



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Yli-Harja, Helena

## **Osaamisen kehittäminen**

Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden esihenkilöiden  
näkemyksiä työntekijöiden osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Yli-Harja, Helena		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Osaamisen kehittäminen: Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden esihenkilöiden näkemyksiä työntekijöiden osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jari Autioniemi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	78

---

**TIIVISTELMÄ:**

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön määrä ja saatavuus ovat viime vuosina heikentyneet merkittävästi. Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt tiekartan vuosille 2022–2027 henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamisesta. Tiekartassa esitetään neljä strategista kärkeä tulevaisuuden työvoimatarpeisiin vastaamiseksi. Yksi näistä on osaamisen turvaaminen. Osaamisen kehittäminen voidaan organisaation näkökulmasta nähdä investointina ja mitä enemmän muuttuva ympäristö vaatii organisaatiolta osaamista, sitä enemmän investoinnin voidaan olettaa tuovan tuottoa. Suomessa on perinteisesti arvostettu muodollista kouluttautumista mutta nykyisessä tilanteessa on tärkeää, että työpaikalla hyödynnetään kaikki tilaisuudet uuden oppiseen.

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu tutkimuksessa tarkastellaan miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt arvioivat organisaationsa rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistavan osaamisen kehittämismenetelmien käytön, sekä koota heiltä näkökulmia, millaiset tekijät edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä organisaatioissa. Tutkimuksessa keskityttiin työpaikalla toteutettavia osaamisen kehittämismenetelmiin, ja siitä rajattiin ulkopuolelle työpaikan ulkopuolella toteuttavat menetelmät, joiden käyttöön ja hyödyntämiseen esihenkilöllä ja organisaatiolla ei ole vahvaa sidettä.

Tutkimuksessa kerättiin tietoa sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen kautta eli kyseessä oli mixed methods -tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä, jossa oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä ja se analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Laadullinen aineisto käsiteltiin teemoittelemalla ja aineiston kvantitatiivinen osuus analysoitiin deskriptiivisellä eli kuvailevalla tilastoanalyysillä.

Etelä-Pohjanmaan organisaatioissa osaamisen kehittämisessä on sekä mahdollisuuksia että haasteita. Monialainen yhteistyö ja joustavuus ovat vahvuuksia, mutta käytännöt vaativat systemaattisuutta ja vakiinnuttamista. Kehittämistyön onnistuminen edellyttää toimintakulttuurin muutosta, jossa esihenkilöt saavat tukea ja valtuuksia toimia kehittämisen mahdollistajina. Luottamus, avoimuus ja henkilöstön osallistaminen ovat kehittämisen edellytyksiä. Hyvinvointialueuudistus luo paineita muutosjohtamiselle ja selkeille rakenteille. Kehittämistyö tarvitsee aikaa, resursseja ja kytkennän organisaation strategiaan. Johtamisella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisen juurruttamisessa. Uudistuminen tapahtuu, kun osaamista kehitetään tavoitteellisesti, suunnitelmallisesti ja osana arjen työtä.

---

**AVAINSANAT:** osaamisen kehittäminen, oppiminen, organisaatiokulttuuri, johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
2	Osaamisen merkitys sosiaali- ja terveysalalla	9
2.1	Osaaminen ja jatkuva oppiminen	9
2.2	Oppiva organisaatio	11
2.3	Osaamisen johtaminen	14
2.4	Osaamisen kehittäminen	17
2.5	Kehittämismenetelmät	20
2.5.1	Työssäoppimisen menetelmät	21
2.5.2	Asiantuntijuuden tukemisen menetelmät	24
2.5.3	Jokapäiväinen johtaminen	26
3	Tutkimuksen toteutus	29
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	29
3.2	Aineistonkeruu	31
3.3	Aineiston analyysi	34
4	Tulokset	40
4.1	Vastaajien taustatiedot	40
4.2	Sisäisen osaamisen vahvistaminen	42
4.3	Asiantuntijaroolien tukeminen	44
4.4	Taustaorganisaatiolla on vaikutus kehittämisympäristöön	45
4.5	Kehittämismenetelmien käyttö vaatii resursseja ja tahtotilaa	48
5	Johtopäätökset ja pohdinta	52
5.1	Johtopäätökset	52
5.2	Pohdinta	56
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	57
5.4	Jatkotutkimusaiheet	59
	Lähteet	61

Liitteet	70
Liite 1. Kyselylomake	70

## Kuviot

Kuvio 1. Yksilön osaamisen koostuminen.	10
Kuvio 2. Yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen kehät.	12
Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kehitysasteet.	16
Kuvio 4. Osaamisen kartoittaminen..	18
Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen muotoja.	19
Kuvio 6. Esimerkki aineiston teemoittelusta.	38
Kuvio 7. Vastaajien ikä ja sukupuoli	40
Kuvio 8. Vastaajien hankkima johtamiskoulutus.	41
Kuvio 9. Vastaajien suorien alaisten määrä	41
Kuvio 10. Vastaajien arvio perehdyttämiskäytännöistä	43
Kuvio 11. Vastaajien arvio sijaisprosessista ja työnkierrosta	44
Kuvio 12. Pienten ja isojen organisaatioiden välinen ero kouluttajaroolin tukemisessa.	46
Kuvio 13. Yksityisten ja julkisten organisaatioiden välinen ero vastuullisten erityistehtävien osalta.	47

## Taulukot

Taulukko 1. Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät.	21
---	----

## 1 Johdanto

Sote-alaa on 2020-luvulla kurittanut monenlaiset muutokset ja haasteet. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia ja vuonna 2023 toteutettu sote-uudistus on vaikuttanut sosiaali- ja terveysalan kentällä niin julkisiin, yksityisiin kuin yhdistyspohjaisiin toimijoihin. Alalla olemassa oleva henkilöstöpula ja palvelutarpeen kasvu ja toisaalta taas yleisesti käynnissä olevat muutokset, kuten palvelujen yhteensovittaminen, sähköisien palveluiden volyymin kasvu ja hajautetut organisaatiot edellyttävät sotealan työntekijöiltä uudenlaista osaamista. (Juujärvi, ym. 2019, s. 3; Sosiaali- ja terveyspalvelut Suomessa 2020, 2022, s. 9, 21).

Sosiaali- ja terveysalalla vallitsevan henkilöstöpulan takia erilaisia ratkaisuja tilanteesta selviämiseen on esitetty. Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt tiekartan vuosille 2022–2027 henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamisesta. Tiekartassa esitetään neljä strategista kärkeä tulevaisuuden työvoimatarpeisiin vastaamiseksi. Tiekartan strategiset kärjet kohdistuvat niihin keskeisiin kohteisiin, joissa onnistuminen on välttämätöntä sote-henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseksi. Yksi neljästä kärjestä on osaamisen varmistaminen. Tiekartan mukaan joustava ja omaan työhön kytkeytyvä mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan on keskeinen veto- ja pitovoimatekijä sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8, 2023, s. 8, 15–16.)

On tiedossa, että työpaikat, jossa työntekijä voi tuntea olevansa osa yhteisöä ja voivansa toteuttaa itseään mahdollistavat työntekijöiden suuremman sitoutumisen, voimakkaamman motivaation ja paremman tuottavuuden. (Passmore, 2010, s. 27.) Tähän liittyvät keskeisesti myös työyhteisön arvot ja identiteetti, johon työntekijöiden on helppo tuntea kuuluvuutta ja sitoutumista. Mm. Gustafsson & Reger (1995, s. 12) on tutkimuksessaan todennut, että yritykset voivat sopeutua muuttuvaan ympäristöön tehokkaammin, kun niillä on vahva osaamisen identiteetti, joka toimii ikään kuin psykologisena ankkurina. (Hatun, 2010, s. 109–110.) Karsikkaan ym. (2022) mukaan terveysalalla osaamisen kehittämisen on tunnistettu edistävän myös hoidon laatua.

Osaamisen kehittämisen on tunnistettu olevan johtamisen ja organisaation toiminnan ytimessä (Lunden, Kvist, Teräs & Häggman-Laitila, 2021; Valtioneuvosto, 2020.).

### **1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu tutkimuksessa tarkastellaan miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt arvioivat organisaationsa rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistavan osaamisen kehittämismenetelmien käytön, sekä koota heiltä näkökulmia, millaiset tekijät edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä organisaatioissa.

Aihepiiri on ajankohtainen, koska osaamisen kehittäminen sekä edesauttaa työntekijän sitoutumista organisaatioon, että tuo onnistumisen kokemuksia, mikä taas vahvistaa työhyvinvointia ja työn merkitystä. (Lammintakanen, 2017, s. 252) Tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan työpaikalla toteutettavia osaamisen kehittämismenetelmiä, ja siitä rajataan ulkopuolelle työpaikan ulkopuolella toteuttavat menetelmät, joiden käyttöön ja hyödyntämiseen esihenkilöllä ja organisaatiolla ei ole vahvaa sidettä. Tutkimuksessa halutaan tarkastella organisaation roolia menetelmien käytön mahdollistajana, sillä paraskaan johtaminen osaamisen kehittämisessä ei voi tuottaa tuloksia, jos organisaatio ei mahdollista menetelmien käyttöä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esihenkilöt arvioivat organisaationsa nykyisten rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistavan osaamisen kehittämismenetelmien käytön?
2. Millaiset tekijät organisaatioissa edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä esihenkilöiden näkökulmasta?

