisen näkökulman mukaisesti, sillä sen todettiin soveltuvan hyvin kunnallisen terveydenhuollon organisaation osaamisen johtamiseen. Kunnallisen organisaation strategiassa olennaisinta on se, kuinka toimintaa voidaan tehostaa ja kehittää. Sen sijaan esimerkiksi eri toiminta-alueille siirtyminen yritysorganisaatioiden tapaan ei ole kovin tavallista. Toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen liittyvät tavoitteet voivat syntyä vain resurssien nykytilan täydellisen ymmärtämisen kautta. Mittaamisella on keskeinen rooli osaamisen nykytilaa selvittäessä.

## 6.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka osaamista voidaan mitata ja millä tavoin mittaamista voidaan hyödyntää johtamisen apuvälineenä. Tavoitteeseen vastattiin neljän tutkimuskysymyksen avulla. Kysymyksiin saatiin melko hyvät vastaukset, joten tutkimuksen tavoite saavutettiin. Koska työssä testattu mittaustyökalu oli vielä kesken-eräinen, moniin kysymyksiin ei kuitenkaan ollut mahdollista hyödyntää tutkimuksen empiirisen osion tuloksia kovin kattavasti. Lisäksi on hyvä muistaa, että työkalua testattiin vain case-organisaation neljällä osastolla, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Työssä mitattuja osaamisista ei johdettu strategiasta, kuten mittaamiseen liittyvässä kirjallisuudessa usein suositellaan. Eräs syy tähän oli se, ettei organisaatiossa ollut varsinaista määriteltyä strategiaa. Henkilöstöstrategiatyö oli vielä kesken. Toisaalta hoitotyön käytännönläheisyyden takia mitattavat asiat oli hyvin luontevaa valita työn kannalta tärkeäksi havaituista osaamisista. Tutkimuksen havaintojen mukaan resurssiperusteinen näkökulma, jossa strategia laaditaan olemassa olevien resurssien varaan, soveltuu hyvin kunnalliseen organisaatioon.

Mittaaminen päätettiin toteuttaa subjektiivisesti, sillä tällä tavoin oli mahdollista saada kattavaa ja suoraa tietoa osaamisen tasosta. Osaamista suoraan mittaavien objektiivisten mittareiden suunnittelu olisi ollut käytännössä hyvin mutkikasta ja jopa mahdotonta. Vaikka subjektiivisia mittaustuloksia on helppo kritisoida, on kuitenkin huomattava, että esimerkiksi tulosten läpikäyminen kehityskeskusteluiden yhteydessä voi parantaa niiden reliabiliteettia merkittävästi. Subjektiivisia mittaustuloksia voidaan pitää riittävän luotettavina työssä määriteltyjen mittaamisen käyttötarkoitusten kannalta.

Eräs mittaustyökalun suunnittelun alkuvaiheen haaste oli mitattavien asioiden valinta. Vaikka tutkija tutustui eri lähteiden ja haastatteluiden avulla hoitohenkilökunnan osaamisvaatimukseen ja terveydenhuollon organisaation ominaispiirteisiin, olisi parempi asiantuntemus aiheesta ollut joissakin tilanteissa tarpeellista. Tutkijan roolina oli kuitenkin



pääasiassa suunnitteluprosessin koordinoiminen, ei mitattavien asioiden valinta. Toinen suuri haaste mittaustyökalun suunnittelussa oli se, kuinka mitattavat asiat muotoillaan kysymyksiksi. Koska mittaustyökalu oli tarkoitettu koko case-organisaation hoitohenkilökunnalle, jokaisen vastaajan kannalta yksiselitteisen muotoilun laatiminen oli vaikeaa.

Testattu kysely ei selkeästi ollut vielä täysin valmis ja siihen on melko helppo kohdistaa kritiikkiä ja parannusehdotuksia. Testauksen avulla saadut vastaajien palautteet ja kommentit olivatkin yhtä arvokkaita kuin varsinaiset osaamisen tasoon liittyvät tulokset. Testauksen kokemusten avulla suunniteltu kyselyn uusi versio on jo selvästi parempi. Kun kysely liitetään toimivaan tietotekniseen toteutukseen, siitä saadaan case-organisaation kannalta tärkeä osaamisen johtamista tukeva työkalu. Kyselyn sähköinen toteutus antaa monia mahdollisuuksia. Se mahdollistaa esimerkiksi kysymysten avaamisen siten, että vastaaja varmasti ymmärtää mitä niillä omalla osastolla tarkoitetaan.

Tämän työn tieteellinen kontribuutio on siinä, että siinä yhdistyy monipuolisesti eri alojen tutkimus. Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti, mitä työ antaa aineettoman pääoman johtamisen, suorituskyvyn mittaamisen, osaamisen johtamisen ja terveystieteiden tutkimukselle.