Tutkimus liittyy sosiaali- ja terveyshallintotieteelliseen johtamis- ja organisaatiotutkimukseen. Myös kohderyhmän valinta vahvistaa tutkimuksen asemoitumista sosiaali- ja terveyshallintotieteen kentälle. Tutkimuksessa kerättiin tietoa sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen kautta eli kyseessä oli mixed methods -

tutkimus. Menetelmien yhdistämällä tutkimusaiheesta on mahdollista saada kattavampi näkemys ja syvällisempi ymmärrys. (Creswell & Plano Clark, 2007, s. 5.) Tutkimuksen tuloksissa havaintoja tulkitaan teoreettisen näkökulman pohjalta, jossa yhdistyy määrällisen aineiston tuoma ymmärrys organisaatioiden tämänhetkisestä tilanteesta ja laadullisen aineiston tuoma ymmärrys esihenkilöiden kokemuksista (Eskola & Suoranta, 1998, s. 243).

Pro gradu työ koostuu teoriaosuudesta, jossa esitellään oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen sekä osaamisen kehittämismenetelmät. Teoriaosuuden jälkeen kuvaillaan käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuskohde ja kerätty aineisto. Työssä kuvataan myös tutkimukseen valitut analyysimenetelmät ja aineiston käsittely. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tulokset ja viimeisessä luvussa analysoidaan tuloksien suhdetta teoriaan ja reflektoidaan tutkimuksen kulkua.

## 2 Osaamisen merkitys sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalaa koittelee jatkuva resurssipula ja alalla korostuu toiminnan tehostaminen. Vuonna 2023 toimintansa aloittivat uudet hyvinvointialueet ja meneillään oleva rakenneuudistus vaikuttaa voimakkaasti organisaatioiden arkeen. Osaava henkilökunta on sosiaali- ja terveysalan tärkeintä pääomaa, sillä se on tae laadukkaalle palveluntuotannolle. Tulevaisuuden tarpeiden ennakointi sekä niihin liittyvien toimien perusteellinen ja laadukas kehittäminen auttavat suhtautumaan globaaleihin muutoksiin rauhallisemmin. Yksilötasolla osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen vahvistavat uskoa selviytymiskykyyn sekä lisäävät hallinnantunnetta. (Berlin, 2019, s. 56–57; Luukka, 2019, s. 55.) Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, joustavammaksi muuttuva työ ja uudenlaiset tavat tehdä työtä asettaa uudenlaisia vaatimuksia osaamisen kehittämiselle ja johtamiselle. Erilaiset kehittymismahdollisuudet vaikuttavat myös henkilöstön saatavuuteen, sillä työntekijät pitävät niitä tänä päivänä yhtenä valintakriteerinä. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 19; Kamensky, 2023, s. 122.)

### 2.1 Osaaminen ja jatkuva oppiminen

Osaaminen voidaan määrittää tiedoksi, kompetensseiksi ja taidoiksi (Janczewski, Chienti & Mersky, 2021, s. 7). Otalan (2008, s. 50) mukaan osaaminen voidaan jakaa sekä yksilön että organisaation kompetensseihin. Yksilön osaamiseen (ks. kuvio 1) vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa ja hankkimansa tieto, jotka voivat kertyä esimerkiksi koulutuksen ja käytännön harjoittelun kautta. Lisäksi yksilön osaamiseen liittyvät hänen luonteenpiirteensä ja suhtautumistapansa. Osaamiseen sisältyvät taidot, kokemus, tieto, henkilökohtaiset ominaisuudet, yhteydet ja verkostot sekä asenne ja motivaatio. Näiden tekijöiden avulla yksilö pyrkii suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman tehokkaasti. Kauhasen (2012, s. 147) mukaan viime vuosina on alettu yhä enemmän painottaa rekrytoinneissa ennemmin asenteeltaan työhön soveltuvaa hakijaa, kun täydellistä sisällön osaajaa. Arvot ja asenteet ovat kiinteä osa työntekijän osaamista, mutta niiden muuttaminen on huomattavasti hankalampaa kuin pelkästään henkilön

ammattillisen osaamisen lisääminen. Arvoihin on kiinteästi liitoksissa henkilön motivaatio, vaikka siihen vaikuttaa myös työnkuva ja organisaation käyttämät motivointikeinot.



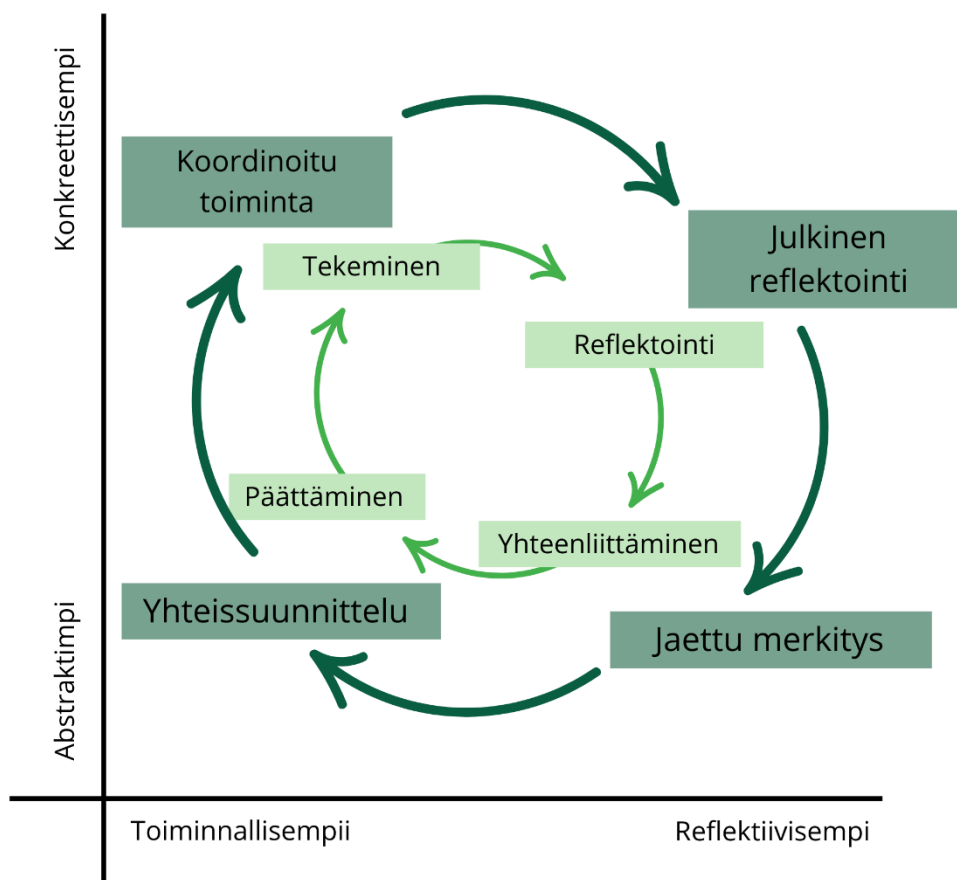
**Kuvio 1.** Yksilön osaamisen koostuminen (Ojala, 2008, s. 50).

Yksittäisen työntekijän osaamisen on tuettava yrityksen strategian ja ydintehtävän toteuttamista. Hänen tulee omata oikeanlaista asiantuntemusta, olla halukas hyödyntämään osaamistaan yrityksen hyväksi sekä omata riittävästi voimavaroja työn suorittamiseen. (Viitala, 2005, s. 111–112.) Eri ammateissa ammattimaisuuteen liittyy erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten osaamisvaatimukset on voimakkaasti ulkopuolelta säädeltyjä ja niihin liittyy myös eettiset periaatteet. Yksilöllä on velvollisuus oman osaamisensa ylläpidosta. (Ruuska, 2022, s. 210–211.)

Tietyllä tapaa yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen perusta ja toisaalta osaaminen on työn ja työntekijän yhdistelmä. Yksilön osaaminen muodostuu hänen luontaisista kyvyistään, persoonallisista piirteistään, motivaatiostaan ja itseään koskevasta käsityksestä. Lisäksi koulutus, työkokemus ja elämäkokemus kartuttavat tietoja ja taitoja, jotka täydentävät tätä kokonaisuutta. (Ruoholinna-Jakonen, 2024, s. 112–115; Viitala, 2005, s. 23–26.) Osaaminen sisältää aina hiljaista tietoa, jota on vaikea tehdä näkyväksi. Se koostuu työn kannalta merkityksellisistä tiedoista, taidoista, kyvykkyyksistä, ihmissuhdeverkostoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta, jotka yhdessä muodostavat yksilöllisen yhdistelmän. Osaaminen myös ennustaa yksilön toimintaa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. Se on aina tilannesidonnaista ja näkyy käytännössä työsuoritusten kautta. Osaaminen ohjaa käytännön toimintaa ja näkyy kyynä toimia tehokkaasti erilaisissa työympäristöissä. (Hätönen, 2011, s. 10.)

## **2.2 Oppiva organisaatio**

Oppiva organisaatio voidaan nähdä yhteisön kyynä uudistua ja kehittyä jatkuvasti. Erilaiset teoriat kuvaavat sitä, mitä organisaation toiminnassa tulisi huomioida, että jatkuva oppiminen mahdollistuisi. Oppivan organisaation käsitteen esitteli ensimmäistä kertaa Peter Sengen teoksessaan *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization*. Sengenin mukaan oppiva organisaatio edistää jäsentensä oppimista ja samalla kehittää ja muuttaa itseään (ks. kuvio 2). Tämä johtaa oppivassa organisaatiossa toimintatapojen uudistumiseen ja siten kilpailukyyn vahvistumiseen. Kun ryhmä oppii yhdessä ja tämä oppiminen laajenee organisaation tasolle, kyse on pohjimmiltaan samoista prosesseista, jotka yksilö suorittaa, mutta nyt ne tapahtuvat vuorovaikutuksessa ja yhteisen kokoontumisen kautta. Tällöin syntyy jaettua tietoa, joka tallentuu organisaation yhteiseen muistiin ja muodostaa kollektiivisen oppimisen perustan. (Senge, 1990, s. 13, 29–22.)



**Kuvio 2.** Yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen kehät (Senge, 1990, s. 13, 29–22).

Vuorinen & Huikkola (2023, s. 216) mukaan oppivan organisaation käsite on nykyisin laaja ja se nähdään menetelmän sijaan pikemminkin filosofiana ja toimintakulttuurina. Se liittyy läheisesti organisaation strategiaan ja siihen liittyy eetos tiimityöskentelystä ja organisaation jaetusta visiosta. Oppiminen onkin nykyään tiiviisti liitetty osaamiseen ja niitä on yhdessä alettu tarkastella kriittisenä menestystekijänä etenkin, kun organisaatio toimii nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Ajanakun ja Mutulan (2018, s. 41–43) mukaan organisaation tulee olla joustava ja organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa osaamisen oikeanlainen fasilointi, jotta se voidaan jalkauttaa organisaatioon oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Tämä vähentää myös organisaatioissa ilmenevää muutosvastarintaa.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatioiden toimintaa. Jos aiemmin organisaatioiden oppimista tarkasteltiin vastuuhenkilöiden ja prosessien kautta, nykyään oppiminen nähdään jatkuvana reagoitina muuttuvaan ympäristöön. Tällöin koko henkilöstö on vastuussa toimintatapojen ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Tällöin oppiminen skaalautuu ja koko organisaatio uudistuu. Voidaan puhua myös ketterästi oppivasta organisaatiosta. (Ojala, 2018, s. 125.)

Ojala (2018, 2018, s. 127) kuvaa ketterästi oppivaa organisaatiota kalaparvena, joka on matkalla samaan tavoitteeseen, mutta reagoi yhtenäisesti ulkopuolelta tuleviin muutostekijöiden eli esimerkiksi esteisiin tai toisaalta uusiin reittimahdollisuuksiin. On myös tuotu esiin, että organisaatioiden olisi tehokkaampaa hyödyntää osaamisen kehittämisessä Pareton periaatteen tulkintaa, niin että 80 % organisaation osaamisen kehittämisestä tulisi keskittyä olemassa olevien vahvuuksien kehittämiseen ja vain 20 % olemassa olevien heikkouksien parantamiseen. Osaamisen kehittäminen vahvuuksien näkökulmasta saattaa helpottaa myös rekrytointia, sillä näin organisaatio oppii havaitsemaan helpommin työntekijät, jotka on tehty haettavaan positioon sen sijaan, että he olisivat vain päteviä suoriutumaan sitä. (Hatum, 2010, s. 82.)

Ketterästi oppivaa organisaatiota ei tule sekoittaa ketterän organisaation -termiin. Ne ovat lähellä toisiaan mutta ensimmäinen korostaa oppimismahdollisuuksien luomista ja oppimisen tukemista. Organisaation oppimisen nähdään toteutuvan juuri organisaation jäsenten kautta, jolloin keskiössä ovat ihmiset ja heidän oppimisressursinsä. Tässä oleellista on, että organisaation työntekijät tuntevat organisaation yhteisen tavoitteen ja voivat tällöin kohdentaa oppimisen oikeisiin asioihin. On oleellista, että organisaation sisällä käydään keskustelua tavoitteista ja toimintaympäristön muutoksista ja niiden aiheuttamista haasteista. Osaamisstrategia kuvaa sitä, miten osaamista hankitaan ja kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala, 2018, s. 130–131.) Osaamisstrategian ongelmallisuus on kuitenkin usein, että se ei kykene huomioimaan esimerkiksi kokemus- ja tunneperusteista oppimista riittävän laajasti. Osaamisstrategiaa suunniteltaessa

organisaation onkin tärkeää kyetä huomioimaan myös työntekijöiden ja työnkuvien yksilölliset erot. (Hatum, 2010, s. 89.)

Koska tieto ja osaaminen on nykyään organisaatioiden tärkeimpiä resursseja, sitä on jatkuvasti uudistettava. Osaamista arvostavaa toimintakulttuuria tulisikin jatkuvasti kehittää (Karsikas, ym. 2022). Tämän päivän osaaminen ei ole enää kilpailuetu kymmenen vuoden päästä. Organisaation osaamisessa inhimillinen pääoma eli ihmiset sisältävät työntekijöiden osaamisen. Tähän sisältyy kokemuksen tuomat tiedot ja taidot. Inhimillisen pääoman lisäksi organisaatiossa on sosiaalista pääomaa, johon kuuluu mm. organisaation toimintatavat, työkuulttuuri ja vuorovaikutussuhteet. Näiden lisäksi voidaan nähdä myös rakenteellista pääomaa, johon kuuluu mm. organisaation prosessit, tietojärjestelmät ja työohjeet. Näitä kaikkia tulisi kehittää hyödyntämällä työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa. (Vuorinen & Huikkola, 2023, s. 217–218.) Jos yrityksen toimintakulttuuri sallii organisaation sisäisen yhteistyön riittävällä tasolla, voi organisaation kulttuuri ja osaaminen muodostaa yhteisen, jatkuvasti kehittyvän ja jaetun dynamiikan. Tämä mahdollistaa organisaation sisäisen hiljaisen tiedon ja täsmätiedon yhdistymisen uudenlaiseksi tiedoksi ja ratkaisuksi. (Salojärvi, 2009, s. 147.) Oppivaan organisaatioon liittyy siis sekä varsinainen oppiminen, että oppimisen mahdollistava ilmapiiri, sillä osaaminen on siitä erityinen piirre, että se lisääntyy jaettaessa (Salojärvi, 2009, s. 146; Örtenblad, 2011, s. 1–4.)

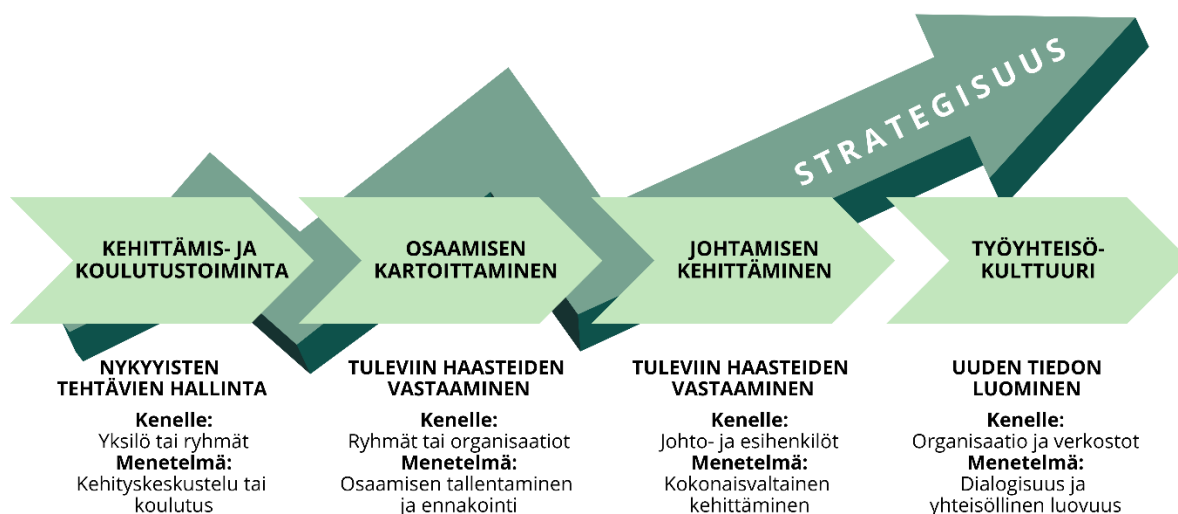
### **2.3 Osaamisen johtaminen**

Osaavaan henkilökuntaan liittyy läheisesti osaamisen johtaminen. Laadukas johtaminen on prosessi, jonka avulla henkilöstö löytää, jakaa ja kehittää osaamista. Laadukas osaamisen johtaminen takaa myös tiedon siirtymisen ja terveen toimintakulttuurin. (Grugylis, 2007, s. 1–3.) Oppiva organisaatio voidaan siis nähdä toimintana, jossa organisaatio tavoittelee ideaalista tilaa ja organisaation oppiminen taas prosessina, joka tapahtuu tavoitetta saavutettaessa. (Engström & Käkelä, 2019, s. 29.) Organisaation toiminnan kehittämiseen liittyy aina johtaminen, sillä Deningin (2011, s. 253–259) mukaan vain turvallisessa tilassa voi tapahtua innovointia ja oppimista. Johtamisessa