Aineettoman pääoman tutkimuksen kannalta työ nostaa esille erään keskeisen aineettoman pääoman tekijän. Vaikka aineettoman pääoman näkökulmasta tutkimus tarkastelee asioita suppeasti vain osaamisen kannalta, on tarpeellista, että myös aineettoman pääoman tutkimuksessa välillä fokusoidutaan joihinkin tiettyihin aineettoman pääoman tekijöihin. Vaikka aineettoman pääoman tutkimuksessa korostetaan mittaamisen tärkeyttä, ei osaamisen mittaamista ole käsitelty kovin yksityiskohtaisesti. Tässä työssä osaamisen mittaaminen yhdistetään myös osaamiseen liittyvään riskienhallintaan. Aineettoman pääoman tutkimuksessa erilaiset riskit ja niiden hallinta ovat saaneet tähän asti liian vähän huomiota.

Suorituskyvyn mittaamisen tutkimuksessa on korostettu myös henkilöstöön liittyvien mittareiden tärkeyttä. Esimerkiksi tasapainotettu mittaristo sisältää oppimisen ja kasvun näkökulman, jossa työntekijöiden osaamisresursseilla on tärkeä merkitys. Osaamisen mittaaminen on kuitenkin koettu vaikeaksi asiaksi. Tämä työ esittää melko yksityiskohtaisen esimerkin siitä, kuinka hoitotyöntekijöiden osaamista voidaan mitata.

Osaamisen johtamisen tutkimuksen kannalta tämän työn empiirinen tarkastelukohde on mielenkiintoinen myös jatkotutkimusmielessä. Perinteisessä kunnallisessa terveydenhuollon organisaatiossa osaamisen johtaminen on haasteellista. Esimerkiksi työntekijöiden osaamisvaatimusten ja koulutusten suuri kirjo aiheuttavat omat vaikeutensa. Tässä työssä esitetty osaamiseen liittyvän riskienhallinnan näkökulma on ajankohtainen. Siitä huolimatta erilaiset osaamiseen liittyvät riskit ovat saaneet melko vähän huomiota osaamisen johtamisen tutkimuksen yhteydessä.

Terveystieteiden näkökulmasta tutkimuksen arvo liittyy erityisesti mittausprosessin kuvaukseen ja mittaustulosten hyödyntämisen pohtimiseen. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa suurin huomio on erityisesti ollut mitattavien asioiden valinnassa. Niissä ei ole kuitenkaan tarkasteltu suunnittelun lisäksi kattavasti muita mittausprosessin vaiheita, kuten mittareiden käyttöönottoa. Myös tulosten hyödyntämiseen liittyvä tarkastelu on jäänyt usein melko vähäiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa mittaustulosten käsittelyä ei esimerkiksi yleensä ole suoraan liitetty kehityskeskusteluihin tai henkilöstöstrategian laadintaan.

### 6.3 Jatkotutkimustarve

Tutkimuksen aihepiiristä johtuen siihen voidaan liittää monenlaisia jatkotutkimusaiheita. Osaamisen johtamisen käsite ei ole vielä vakiinnuttanut asemaansa, joten aiheeseen liittyviä tutkimuksia olisi syytä tehdä lisää. Osaamisen johtamisen kannalta jatkotutkimusta tulisi tehdä erityisesti mittaamisen hyödyntämiseen liittyen. Myös konkreettisia esimerkkejä osaamisen johtamisen käytännön toteutuksesta on nykyisellään melko vähän saatavilla. Koska samantapaisia asioita on jo pitkään tutkittu henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa, olisi tärkeää hyödyntää tämän alueen tutkimustietoa. Esimerkiksi henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa jo pitkään käsiteltyä työsuorituksen arviointia ei pitäisi unohtaa tutkittaessa osaamisen arviointiin ja sen hyödyntämiseen liittyviä asioita. Näitä kahta asiaa ei tulisi tarkastella erillisinä, sillä niiden välillä on selviä yhteneväisyyksiä.

Tietämyksen hallinnan tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota siihen, millä keinoin tiedon dokumentointi ja siirtäminen voidaan liittää osaamisriskien hallintaan. Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioiden näkökulmasta tietämyksen hallinnalla olisi monia mielenkiintoisia sovelluskohteita, jotka eivät tässä tutkimuksessa saaneet kovin suurta huomiota. Nämä liittyvät esimerkiksi siihen, kuinka koulutusten sisältö saataisiin paremmin koko henkilöstön käyttöön ja millä tavoin eläkkeelle jäävän henkilöstön osaamista voitaisiin siirtää muulle henkilöstölle.

Tähän tutkimukseen ja sen empiiriseen osioon liittyen olisi myös mahdollista tehdä vielä jatkotutkimusta. Koska tutkimuksen tulokset saatiin vasta työssä suunnitellun kyselyn testiversiolla, niiden luotettavuudessa on parantamista. Olisikin mielenkiintoista tutkia, millä tavoin kyselyn uusi versio toimii organisaation koko hoitohenkilökunnan osaamisen mittaamisessa. Voi olla, että tällä tavoin löydettäisiin taas uusia kehitystarpeita kyselyn rakenteeseen ja sisältöön liittyen. Lisäksi kyselyä voitaisiin soveltaa muihin vastaaviin organisaatioihin. Itse kyselyyn olisi ehkä tehtävä joitakin pieniä muutoksia, mutta oletettavasti se soveltuisi pääpiirteissään myös muihin terveydenhuollon organisaatioihin.