johdettaville annetaan selkeät ohjeet ja ymmärrys siitä, mikä on yhteinen päämäärä ja miten sitä tullaan tavoittelemaan. Johtaja kannattelee johdettaviaan ja auttaa heitä innostumaan ja sitoutumaan toimintaan. (Gill, 2006, s. 7; Ojala, 2018, s. 124–127.) Osaamisen johtamista voidaan tarkastella henkilöstön kehittämisen lisäksi myös kompetenssien kartoittamisena ja tiedon tallentamisena. Usein aineettoman pääoman painottaminen on strateginen valinta, sillä tällöin henkilöstön osaamiseen voidaan liittää myös organisaatiokulttuuri ja suhdetähtö eli verkostot. (Salojärvi, 2009, s. 147.)

Johtaminen, etenkin sosiaali- ja terveysalalla on kuitenkin edelleen tunnistettu erittäin byrokraattiseksi ja hierarkkiseksi. Sosiaali- ja terveysalalla johtajan rooli osaamisen kehittämisen prosessissa on havaittu olevan merkittävä (Karsikas ym. 2020). Johtajan omaama substanssitiieto ei välttämättä riitä mahdollistamaan osaamisen johtamisen vaatimaa verkostomaista työtettä. Pahimmillaan tilanne johtaa osaamisen siiloutumiseen ja voi toimia osaamisen implementoinnin esteenä. (Usman, 2020, s. 405.) Johtamisosaaminen on siis merkittävä taito osaamisen johtamisessa. Sote-alalla osaamisen johtamiseen liittyy myös lakisääteisen osaamisen varmistaminen ja toisaalta äkillisiin muutoksiin reagoiminen. Organisaatiotasoisien tuen on todettu olevan erittäin tärkeää osaamisen johtamisen prosessin toteutumisen kannalta, sillä onnistunut osaamisen kehittäminen vaatii johtamisen lisäksi myös tukea organisaation rakenteista ja toimintamalleista. (Karsikas ym., 2022).

Jos osaamisen johtaminen on osa organisaation strategiaa käytännön toimenpiteet pitävät sisällään yleensä esimerkiksi henkilöstön innostamista, vahvan brändikuvan rakentamista, prosessien sujuvoittamista, tiimityöskentelyä ja dialogisuutta. (Salojärvi, 2009, s. 148.) Kuvio 3 sivulla 16 havainnollistaa, että mitä kehittyneempää osaamisen johtaminen organisaatiossa on, sitä tiiviimmin se on myös osana organisaation strategiaa. Lopulta organisaatiokulttuurin kautta osaamisesta tulee strategian käyttövoimaa, joka mahdollistaa jatkuvasti elävän ja päivittyvän strategian.



**Kuvio 3.** Osaamisen johtamisen kehitysasteet (Salojärvi, 2009, s. 148–149).

Osaamisen johtamisessa on tärkeää osata huomioida kaiken ikäiset työntekijät. Eri sukupolvet ovat tottuneet myös erilaisiin tapoihin oppia. Siinä missä Boomer-sukupolvi on tottunut perinteiseen luentomaiseen oppimiseen, Y-sukupolvi taas kaipaa oppimiseen enemmän viihteellisyyttä. Nuorempien sukupolvien on myös luontaisempaa oppia teknologian ja tiimityöskentelyn kautta. (Hatum, 2010, s. 87.) Tiimeillä on yleensä omanlaisensa dynamiikka ja ryhmään kuuluu ihmisiä, joilla on oikeanlaiset tiedot ja taidot yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, mikä edesauttaa oppimista. Johtajan kyvykyys vaikuttaa paljolti siihen, miten yksilö pääsee sekä oppimaan uutta, että soveltamaan oppimaansa. (Kets de Vries, 2011, s. 6–10; Ollila, 2006, s. 54–55.) On myös tärkeää ymmärtää, että eritasoisissa positioissa työskentelevät työntekijät tarvitsevat erilaista koulutusta. Vastavalmistunut tai suorittavan tason työtä ammattilainen usein hyötyy eniten kognitiivisesta oppimisesta ja tiedon muodostuksesta, kun taas johtoasemassa työskentelevän osaamisessa korostuu verkosto-osaaminen ja kyky ymmärtää kokonaisuuksia. (Hatum, 2010, s. 87.)

Osaamisen johtamisessa korostuu monimuotoisuuden ja palautteenannon hallinta sekä kyky edistää yhteistyötä, tavoitteellista työtettä ja henkilöstön osaamista. On myös

tärkeää, että johtaja osaa motivoida henkilöstöä samalla kuin hänellä on kyky kohdistaa käytössä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti osaamisen jakamisen ja kehittymisen mahdollistamiseksi. (Karsikas ym., 2022). Organisaation eri tasoilla on havaittavissa osaamisen johtamisen vuorovaikutteisuutta: ylimmän johdon tehtävänä on laatia osaamiseen liittyvät strategiset tavoitteet, jotka muotoillaan strategisiksi osaamisvaatimuksiksi, ja lopulta tehdä päätös osaamisen kehittämisen strategiasta. Ennen tämän strategian vahvistamista on tärkeää arvioida osaamisen nykytila suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kaikkien organisaation jäsenten osallistuminen tähän arviointiin on suositeltavaa, jotta osaamisen nykytilasta saadaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 168–171.)

## **2.4 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä tapahtuvan kolmella erilaisella oppimisen tavalla: kokemusperusteisesti, suhdeperusteisesti tai koulutusperusteisesti. Kokemusperusteinen oppiminen kertyy mm. työpaikkojen ja erilaisten työroolien kertyessä työntekijälle. Suhdeperusteinen oppiminen taas pohjautuu valmentamiseen ja mentorointiin ja jatkuvaan palautteeseen. Koulutusperusteinen oppiminen nojaa virallisiin koulutuskokonaisuuksiin. (Hatum, 2010, s. 99–93.) Osaamisen kehittäminen voidaan organisaation näkökulmasta nähdä investointina ja mitä enemmän muuttuva ympäristö vaatii organisaatiolta osaamista, sitä enemmän investoinnin voidaan olettaa tuovan tuottoa. On tärkeää myös kustannusten kannalta oleellista, että organisaatiossa tapahtuu kaiken tyylistä oppimista, että osaamista voidaan kehittää mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Foot & Hook, 2011, s. 295.)

Jotta osaamista voidaan kehittää, sitä pitää myös pystyä arvioimaan. Osaamisen ja työsuorituksen arviointi saattaa arkityössä mennä sekaisin, mutta niitä kannattaa kuitenkin pyrkiä arvioimaan erikseen, sillä korkeaosaaminen ei aina välttämättä suodatu hyväksi työsuoritteeksi. Tällöin ongelma saattaa olla muissa syissä, kuten motivaation puutteessa tai heikoissa prosesseissa. Pääasiassa osaamisen arviointia voidaan tehdä työntekijän itsensä ja/tai hänen esimiehensä toimesta. Henkilöstön osalta on tärkeää

kehittää myös itsereflektiokykyä ja ymmärrystä oppimisprosessista. Esimiehen tulisi taas omata laaja ymmärrys kunkin tehtäväkuvan edellyttämästä osaamisesta ja myös kunkin alaisen osaamisesta, jotta hän voi saada kokonaiskäsityksen kehittämistarpeista. Kun käsitellään koko organisaation osaamisen kartoittamista, on tärkeää pitää mielessä mihin kartoitusta tullaan käyttämään. Ajoittain organisaatiotasoiset kartoituksen laajenevat ja liian moniulotteisiksi ja yksityiskohtaisiksi, jolloin ne kuormittavat kartoituksen tekijöitä, eivätkä välttämättä vastaa mihinkään todelliseen tarpeeseen. (Salojärvi, 2009, s. 151–153). Viitalan (2014, s. 147) mukaan osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää organisaatiossa oleva osaaminen (ks. kuvio 4). Tämän jälkeen on mahdollista arvioida sen nykytila, vertailla sitä tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja määrittää, mihin suuntaan ja millä alueilla osaamista tulisi kehittää.