Monet tämän tutkimuksen esittämistä, osaamisen mittaamisen hyödyntämiseen liittyvistä, suosituksista ovat sellaisia, joita olisi tärkeää vielä testata käytännössä. Lisäksi työssä esitettyjen, riskien tunnistamiseen ja hallintaan liittyvien, toimintatapojen toimivuutta tulisi testata. Näiden kokemusten perusteella niitä voitaisiin mahdollisesti kehittää edelleen.

Tämän tutkimuksen aihepiiri vaatii myös jatkossa eri tutkimusalojen yhteistyötä. Terveystieteen tutkijoilla on paras käsitys hoitohenkilökunnan koulutuksesta ja osaamisvaatimuksista. Aineettoman pääoman tutkijoilla on osaamista mittareiden suunnitteluprosessin toteutukseen liittyen. Heillä on lisäksi näkemys siitä, kuinka mittaaminen liittyy johtamisen kokonaisuuteen. Koska henkilöstövoimavarojen tutkimuksella on aihepiiristä pitkä kokemus, sillä voisi olla paljon annettavaa esimerkiksi henkilöstöön liittyviin arviointi- ja mittaustapoihin liittyen. Edellisten lisäksi tietämyksen hallinnan tutkimus auttaisi erilaisten tietojärjestelmien hyödyntämisen suunnittelussa sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvien ongelmien pohtimisessa.

## LÄHTEET

Abernethy, M., Bianchi, P., Del Bello, A., Labory, S., Lev, B., Wyatt, A., Zambon, S. 2003. Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices. Prepared for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General. 277 s.

Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, Helsinki.

Andriessen, D. 2004. Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier Inc, USA. 440 s.

Anon. 2005. Jämsän seudun kuntayhtymän esittelymateriaali.

Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., Szejczewski, M. 1997. A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 8 (5), s. 265 – 272.

Barrier, M. 2004. Protecting Trade Secrets. *HR Magazine*, Vol. 49(5), s. 52 – 57.

Bergenhengouwen, G.J., ten Horn, H.F.K., Mooijman, E.A.M. 1997. Competence development – a challenge for human resource professionals: core competencies of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 (2), s. 55 – 62.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 (7), s. 754 – 765.

Brooking, A. 1996. *Intellectual Capital*. International Thomson Business Press, London.

Cambell, B., Mackay, G. 2001. Continuing Competence: An Ontario Nursing Regulatory Program That Supports Nurses and Employers. *Nursing Administration Quarterly*, Vol. 25 (2), s. 22 – 30.

Cheung, G.W. 1999. Multifaceted conceptions of self-other ratings disagreement. *Personnel Psychology*, Vol. 52 (1), s. 1 – 36.

Cockerill, T., Hunt, J. Schroder, H. 1995. Managerial competencies: fact or fiction? *Business Strategy Review*, Vol. 6(3), s. 1 – 12.

Del Bueno, D. J., Weeks, L., Brown-Stewart, P. 1987. Clinical Assessment Centers: A Cost-Effective Alternative for Competency Development. *Nursing Economics*, Vol. 5(1), s. 21 – 26.

DiFonzo, N. Bordia, P. 1998. A tale of two corporations: managing uncertainty during organisational change. *Human Resource Management*, Vol. 37 (3/4), s. 295 – 303.

Duck, J., D. 1993. Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, Vol. 71 (6), s. 109 – 118.

Edgett, S., Parkinson, S. 1993. Marketing for Service Industries – A Review. *The Service Industries Journal*, Vol. 13 (3), s. 19 – 39.

Edvinsson, L. 2005. Regional Intellectual Capital in Waiting: A Strategic Intellectual Capital Quest. Bonfour, A., Edvinsson, L. (toim.). *Intellectual capital for communities – nations, regions and cities*. Elsevier Butterworth Heinemann, USA.

Elving, W. J. L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 10 (2), s. 129 – 138.

Enckell, M. 1998. *Organizational cultures of Finnish hospitals in change*. Helsingfors, Svenska handelshögskolan. 393 s.

Garavan, T.N., McGuire, D. 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13 (4), s. 144 – 163.

Grant, R.M. 1997. The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practise. *Long Range Planning*, Vol. 30 (3), s. 450 – 454.

Grieves, J., Mathews, B.P. 1997. Healthcare and the learning service. *The Learning Organization*, Vol. 4 (3), s. 88 – 98.

Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), s. 135 – 144.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E., Virolainen, V-M. 2001. *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Helsinki, Metalliteollisuuden kustannus. 93 s.

Hannula, M., Lönnqvist, A. 2002. *Suorituskyvyn mittauksen käsitteet*. Metalliteollisuuden keskusliitto, Helsinki. 64 s.

Hansson, B. 2001. Competency models: are self-perceptions accurate enough? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 (9), s. 428 – 441.

Harryson, S.J. 2000. *Managing know-who based companies : a multinetworked approach to knowledge and innovation management*. Cheltenham, Edward Elgar. 281 s.

Hyrkäs, E., Ståhle, P. 2005. *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kuntaosaaja 2012 hankke*.

Kahneman, D., Lovallo. D. 1993. Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, Vol. 39(1), s. 17 – 31.

Kangas, R., Ranta, J., Simola, R. 1999. *Hoitotyötä johtamaan*. Kirjayhtymä Oy, Tampere.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan./Feb., s. 71 – 79.