**Kuvio 4.** Osaamisen kartoittaminen (Viitala, 2014, s. 147).

Salojärven (2009, s. 151–153) mukaan osaamista kannattaa kuitenkin mitata, kartoittaa ja tallentaa esimerkiksi seuraavin keinoin:

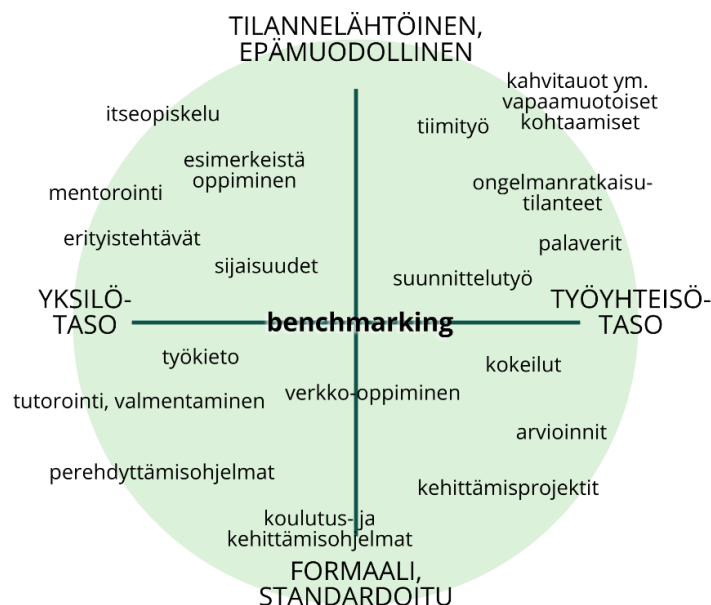
- Tarkka tieto, mihin tarkoitukseen tietoa kartoitetaan.
- Eri ryhmät voivat osallistua osaamisen kartoittamiseen ymmärryksen lisäämiseksi.
- Pyritään riittävän yksinkertaiseen lopputulokseen.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työn kehittämistä ja johtamista säädellään myös lailla. Laissa säädellään mm. erinäisiä pätevyysiin liittyviä seikkoja, moniammatillista

toimintaa ja osaamisen kehittämisen velvoitetta (Lammintakanen ym., 2016, s. 6). Muun muassa Terveydenhuoltolaki (1326/2010) säättää seuraavasti:

37§: Terveyskeskuksen on huolehdittava asianmukaisella tavalla moniammatillisen tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminnan järjestämisestä.

Työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan luokitella neljään eri osa-alueeseen, joita ovat formaali, nonformaali, informaali ja satunnainen oppiminen (ks. kuvio 5). Formaali oppiminen viittaa tilanteisiin, joissa osaamista kartutetaan strukturoitujen koulutusohjelmien kautta. Näissä oppimisprosesseissa noudatetaan ennalta määriteltyä rakennetta, ja ne johtavat tyypillisesti tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Nonformaalissa oppimisessa organisaatio toteuttaa koulutuksia joko itsenäisesti tai ulkopuolisen toimijan tuella, mutta tällaiset koulutukset eivät ole osa virallista tutkintojärjestelmää. Informaalinen oppiminen tapahtuu työn arjessa – tehtävien parissa ja työympäristössä – ilman tarkkaan suunniteltua opetussuunnitelmaa. Tässä oppimismuodossa keskeistä on työyhteisön kulttuuri, joka tukee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. (Viitala, 2009, s. 187–188).



**Kuvio 5.** Osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2009).

Viitalan (2014, s. 155) mukaan satunnainen oppiminen puolestaan syntyy ennakoimattomissa tilanteissa, joissa osaaminen lisääntyy huomaamatta esimerkiksi uuden haasteen tai ongelman kautta. Tällöin oppiminen voi olla jopa pakon sanelemaa. Uuden tiedon omaksumisessa voidaan ajoittain tarvita ulkopuolista asiantuntemusta, ja joissain tapauksissa se vaatii erityisjärjestelyjä. Taloudellisista näkökulmista katsottuna on suotavaa, että oppiminen tapahtuu mahdollisimman paljon työtehtävien yhteydessä. Samalla organisaatio tarvitsee myös suunniteltuja, keskitetysti johdettuja osaamisen kehittämisen toimia. Näiden suunnittelu, toteutus ja arviointi tulee tehdä huolellisesti ja tehokkaasti. Mitä laajempi joukko työntekijöitä kehittämistoimenpiteisiin osallistuu, sitä suurempi rooli on koordinaatiolla ja hallinnalla koko oppimisprosessissa.

Kehittäminen nähdään yleensä positiivisena toimena, jossa pyritään parantamaan tai luomaan uusia asioita, kuten tuotteita, prosesseja tai järjestelmiä. Kehittämisen termit, kuten parantaminen ja uudistaminen, viestivät muutoksesta kohti parempaa, mutta samalla kehittämisen oikeutus ja vastuullisuus voivat jäädä huomiotta positiivisten määritelmien alle. Eettinen pohdinta voi tuoda esiin tilanteita, joissa menetelmät ovat oikeita, mutta seuraukset eivät. Kehittäminen ei ole arvovapaata; arvot ohjaavat sitä. Eettisesti kestävä kehittäminen edellyttää motiivien ja tulosten läpinäkyvyyttä sekä kyseenalaistamista. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, kuten lasten ja vanhusten palveluissa, eettisesti kestävä kehittäminen edellyttää myös vastuun ottamista tulosten pitkäaikaisista vaikutuksista. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2013, s. 93–95.)

## **2.5 Kehittämismenetelmät**

Osaamisen kehittämismenetelmiä voidaan nähdä olevan sekä työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, että työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä, sillä tarkoitus on tarkastella, miten organisaatiot mahdollistavat niiden käytön. Suomessa on perinteisesti arvostettu muodollista kouluttautumista mutta nykyisessä tilanteessa on tärkeää, että työpaikalla hyödynnetään kaikki tilaisuudet uuden oppimiseen. (Kauhanen, 2012, s. 153–154.) Oppivan työyhteisön kehittäminen alkaa siitä, että uusi työntekijä

perehdytetään ja loppuu siihen, että organisaatiosta lähtevän työntekijän osaaminen varmistetaan siirtyväksi muille työntekijöille. (Kaartinen, 2011, s. 8.)

**Taulukko 1.** Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät (Kauhanen, 2009, s. 155).

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisuudet</li> <li>• työkierto</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opintokäynnit</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat</li> </ul>

Tässä tutkimuksessa Kauhasen esittämät työpaikalla toteutettavat henkilöstön kehittämismenetelmät jaettiin kolmeen kategoriaan: työssä oppimisen menetelmiin, asiantuntijuuden tukemiseen ja jokapäiväiseen johtamiseen. Tämä siksi, että menetelmien jako selkeyttää niiden käyttötarkoitusta ja siten myös tutkimukseen tehdyn kyselyn rakennetta. Työssä oppimisen menetelmät tukevat työn toteutukseen liittyvää osaamista ja asiantuntijuuden tukemisen menetelmät tukevat laajemmin työn kehittämiseen liittyvää osaamista. Jokapäiväisen johtamisen menetelmä taas liittyy kumpaankin edellä mainittuun kokonaisuuteen.

### 2.5.1 Työssäoppimisen menetelmät

Työssä oppimisen kehittäminen on keskeinen tekijä työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin kannalta, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa työn vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Työssäoppimisen menetelmien avulla voidaan edistää niin yksilön ammatillista kasvua kuin organisaation kehittymistä.

## **Perehdyttäminen**

Perehdyttämisen tavoite on, että uudelle työntekijälle muodostuu kokonaiskuva omasta työtehtävistään ja samalla koko organisaatiosta. Sosiaali- ja terveysalalla on yleistyneet määräaikaisten työsuhteiden ja työntekijöiden nopea vaihtuvuus, joka luo enenevässä määrin paineita hyvin suunnitellulle perehdytykselle. (Eklund, 2018 s. 28–35.) Perehdytyksestä voi olla hyötyä koko työyhteisölle, sillä kokenutkin hoitaja voi saada uutta tietoa ja osaamista perehdyttäessään uutta työntekijää. (Ylitörmänen, Kvist & Turunen, 2013 s. 10.) Perehdyttäminen alkaa jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa varsinaisen työn. Siihen liittyy uuden työntekijän tiedottamista ennen työn alkua, organisaatiota sekä työsuhdetta koskeva perehdyttäminen ja varsinainen työnopastus. Perehdytystä voidaan tehdä myös talossa pidempään olleelle työntekijälle, jos hänen on vaihtanut työtehtävää tai ollut pidemmällä poissaololla. Työsuhteeseen perehdyttämiseen liittyy mm. erilaiset työpaikalla vallitsevat käytännöt, kuten voimassa oleva työehtosopimus, tietoturva- ja ohjelmistoasiat sekä työ- ja taukokäytännöt. Työnopastukseen taas varsinaiseen työtehtävän suorittamiseen liittyvät menetelmät toimenpiteet, järjestelmät ja laitteet ym. (Kaartinen, 2011, s. 8; Rytönen, 2011 s. 71.)