Karhu, K. 2002. Expertise cycle – an advanced method for sharing expertise. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3(4), s. 430 – 446.

Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40 (3), s. 301 – 327.

Kaufmann, L., Schneider, Y. 2004. Intangibles – A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5(3), s. 366 – 388.

Kehä, H., Martinmäki, V., Ojala, L., Sauri, M. 1995. *Henkilöstön osaaminen ratkaisee*. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Helsinki, Painatuskeskus. 96 s.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen - yrityksen osaaminen ja tieto kilpailukyvyyn lähteeksi*. Helsinki, Edita. 260 s.

Kunzler, S., Payne, A. 2004. *The New Face of Enterprise Risk*. Risk Management, New York. Vol. 51(6), s. 40 – 43.

Kuusela, H., Ollikainen, R. 1998. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere, Tampere University Press. 290 s.

Laitinen, E. K. 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Kauppakaari, Helsinki. 360 s.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki, Talentum. 216 s.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto, väitöskirja. 219 s.

Leiwo, L., Heikkilä, J., Matikainen, M. 2002. Hoitotyön osaamis- ja koulutustarpeen ennakointi. Hoke-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysala, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirola, W. 1998. Explaining nurse turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19(3), 305 – 320.

Lönnqvist, A. 2004. Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures. Väitöskirja. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 475.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki, JTO-palvelut Oy.

Lönnqvist, A., Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita. 147 s.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C., Venkataraman, S. 1995. Defining and developing competence: a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (4), s. 251 – 275.

Meretoja, R. 2003. Nurse Competence Scale. Academic Dissertation. *Annales Universitatis Turkuensis D 578*, Yliopistopaino, Helsinki.

Meretoja, R., Leino-Kilpi, H. 2003. Comparison of competence assessments made by nurse managers and practising nurses. *Journal of Nursing Management*, Vol. 11 (6), s. 404 – 409.

Mettänen, P. 2002. Tutkimusorganisaation menestystekijöiden ja mittareiden määrittäminen. Diplomityö. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere.

Mäkelä, K. 1995. Kvalifikaatioanalyysi – miksi ja miten? *Aikuiskasvatus* 2/1995.

Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampere, Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2. 82 s.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. Edita, Helsinki. 312 s.

Ness, M.E., England, R. 1995. Ordinal positions and scale values of probability terms as estimated by three methods. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, Vol. 28 (3), s. 152 – 161.

Newman, K., Maylor, U., Chansarkar, B. 2002. The nurse satisfaction, service quality and nurse retention chain – implications for management of recruitment and retention. *Journal of Management in Medicine*, Vol. 16(4), s. 271 – 291.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press. 284 s.

Nordhaug, O., Grønhaug, K. 1994. Competences as resources in firms. *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 (1), s. 89 – 107.

Olkkonen, T. 1993. *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu, Teollisuus ja työpsykologia, Report No 152, Otaniemi. 114 s.*

Opetushallitus 2001. *Sosiaali- ja terveystalouden perustutkinto – ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet.*

Opetusministeriö 2001. *Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon – koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, opintojen keskeiset sisällöt ja vähimmäisopintoviikkomäärät.*

Otala, L. 2005. *Osaamisen johtaminen. Otala, L., Aura, O. (toim.). Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi, Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Teaching Material 2005/1, s. 3 – 15.*

Paane-Tiainen, T. 2000. *Oppijaksi aikuisena. Oy Edita Ab, Helsinki.*

Peiperl, M.A. 1999. Conditions for the success of peer evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 (3), s. 429 – 458.

Pfeffer, J. 1997. Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, Vol. 36 (3), s. 357 – 365.

Prahalad, C.K., Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), s. 79 – 91.



Propp, D.A., Glickman, S., Uehara, D.T. 2003. ED Leadership Competency Matrix: An Administrative Management Tool. *American Journal of Emergency Medicine*, Vol. 21 (6), s. 483 – 486.

Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (2), s. 71 – 80.

Rastas, T., Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammi, Helsinki. 222 s.

Redman, T., Wilkinson, A. 2001. Contemporary human resource management: text and cases. Harlow, Financial Times Prentice Hall. 486 s.

Regan, W.J. 1963. The Service Revolution. *Journal of Marketing*, Vol. 27 (3), s. 57 – 62.

Robbins, S.P. 2002. Essentials of organizational behavior. 7th edition. Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall. 300 s.

Robotham, D., Jubb, R. 1996. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, Vol. 9 (5), s. 25 – 29.

Routamaa, V. 1998. Henkilöstöjohtaminen ja riskienhallinta. Kuusela, H., Ollikainen, R.(toim.). Riskit ja riskienhallinta, s. 251 – 269.

Savery, L.K. 1996. The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. *Journal of Management Development*, Vol. 15(6), s. 18 – 27.

Schweiger, D., Denisi, A. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal experiment, *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (1), s. 110 – 135.

Sitkin, S., Pablo, A. 1992. Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, Vol. 17(1), s. 9 – 38.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2003a. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma 2004 - 2007. Julkaisuja 2003:20.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2003b. Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004 - 2007. Julkaisuja 2003:20.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2004. Terveystenhuollon täydennyskoulutus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:3.

Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (2), s. 57 – 69.

Starbuck, W.H. 1992. Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29 (6), s. 713 – 740.

Suominen, A. 1994. Yritysten riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana. *TuKK*, s. 9-77.

Suominen, A. 1998. Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet. Kuusela, H., Ollikainen, R.(toim.). *Riskit ja riskienhallinta*, s. 134 – 150.

Suominen, A. 2003. *Riskienhallinta*. Helsinki, WSOY. 221 s.

Sveiby, K.-E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berret-Koehler, San Francisco. 220 s.

Sveiby, K.-E. 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2(4), s. 344 – 358.

Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*, 6. Painos. Helsinki, Kauppakaari. 283 s.

Toimintakertomus 2004. Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä.

Toimintakertomus 2005. Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä.

TYKY-toiminta 2003. Tykytoiminta – suomalainen innovaatio. [www.tyky.fi/tyky](http://www.tyky.fi/tyky), luettu 30.1.2006.

Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaaminen. Toinen korjattu painos, *Opetusmonisteita 2/96*. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere.

Valtiovarainministeriö 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2003.

Vesterinen, M. 1998. Yrityksen henkilöriskit ja vakuutusten käyttö niiden hallinnassa. Kuusela, H., Ollikainen, R.(toim.). *Riskit ja riskienhallinta*, s. 270 – 289.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki, Inforviestintä. 396 s.

While, A. E. 1994. Competence versus performance: which is more important? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 20 (3), s. 525 – 531.

Yang, J.-T. 2004. Job-related knowledge sharing: comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 (3), s. 118 – 126.

Zimmerman, J.H. 1995. The principles of managing change. *HR Focus*, Vol. 72(2), s. 15 – 16.

## HAASTATTELUT

### **Ensimmäinen kierros (taustatietojen selvittäminen)**

Polikliinisen osaston osastonhoitaja Mirva Molkkari 7.9.2005.

Kirurgisen osaston osastonhoitaja Anja Hakaniemi 7.9.2005.

Kuhmoisten terveysaseman vuodeosaston osastonhoitaja Johanna Peltonen 22.9.2005.

Leikkausosaston osastonhoitaja Arja Kivelä 22.9.2005.

Sisätautiosasto 2:n osastonhoitaja Helka Silvasti 22.9.2005.

### **Toinen kierros (kyselyn tulosten käsittely)**

Kuhmoisten terveysaseman vuodeosaston osastonhoitaja Johanna Peltonen 11.1.2006.

Laboratorio-osaston osastonhoitaja Eija-Liisa Karjalainen 11.1.2006.

Vuodeosasto 12:n osastonhoitaja Suvi-Päivi Asiala 11.1.2006.

Röntgenosaston osastonhoitaja Anne Kauppinen 11.1.2006.

## LIITTEET

- Liite 1 Osaamisen mittaamisen pilottivaiheessa käytetty kysely.
- Liite 2 Osaamisen mittaamisesta tiedottaminen.
- Liite 3 Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymysrunko.
- Liite 4 Toisen haastattelukierroksen asialista.
- Liite 5 Pilotoinnin kokemusten avulla kehitetty kyselyn uusi versio.

# Hoitotyön osaamisen arviointikysely

Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä

## Johdanto

Tämä kysely liittyy Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä vuonna 2003 aloitettuun osaamisen kehittämishankkeeseen. Kyselyn toteutuksessa ovat olleet mukana Tuire Karhula, Tarja Kettunen, Riitta Kotalahti-Karila, Asko Kulju, Tuula Liehu, Anne Lyysaari, Mirva Molkkari ja Irma Vilenius Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymästä sekä Aki Jääskeläinen, Paula Kujansivu ja Antti Lönnqvist Tampereen teknillisen yliopiston Mittaritiimi-tutkimusryhmästä. Osaamisen mittaamisen ja arvioimisen tarkoituksena ovat työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä koko organisaation osaamisen riittävyyden turvaaminen myös suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

Kysely jaetaan marraskuussa 2005 pilottivaiheessa mukana olevien yksiköiden (laboratorio, röntgen, vuodeosasto 12 ja Kuhmoisten terveysasema) hoitotyöntekijöille. Kyselyyn tulisi vastata keskiviikkoon 7.12. mennessä. Kyselyssä työntekijä arvioi itse omaa osaamistaan sekä antaa parannusehdotuksia itse kyselyn toteutukseen ja sisältöön liittyen. Olennaisinta kyselyn pilottivaiheessa ovat sitä kehittävät parannusehdotukset. Siitä huolimatta mahdollisimman totuudenmukainen vastaaminen itse kyselyyn on erittäin toivottavaa. Kyselystä ja sen tuloksista keskustellaan oman esimiehen kanssa seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Kyselyn henkilökohtaisia tuloksia ei julkaista. Ne ovat pelkästään oman esimiehen ja kyselyn toteutuksessa mukana olevan työryhmän tarkasteltavissa.