Työturvallisuuskeskus on määritellyt perehdyttämisen myös osaksi ennakoivaa turvallisuustoimintaa, sillä työtapaturmia seuraa yleisimmin heikosta perehdyttämisestä. Sosiaali- ja terveysalalla myös väkivallan kohtaaminen asiakkaiden taholta on mahdollista, mitä hyvä perehdyttäminen voi ennaltaehkäistä. Sosiaali- ja terveysalalla perehdyttämiseen liittyy myös asiakasturvallisuus ja perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa riittävät työssä tarvittavat tiedot ja osaaminen. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Miettinen ym., 2009, s. 77.) Työlainsäädäntö asettaa perehdytykselle tietyt edellytykset mutta on organisaatiokohtaista, mitä perehdytys tarkemmin pitää sisällään ja miten se käytännössä toteutetaan. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös työntekijän tausta, aiempi osaaminen ja työnkuva (Rytönen, 2011, s. 72).

### **Työnkierto ja sijaisuudet**

Työnkierto on suunnitelmallinen tapa kehittää sekä henkilöstöä, että organisaatiota. Siitä voidaan käyttää myös termejä tehtävä-, henkilö- ja urakierto (Valtiohallinnon henkilökierto-opas 2012, s. 8). Työnkierrossa työntekijä siirtyy toiseen yksikköön tai toiseen työtehtävään ennalta määräytyksi ajaksi ja siirron tavoitteena on edistää työntekijän osaamista ja ammatillista kasvua, sekä toimintavalmiutta. Työnkierrossa työntekijä tutustuu erilaisiin työskentelytapoihin ja työtehtäviin ja oppii niistä. Usein työnkierto lisää myös työntekijän motivaatiota ja henkilöstön innovatiivisuutta. Työnkierto auttaa luomaan kokonaiskuvaa organisaation työprosesseista ja mahdollistaa verkostoitumisen. Sen on todettu edistävän mm. hiljaisen tiedon siirtymistä. (Osaamista kehittävä työkierto, 2011.)

Organisaatio hyötyy työnkierrosta monella tapaa. Uudet työntekijät voivat ratkaista työn haasteita uudella tapaa ja tuoda uusia näkemyksiä. erilaisten toimintatapojen näkeminen panee työyhteisön arvioimaan erilaisten työskentelytapojen etuja ja haittoja. Tämä luo usein kehittämismyönteistä työtettä ja henkilöt osaavat arvostaa omaa työtään enemmän. (Rytkönen, 2011, s. 98.) Työnkierto voi myös lisätä työhyvinvointia uusien oppimiskokemuksien muodossa ja lisätä työntekijän sitoutumista työpaikkaansa. Yleensä työnkierrossa työntekijä asema, työn vastuutaso tai palkka ei muutu. (Rytkönen, 2011, s. 98; Viitala, 2005, s. 262.)

Työnkierron pituus voi vaihdella laajastikin ja lyhyen, muutaman viikon työnkierron rooli on pikemminkin osaamisen syventämisessä, kun taas kuukausien työnkierron voidaan ajatella olevan jo osaamisen laajentamista. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, s. 102.) Rytkösen (2011, s. 98–99) mukaan onnistunut työnkierto vaatii suunnitelmallisuutta ja että sille on määritelty tavoitteita. Työnantajan rooli työnkierron mahdollistajana on oleellinen. Laajasti tarkasteltuna työnkiertoa tapahtuu orgaanisestikin lähes jokaisessa organisaatiossa, sillä epäsystemaattiseksi työnkieroksi voidaan katsoa myös erilaiset sijaisuudet, projektit ja avoimien virkojen täyttäminen organisaation sisältä.

## 2.5.2 Asiantuntijuuden tukemisen menetelmät

Asiantuntijuuden tukemisen menetelmät ovat osa työyhteisön kehittymistä ja työntekijöiden ammatillista kasvua. Ne tarjoavat erilaisia tapoja vahvistaa asiantuntijuutta ja työmotivaatiota, sekä edistävät tiedon jakamista, yhteistyötä ja organisaation innovatiivisuutta.

### Projektityöskentely

Erilaiset hankkeet ja projektityöskentely ovat erinomaisia mahdollisuuksia työntekijälle kehittää osaamistaan. Usein organisaatioiden hankkeet keskittyvät erilaisten käytännön ongelmien ratkomiseen tai toiminnan kehittämiseen. Yksi projektityöhön osallistumisen eduista on, että usein projektitiimit ovat moniammatillisia, kun kehittämisen ääreen kokoontuu edustajia organisaation eri yksiköistä. Tämä siksi, että kehittämistyöhön tarvitaan näkökulmia ja osaamista eri toiminnoista. Tällöin usein luontaisesti projektin edetessä tietoa vaihtuu erilaisia työtehtäviä suorittavien tahojen välillä. Samalla tiimin kokonaisvaltainen näkemys organisaation toiminnasta ja sidossuhteista lisääntyy. Koska kehittämistoiminnan tavoitteena on usein se, että totutuista käytännöistä poikkeamisen avulla opitaan uutta, myös hankkeeseen osallistuvien osaamista voidaan yhdistellä uudella tavalla. Kokeilullisella työskentelyllä on todettu olevan yhteys organisaation taloudelliseen menestykseen. (Rytkönen, 2011, s. 101; Savall, 2010, s. 98–101.)

### Työn rikastaminen

Työn rikastaminen perustuu ajatukselle työntekijän autonomian lisäämisestä. Työntekijälle pyritään antamaan valtaa päättää tavasta, miten hän järjestee omaan työhönsä liittyviä seikkoja, kuten työssä käytettävät menetelmät, työn aikataulutuksen ja käytettävät työvälineet. Työnrikastaminen liittyy vahvasti vastuuseen ja motivaatiofaktoreihin, sillä siihen liittyy vähemmän valvontaa ja esimerkiksi työstä raportointia voidaan esihenkilön sijaan suorittaa vaikka työkavereille. Työn laajentamiseen liittyy usein myös uusien ja haastavampien työtehtävien lisäämistä työnkuvaan, jolloin työntekijän vastuu kasvaa ja samalla myös asiantuntijuus kehittyy. Työntekijän osallistuminen työn erivaiheisiin ja siihen liittyvään päätöksen tekoon lisää

vastuunottoa ja tulostavoitteellisuutta työssä. (Herzber, 2003, s. 8–9; Tumi, Hasan & Khalid, 2022, s. 23.)

### **Työn laajentaminen**

Työn laajentaminen eroaa työn rikastamisesta, eikä niitä tulisi sekoittaa keskenään. Herzbergin (2003, s. 8) mukaan työnlaajentaminen lisää työntekijöiden työkuormaa ja saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön. Työn laajentaminen todella tarkoittaa sitä, että sama työntekijä saa hoidettavakseen lisää työtehtäviä. Mutta täysin yksiselitteisesti negatiivinen toimenpide se ei ole. Työn laajentaminen auttaa osaamiseen horisontaalisessa jakautumisessa työyhteisön sisällä ja tuo myös monipuolisuutta työntekijän työnkuvaan, mikä lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Myös työntekijät voivat katsoa hyötyvänsä työmarkkinoilla asiantuntijuutensa laajenemisesta monipuolisen työnkuvan kautta. Työnlaajentamiseen ei kuulu työn rikastamiseen liittyvää autonomian lisääntymistä tai päätöksentekovallan ja -vastuun muuttumista. (De Gennaro, 2019, s. 113–117; Tumi, Hasan & Khalid 2022, s. 26–29.)

### **Vastuulliset erityistehtävät**

Erytistehtävät antavat yksikölle mahdollisuuden laajentaa osaamistaan ja samalla saada lisää ymmärrystä koko organisaation toiminnasta. Yleensä erityistehtävä on jonkin yksittäisen työn osa-alueen tai toiminnon ottaminen hoitaakseen, esim. yhteyshenkilö toimiminen tai oman osaamisen ohjauksen antaminen työyhteisön muille jäsenille. Erytistehtävä kasvattaa yksilön asiantuntijuutta. (Rytkönen, 2011, s. 100.)

### **Kouluttajana toimiminen**

Kouluttajan toimiminen osaamisen kehittämismenetelmien yhteydessä tarkoittaa sitä, että organisaation oma henkilöstö toimii kouluttajana. Koulutus voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Kouluttamisen kautta yksilö voi vahvistaa omaa asiantuntijuuttaan. Kouluttajana toimiminen edes auttaa kirkastamaan omaa erikoisalaa ja myös selkiyttämään kieltä, jolla sitä kuvailee toisille. Kouluttajana yksilö on usein erityisen motivoitunut hankkimaan erityisalueestaan tuoreimman mahdollisen tiedon.