# Kyselyyn vastaaminen

- Kysely koostuu **viidestä** eri osiosta: **Taustatiedot, A. Ammatillinen perusosaaminen, B. Ammatillinen erityisosaaminen, C. Yhteistyöosaaminen** sekä **D. Uudistumis- ja kehittämisosaaminen**.
- Kyselyn lopussa on mahdollisuus antaa palautetta ja parannusehdotuksia liittyen esimerkiksi kyselyn sisältöön, väittämien muotoiluun sekä arviointiasteikkoon. On erittäin toivottavaa, että mahdollisimman moni käyttäisi hieman aikaa parannusehdotuksien pohtimiseen, jotta kyselyä saadaan kehitettyä edelleen.
- Useimpiin kohtiin vastattaessa laitetaan rasti siihen kohtaan, joka kuvaa parhaiten väittämässä ilmaistua asiaa omalta kohdalta, oman mielipiteen mukaan.
- Vastausvaihtoehtoja on viisi: **täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä** ja **ei koske työtehtävääni**.
- Mikäli koet, ettei jokin asia kosketa nykyistä työtehtävääsi voit valita kohdan ”ei koske työtehtävääni”.
- **HUOM!** Kohdissa **11, 12** ja **13** kysytään kahta asiaa: osaamisen sisältöä ja hallitsemiesi asioiden lukumäärää. Vaihtoehtoja ovat: **nolla, yksi, kaksi, kolme** ja **neljä tai useampia**.

---

## Taustatiedot

Nimi:

---

Työtehtävä:

---

Yksikkö:

---

Syntymävuosi: \_\_\_\_\_

Työkokemus vuosina nykyisessä työtehtävässä: \_\_\_\_\_ vuotta.

Työkokemus vuosina hoitotyössä: \_\_\_\_\_ vuotta.

## A. Ammatillinen perusosaaminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske työtehtävääni
<b>1. Hoitotyön perusteet</b>					
Osaan nykyiseen tehtävääni liittyvät perustiedot ja -taidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Näyttöön perustuva toiminta</b>					
Toimin työssäni tutkittuun tietoon perustuvien menetelmien mukaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Työssä käytettävä tekniikka</b>					
Käytän itsenäisesti ja sujuvasti työtäni tukevia teknisiä laitteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Lait, säädökset ja ohjeet</b>					
Tunnen kaikki työtäni ohjaavat lait, säädökset ja ohjeet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Laatutyöskentelyn perusteet</b>					
Toimin aina työtäni ohjaavien lakien, säädösten ja ohjeiden mukaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Päätöksenteko ja priorisointi</b>					
Suunnittelen työtäni huomioiden työyksikön kokonaisuutena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus</b>					
Tartun uusiin työtehtäviin myös ilman ohjausta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. Taloudellisuus</b>					
Tarkkailen työni taloudellisuutta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Voimavarat ja niistä huolehtiminen</b>					
Minulla on riittävästi voimavaroja päivittäisen työni hoitamiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## B. Ammatillinen erityisosaaminen

### 10. Monitaitoisuus

Osaan toimia erilaisissa työtehtävissä.

Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske työtehtävääni
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 11. Hoitotyön erityisalueet

Kuinka monta hoitotyön erityisaluetta hallitset?  
(esimerkiksi syöpähoito, kivunhoito,  
diabeteksen hoito jne.)

En yhtään	Yhden	Kaksi	Kolme	Neijä tai useampia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hallitsemani hoitotyön erityisalue tai erityisalueet on/ovat:

---

### 12. Varsinaiseen hoitotyöhön kuulumatonta erityisosaaminen

Kuinka monta varsinaiseen hoitotyöhön kuulumatonta erityisosaamista hallitset? (esimerkiksi hallinnollinen, työnjohdollinen tai taloudellinen osaaminen jne.)

En yhtään	Yhden	Kaksi	Kolme	Neijä tai useampia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hallitsemani erityisosaaminen tai erityisosaamiset on/ovat:

---

**13. Vieraat kielet**

Osaan kommunikoida

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| ruotsiksi        | <input type="checkbox"/> |
| englanniksi      | <input type="checkbox"/> |
| venäjäksi        | <input type="checkbox"/> |
| saksaksi         | <input type="checkbox"/> |
| ranskaksi        | <input type="checkbox"/> |
| espanjaksi       | <input type="checkbox"/> |
| viittomakielellä | <input type="checkbox"/> |

jollain muulla kielellä, millä? \_\_\_\_\_

- |  |                          |                          |                          |                          |                           |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
|  | <b>Nolla</b>             | <b>Yksi</b>              | <b>Kaksi</b>             | <b>Kolme</b>             | <b>Neljä tai useampia</b> |
| Kuinka monta vierasta kieltä hallitset yhteensä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

## C. Yhteistyöosaaminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske työtehtävääni
<b>14. Viestintätaidot ja -menetelmät</b>					
Hallitsen työssäni tarvittavat erilaiset viestintätaidot ja -menetelmät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15. Neuvottelu- ja sovittelutaidot</b>					
Hallitsen työssäni tarvittavat neuvottelu- ja sovittelutaidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16. Ohjaus ja opastus työyhteisössä</b>					
Osaan opastaa ja perehdyttää muita työntekijöitä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17. Asiakkaan ja omaisten ohjaus ja opastus</b>					
Hallitsen erilaisten asiakkaiden ja omaisten ohjaustilanteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18. Yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa</b>					
Työskentelen tarvittaessa mielelläni muiden ammattiryhmien asiantuntijoiden kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista</b>					
Kannan vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20. Rakentavan palautteen antaminen</b>					
Annan rakentavaa palautetta työtovereilleni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## D. Uudistumis- ja kehittymisosaaminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske työtehtävääni
<b>21. Rakentava suhtautuminen muutoksiin</b>					
Suhtaudun myönteisesti muutostilanteisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22. Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen</b>					
Osallistun kehittämistä edistäviin toimenpiteisiin työyhteisössä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23. Alan kehityksen seuraaminen</b>					
Seuraan työhöni liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita sekä osallistun koulutuksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>24. Uuden tiedon tuominen työyhteisöön</b>					
Tuon aktiivisesti oppimiani asioita työyhteisön käyttöön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>25. Visiointi ja innovointi</b>					
Etsin uusia tapoja ratkaista työhöni liittyviä haasteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>26. Kehittymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen</b>					
Saavutan minulle asetetut kehittymiseen liittyvät tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**KYSELYYN LIITTYVÄT KOMMENTIT JA PARANNUSEHDOTUKSET:**

---

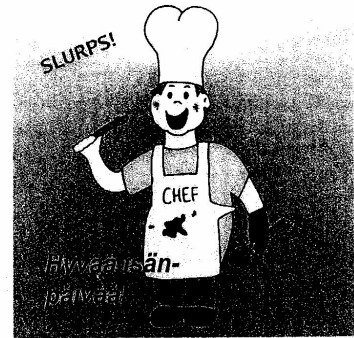


---

(voit jatkaa paperin kääntöpuolelle)

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**

JÄMSÄN SEUDUN TERVEYDENHUOLLON KY  
 JOKILAAKSON SAIRAALA  
 JÄMSÄN SEUDUN TERVEYSKESKUS



## VIKKOTIEDOTE 45/2005

7.11. - 13.11.2005

### INFOTILAISUUS HENKILÖKUNNALLE

Keskiviikkona 9.11. klo 13.00-14.00

Auditorio Väikyssä

**Aiheina: Osaamisen arviointi - mittaamisen pilottivaihe alkaa**

- Mistä onkaan kysymys?
- Miksi, mitä, miten ja milloin mitataan? Kenen osaamista mitataan? Mitä hyötyä on osaamisen mittaamisesta?

Tutkijat Aki Jääskeläinen ja Paula Kujansivu  
 Tampereen teknillinen yliopisto

#### Tilannekatsaus muihin ajankohtaisiin asioihin

- Henkilöstöstrategia
- Sairaalaselvitys/www-kysely

Talousjohtaja Erkki Kainulainen

Kuhmoisten terveysaseman henkilökunnalle Infotilaisuus järjestetään erikseen

#### DEHKO-HANKETYÖNTEKIJÄN YHTEYSTIEDOT:

Sari Huttunen 040-821 7072, \*\*626, privatel 883326.  
 Sähköposti [sari.huttunen@jamsanth.fi](mailto:sari.huttunen@jamsanth.fi).

#### LÖYTÖTAVARAA

Potilastoimistossa on erilaisia ammattimerkkejä muutama kappale.  
 Tarkistakaapa onko oma merkki hukassa.

#### SAIRAALA-APULAISTEN PALAVERI

maanantaina 7.11 Välskärissä klo 13.30 alkaen.

TERVETULOA!

## HAASTATTELURUNKO

### Osaamisen arviointi

- kuinka hyvin sinulla on tietoa henkilöstön osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista?
- mitä tarkoitusta varten eli miksi osaamista tulisi mielestäsi arvioida?
- minkälainen tieto olisi kaikkein hyödyllisintä osastonne osaamiseen liittyen?
- minkälainen menetelmä soveltuisi osaamisen kartoittamiseen mielestäsi parhaiten? (kehityskeskustelut, haastattelut, arviointilomakkeet, testit)
- kenen tai keiden pitäisi suorittaa työntekijöiden osaamisen arviointi?

### Taustatietoa:

#### Nykytila

- käydäänkö osastollanne kehityskeskusteluita? (milloin ja kuinka usein?)
- mitkä hoitajien työhön liittyvät osaamiset ovat osastollanne tärkeimpiä tällä hetkellä ja kuinka ne hallitaan? (onko osaamisaukkoja?)
- onko uusien työntekijöiden löytäminen vaikeaa?
- onko jouduttu käyttämään vuokrattua hoitohenkilöstöä?
- kuinka hyvin hoitajien koulutus vastaa työelämän tarpeita?
- miten uuden työntekijän ohjaaminen tapahtuu?
- koetteko, että uuden työntekijän perehdyttäminen on työlästä ja aikaa vievää?

#### Tulevaisuus

- miten osaamisen tarpeet mahdollisesti muuttuvat tulevaisuudessa?
- minkälaisia haasteita ja riskejä osastonne osaamiseen kohdistuu: kuinka todennäköisiä ne ovat ja mikä on niiden merkittävyys?
- tuleeko mieleen keinoja, joilla näitä riskejä voidaan poistaa tai pienentää?