Samalla kouluttaja oppii myös uutta tietoa koulutettaviltaan ja mahdollisesti myös toisista organisaatiosta, jos koulutus suuntautuu oman organisaation ulkopuolelle. (Kupias & Koski, 2012, s. 114, 118–120.)

### **Mentorointi**

Mentorointi perustuu ajatukseen, että kokeneempi henkilö ohjaa, tukee ja valmentaa kokemattomampaa henkilöä, jonka tuloksena mentoroinnin kohteena olevan osaaminen kehittyy. Mentoroinnissa on tavoitteena, että mentoroitava löytää mentorin avulla omat, itselleen parhaiten toimivat ratkaisut ja toimintatavat. Mentorointia tapahtuu käytännössä usein spontaanisti, mutta mentoroinnille voidaan asettaa tavoitteet, jota kohdin edetään. Eteneminen pohjautuu usein vallitseviin olosuhteisiin ja ilmenneisiin tarpeisiin, eikä ole sidottu mihinkään ennalta sovittuun runkoon. (Viitala, 2013, s. 196.) Mentoroinnissa tärkeää on kummankin osapuolen sitoutuminen ja motivaatio. Mentorilla tulee olla halu jakaa omaa asiantuntijuuttaan ja kokemuksiaan ja mentoroitavalla halu oppia. Prosessissa korostuu vuorovaikutuksellisuus ja mentoroitavan oma ajattelu, kehittyminen sekä kasvaminen. Mentoroinnin hyödyt ovat moninaisia. Se voi vahvistaa yksilön ammatillista kehittymistä, omien vahvuuksien löytämistä ja itsetuntemuksen parantamista. Myös mentorin osaaminen syvenee ja tulee selvemmin näkyville prosessin aikana. Mentorointia mahdollistamalla työyhteisö viestii arvostavansa yksilöä tarjoamalla hänelle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Rytkönen, 2011, s. 88–89; Salojärvi, 2009, s. 166.)

### **2.5.3 Jokapäiväinen johtaminen**

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen ja työntekijän tukemiseen hänen ammatillisessa kasvussaan. Säännöllisesti ja hyvin valmisteltuina kehityskeskustelut voivat lisätä työntekijän sitoutumista, vahvistaa esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta sekä tuoda yrityksen strategiset tavoitteet konkreettiseksi osaksi arkea.

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistä, ja tapa jäsentää arkityössä tapahtuvaa oppimista tavoitteellisemmaksi. Se on työkalu, jonka avulla esihenkilö voi tavoitella parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä edistämällä työntekijän sitoutumista ja kehittymistä. (Aarnikoivu 2016, s. 89; Kaartinen, 2011, s. 25.) Kehityskeskustelujen ytimessä on lisätä työyhteisön toimintaa ja työn sujuvuutta sekä yksilön voimavaroja. Kehityskeskustelujen tulisi olla säännöllisiä ja ne tulisi toteuttaa siten, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun ennalta. (Aura & Ahonen, 2016, s. 137.)

Kehityskeskustelut liittyvät sekä työssä oppimisen menetelmiin, että asiantuntijuuden tukemisen menetelmiin. Kehityskeskustelu on mahdollisuus esihenkilölle avata työntekijälle laajempia näkökulmia ja samalla osoittaa asioiden välisiä yhteyksiä. On tärkeää, että kehityskeskustelut rakentuvat kunnioittavan dialogin perustalle; kuuntelulle, arvostukselle ja suoralle puheelle. Tällöin esihenkilö voi antaa palautetta ja tukea työntekijälle niissä asioissa, joissa hän kokee niitä kaipaavansa. Keskusteluissa käydään läpi, onko aiemmin asetettuja tavoitteita saavutettu ja asetetaan uusia tavoitteita. Tavoitteille olisi aina tärkeä sopia konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla ne voidaan saavuttaa. (Kaartinen, 2011, s. 28–29; Sumkin & Tuomi, 2012, s. 92.)

Esihenkilölle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden jalkauttaa yrityksen strategiaa käytäntöön ja lisätä työntekijöiden ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat yksilön kohdalla. Esimies oppii myös tuntemaan alaisiaan paremmin ja näin hyödyntämään heidän osaamistaan ja haluaan kehittyä. (Aarnikoivu, 2016, s. 91.) Osaamista kehitetään jatkuvasti arjen työtehtävien kautta, mutta työntekijöiden ja esihenkilöiden välisillä kehityskeskusteluilla on keskeinen merkitys. Ihannetilanteessa nämä keskustelut ovat tasavertaisia ja vuorovaikutteisia, ja yksilön kasvua painottavat kehityskeskustelut tulevat tulevaisuudessa saamaan yhä suuremman arvon. Työntekijöitä kiinnostaa – tehtävän sisällöstä ja vaativuustasosta riippumatta –

ymmärrys siitä, miten heidän osaamisensa kehittyy niin omassa roolissaan kuin osana organisaation kokonaisuutta. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 173.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu tutkimuksessa tarkastellaan miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt (N=57) arvioivat organisaationsa rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistavan osaamisen kehittämismenetelmien käytön, sekä koota heiltä näkökulmia, millaiset tekijät edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä organisaatioissa. Koska tutkimusongelmissa haluttiin tarkastella sekä tämänhetkistä tilannetta, että työntekijöiden näkemystä aihealueen kehittämistarpeista, valitin menetelmäksi sekamenetelmätutkimuksen, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman kattava vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksen metodologiset valinnat tukivat tavoitteena ollutta kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaatioiden osaamisen kehittämiskäytännöistä.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksessa kerättiin tietoa sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen kautta eli kyseessä oli mixed methods -tutkimus. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan joko selittää, kartoittaa, vertailla, kuvata tai ennustaa käsiteltävää ilmiötä ja tarkoituksena on hahmottaa mitattavien ominaisuuksien kautta yleiskuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Laadullisen menetelmän tarkoituksena taas on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. (Kananen, 2008, s. 24–25; Vilka, 2007, s. 13). Vaikka laadullisen ja määrällisen lähestymistavan erot on usein nähty hyvin perustavanlaatuisina, nykyään niiden molempien voidaan nähdä pyrkivän selittämään sosiaalitieteiden kentällä ilmeneviä monimutkaisia suhteita. Biestan (2010, s. 94) mukaan menetelmien ero onkin lähinnä aineistojen olomuoto, toinen numeerisena ja toinen puheen tai tekstin muodossa.

Monimenetelmällisessä tutkimuksessa voidaan ottaa tarkasteltavasta ilmiöstä huomioon useita eri näkökulmia, mikä mahdollistaa aiheen laajan tarkastelun. Menetelmien yhdistämällä tutkimusaiheesta on mahdollista saada kattavampi näkemys ja syvällisempi ymmärrys. (Creswell & Plano Clark, 2007, s. 5.) Tämä sopii erityisesti

kompleksisten ilmiöiden tarkasteluun, johon liittyy haasteellisia ja laajoja sosiaalisia konteksteja, sillä monimenetelmälliseen tutkimukseen liittyy aina monimenetelmällinen tapa havainnoida maailmaa. (Shaw, Greene & Mark, 2006, s. 32.) Tämän takia etenkin sosiaalitieteissä monimenetelmällisyys on suosittua. Monimenetelmällinen tutkimustapa vaikuttaa usein myös analyysiprosessiin, joka voi muovautua tutkimuksen edetessä ja erilaisten aineistojen keskustellessa keskenään. Monimenetelmällinen tutkimus on löyhästi määriteltyä, että se voi pitää todellisen monimuotoisuutensa ja joustavan luonteensa. Tässä työssä määrällinen ja laadullinen aineisto keskustelevat keskenään ja niistä haetaan vertaillen sekä yhteneväisyyksiä, että eroavaisuuksia. Siinä on pragmatismen piirteitä, sillä on selvä, että tuotettu tieto ei voi olla absoluuttista ja ihmisyyteen liittyvät epävarmuustekijät vaikuttavat tutkimusprosessiin. (Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski, 2019, s. 332–334.)

Jokisen (2021) mukaan mistään ilmiöstä ei voida koskaan sanoa kaikkea ja harvassa tutkimuksessa hyödynnetään vain yhtä näkökulmaa. Paradigmat voivat tarjota vastauksia kysymyksiin siitä, mitä todellisuudesta voidaan tietää, mikä on tutkijan ja tutkittavan ilmiön välinen suhde ja miten tutkija voi ylipäättään selvittää sen, mikä uskoo olevan mahdollista selvittää. Kokemusnäkökulma nojaa vahvasti hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jolla tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Yksinkertaistettuna tiedontuottaja kuvaa omaa kokemustaan, josta tutkija pyrkii tematisoinnin ja käsitteellistämisen kautta hakemaan merkityksiä. (Valli & Aaltola, 2018, s. 30.)