## ASIALISTA

### Tulosten läpikäyminen

- mitkä osaamiset havaittiin erittäin hyväksi
- mihin osaamisiin voidaan liittää kehitystarpeita
- eri työntekijöiden hallitsevat vieraat kielet
- eri työntekijöiden hallitsevat hoitotyön erityisalueet ja hoitotyöhön kuulumattomat osaamiset
- työntekijöiden ikäjakauman esittäminen

### Kysymykset

- vastaavatko kyselyn tulokset kuvaasi työntekijöiden osaamisen nykytilanteesta?
- onko kyselyn tuloksista hyötyä?
- minkälaisen vastaanoton kysely sai?
- miten kyselyä voisi parantaa entisestään?
  - mitä mieltä olet kyselyn rakenteesta ja arviointiasteikosta?
  - pitäisikö kyselyä mukauttaa eri osastojen ominaispiirteiden mukaan?
  - ovatko itse suoritettavat kyselyt mielestäsi paras tapa suorittaa osaamisen mittaus?
- koetteko, että osastonne osaamiseen kohdistuu lähitulevaisuudessa riskejä?

## A. Yleinen osaaminen

	Ei osaamista	Hallitsen heikosti (tarvitsen opastusta)	Hallitsen tyydyttävästi	Hallitsen hyvin	Hallitsen erinomaisesti (osaan opastaa muita)
<b>1. Ammatillinen peruskoulutus</b> - Hallitsen riittävät perustiedot ja -taidot suoriutuakseni työtehtävistäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Lait, säädökset ja ohjeet</b> - Hallitsen työtäni ohjaavat lait, säädökset ja toimintaohjeet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. ATK -taidot</b> - Hallitsen työssäni tarvittavat tietotekniset laitteet ja ohjelmistot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ei kuvaa toimintaani lainkaan	Kuvaa toimintaani huonosti	Kuvaa toimintaani osittain	Kuvaa toimintaani hyvin	Kuvaa toimintaani erittäin hyvin
<b>4. Työssä käytettävä tekniikka</b> - Käytän itsenäisesti ja sujuvasti työtäni tukevia teknisiä laitteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Taloudellisuus</b> - Toimin taloudellisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Kirjaaminen</b> - Kirjaan asiat sovitusti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Omat voimavarat</b> - Pidän huolta omista voimavaroistani työssä jaksamiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**8. Kielitaito**

	En osaa	Alkeet	Tyydyttävä	Hyvä	Äidinkieli
Ruotsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saksa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venäjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viittomakieli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muut, mitkä?					
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Erityisosaaminen****9. Erityisosaamiset**

- Erityisosaamisten luettelo, joka on ryhmitelty eri työtehtäviin liittyvien erityisosaamisten mukaan.

## C. Yhteistyöosaaminen

	Ei osaamista	Hallitsen heikosti (tarvitsen opastusta)	Hallitsen tyydyttävästi	Hallitsen hyvin	Hallitsen erinomaisesti (osaan opastaa muita)
<b>10. Asiakkaan ja omaisten ohjaus ja opastus</b> - Hallitsen erilaisten asiakkaiden ja omaisten ohjaustilanteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11. Neuvottelu- ja keskustelutaidot</b> - Hallitsen työssäni tarvittavat neuvottelu- ja keskustelutaidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ei kuvaa toimintaani lainkaan	Kuvaa toimintaani huonosti	Kuvaa toimintaani osittain	Kuvaa toimintaani hyvin	Kuvaa toimintaani erittäin hyvin
<b>12. Päätöksenteko ja priorisointi</b> - Suunnittelen työtäni huomioiden työyksikön kokonaisuutena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13. Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus</b> - Tartun itsenäisesti hallitsemiini eri työtehtäviin huomioiden työyhteisön tarpeet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14. Toisten huomioiminen</b> - Otan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toiset huomioon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15. Ohjaus ja opastus työyhteisössä</b> - Opastan ja perehdytän muita työntekijöitä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16. Moniammatillisuus</b> - Muodostan ja ylläpidän yhteistyötä eri yksiköiden ja ammattiryhmien kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista</b> - Toimin työyhteisöni hyvinvointia edistävästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18. Rakentavan palautteen antaminen</b> - Annan rakentavaa palautetta työtovereilleni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## D. Uudistumis- ja kehittämisosaaminen

	Ei kuvaa toimintaani lainkaan	Kuvaa toimintaani huonosti	Kuvaa toimintaani osittain	Kuvaa toimintaani hyvin	Kuvaa toimintaani erittäin hyvin
<b>19. Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen</b> - Osallistun aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20. Alan kehityksen seuraaminen</b> - Seuraan työhöni liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita sekä osallistun koulutuksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>21. Uuden tiedon tuominen työyhteisöön</b> - Tuon oppimiani asioita työyhteisön käyttöön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22. Uusien ratkaisujen etsiminen</b> - Etsin uusia tapoja ratkaista työhöni liittyviä haasteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23. Näyttöön perustuva toiminta</b> - Toimin työssäni tutkittuun tietoon perustuvien menetelmien mukaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>24. Kehittymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen</b> - Saavutan kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>25. Joustavuus</b> - Olen avoin erilaisille työmenetelmille ja toteutustavoille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>