Tutkimuksessa painottui määrällinen aineisto, sillä tutkimuksen pääasiallinen mielenkiinto oli, miten organisaatioiden rakenteet ja käytännöt mahdollistavat osaamisen kehittämismenetelmien käytön. Kuitenkin halusin antaa tutkimukseen osallistuville mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan myös laajemmin siitä, millaiset tekijät organisaatiossa edistävät osaamisen kehittämisen menetelmien käyttöä, vaikka tutkimuksen määrällinen osuus keskittyi enemmän omaan kiinnostuksen kohteeseen. Lisäksi koin, että laadullinen aineisto lisäsi mahdollisuuksiani tehdä oikeita tulkinta

määrällisen aineiston tuloksista. (Brannen, 1992, s. 60, 75; Metsämuuronen, 2005, s. 245.) Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin menetelmiätriangulaatiolla, jossa siis yhdistettiin tilastollisia menetelmiä ja sisällön analyysia. Koska aineistoja oli vain yksi, aineisto kerättiin ja analysoitiin rinnakkain. Malli mahdollistaa aineistojen täydentämisen toisillaan. (Creswell & Plano Clark, 2007, s. 84.)

### **3.2 Aineistonkeruu**

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisen kyselyn kautta. Määrälliselle aineistonkeruulle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esim. lomakemuotoiset kyselyt, strukturoidut haastattelut ja erilaiset valmiit aineistot kuten tilastot ja rekisterit. (Heikkilä 2014, s. 18–19). Kyselyn tarkoitus on kerätä yksilön itsensä vastaamana tietoa hänen toiminnastaan ja mielipiteistään. Tällöin kyselyn avulla voidaan selvittää hyvin henkilökohtaisiakin asioita. Kyselyllä voidaan kerätä sekä määrällistä, että laadullista aineistoa ja tämän tutkimuksen kyselyrunko sisältyi yhdeksän suljettua kysymystä, joissa oli yhteensä 14 väittämää ja 3 laadullista, avointa kysymystä eli kyseessä oli puolistrukturoitu kyselylomake. (Ronkainen, ym. 2011, s. 113.)

Määrällisessä tutkimuksessa määritellään otanta, eli se, kuinka suuri on tutkittavien määrä. Otannan suuruuteen vaikuttaa monet seikat, kuten valittu tutkimustyyppi, tutkimuksen haluttu laajuus ja asetetut tavoitteet. Tämän tutkimukseen kohderyhmänä oli Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät esimiehet ja johtajat. Täysin tarkkaa kohderyhmän kokoa on mahdotonta tietää. Kuitenkin tavoitteena oli saada verrattain suuri otanta, että tuloksiin saadaan kohderyhmän ominaisuuksia samassa suhteessa kuin niitä esiintyy perusjoukossakin. (Heikkilä, 2014, s. 31–34.)

Ennen tutkimuksen varsinaista toteutusta kysely testattiin kolmella kohderyhmään kuuluvalla koeosallistujalla. Heiltä kerättiin kyselyn toimivuudesta palaute, jonka perusteella kyselyyn tehtiin tarvittavat muutokset. Esitestaus on hyvä käytäntö saada erilaisia näkökulmia ja palautetta kyselyn toimivuudesta. Testaajien määrä riippuu tutkimuksen laajuudesta, mutta jo muutaman testihenkilön avulla voidaan välttää

suurimmat virheet ennen kuin varsinainen tiedonkeruu aloitetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 199; Vehkalahti, 2014, s. 48.) Testauksen jälkeen kysely lähetettiin 703 vastaanottajalle sähköpostitse ja sitä jaettiin myös erilaisilla sosiaali- ja terveystieteiden foorumeilla, kuten sosiaalisen median ammattiryhmissä ja mm. LinkedInissä.

Kyselyn runkona toimi Juhani Kauhasen (2012, s. 153–154) esittämä työpaikalla toteutettavien osaamisen kehittämismenetelmien lista, joka on avattu tutkimuksen teoriaosuudessa. Kysely oli suomenkielinen ja se toteutettiin Webropolin kautta. Kyselyn alussa oli saatesanat ja ohjeet kyselyn täyttäjälle. Saatesanoilla pyritään selvittämään vastaajalle tutkimuksen tarkoitus ja motivoida vastaajaa täyttämään kysely (Heikkilä, 2008, s. 61). Kyselyyn vastaamisen kynnys haluttiin tehdä mahdollisimman matalaksi, joten kaikki kyselyn kysymykset olivat vastaajille vapaaehtoisia. Lomake löytyy kokonaisuutena liitteestä 1.

Lomake koostui seuraavanlaisiin osa-alueisiin jaetuista väittämistä:

- vastaajan taustatiedot (n=10)
- työssä oppimisen menetelmät (n=5)
- asiantuntijuuden tukemisen menetelmät (n=7)
- jokapäiväisen johtamisen menetelmät (n=2)
- avoimet kysymykset (n=3)

Taustamuuttujina oli vastaajan

1. ikä; alle 30-vuotias, 30–39-vuotias, 40–49-vuotias, 50–59-vuotias, 60-vuotias tai yli
2. sukupuoli; nainen, mies, muu, en halua kertoa
3. koulutustaso; perusaste, toinen aste/erikoisammattikoulutusaste, alempi korkeakouluaste, ylempi korkeakouluaste, tutkijakoulutusaste
4. Johtamiskoulutus; opetushallinnon tutkinto 15 op, johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), yliopistossa suoritetut väh. opetustoimen hallinto ja johtaminen -perusopinnot, MBA tai EMBA täydennyskoulutusohjelma, muita

korkeakoulutasoisia koulutuksia, muita muiden asteen järjestämiä johtamiskoulutuksia, yksityisen sektorin järjestämiä johtamiskoulutuksia, muu, ei erillisiä johtamisopintoja

5. Asema organisaatiossa; ylin johto (vastuu koskettaa koko organisaatiota/johtoryhmätaso), keskijohto (vastuu osaston/yksikön toiminnasta), esimies, muu
6. Työkokemus sotealalla; alle 4 vuotta, 4–10 vuotta, vähintään 10 vuotta
7. Työkokemus esimiestehtävissä; alle 4 vuotta, 4–10 vuotta, vähintään 10 vuotta
8. Organisaatiomuoto; yksityinen, julkinen, yhdistys
9. Organisaation kokonaishenkilöstömäärä; alle 50 henkilöä, 50–149 henkilöä, 150–249, henkilöä 250–499 henkilöä, yli 500
10. Vastaajan suorien alaisten määrä; korkeintaan viisi henkilöä, 6–10 henkilöä, 11–15 henkilöä, 16–30 henkilöä, 31–50 henkilöä, yli 50 henkilöä.

(Mukaillen Sivista, 2020.)

Kyselyn muut osa-alueet sisälsivät yhden tai useamman väittämän. Väittämissä (N=14) on käytetty viisiportaista Likert-asteikkoa, joka on järjestelmäasteikko, jota voidaan käyttää mittareissa. Asteikon avulla vastaaja saa valita vaihtoehdon, joka vastaa hänen mielipidettään esitetystä väittämästä. Tällöin asteikko järjestää vastaajat samanmielisyyttä kuvaaviin määriin. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195; Vilka, 2021, s. 32.) Tässä kyselyssä vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä (1), osittain eri mieltä (2), en samaa enkä eri mieltä (3), osittain samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Kyselylomakkeen lopussa olevien avointen kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaajien itsensä tuottamaa avointa tietoa, joka lisää ymmärrystä ja tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 23).

Ennen kyselyn julkaisua se käytettiin kahdella koevastaajalla, joiden tausta oli sosiaali- ja terveysalalla. Koevastaajien palautteiden mukaan kyselyä muokattiin vielä melko huomattavasti. Tämän jälkeen kysely käytettiin vielä yhdessä koevastaajalla, jonka palautteen perusteella kyselyä ei ollut enää tarpeen muokata. Kysely tutkimus

toteutettiin 19.12.2023–9.1.2024 välisenä aikana. Tutkimusta markkinoitiin suoralla sähköpostilla sosiaali- ja terveysalan toimijoille ja sosiaalisessa mediassa. Vastaaminen tapahtui Webropol-järjestelmän kautta ja kyselyyn vastattiin anonyymisti.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Ei ole saatavissa tietoa, kuinka paljon yhteensä Etelä-Pohjanmaalla on sosiaali- ja terveysalan esihenkilönä toimivia. Kyselyyn kuitenkin vastasi 57 vastaajaa, jota voidaan pitää kohtuullisena otantana melko rajatusta kohderyhmästä. Tässä kyselyssä aineiston keruu tapahtui sähköisesti, joten tutkija sai aineiston käsiteltynä Webropolin-raportointityökalun kautta.

Laadullisessa analyysissä keskiössä on aineiston ymmärtäminen eikä sen yleispätevä selittäminen. Tutkimuksen tavoitteet ohjaavat valittavan analyysimenetelmän valintaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville, miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt arvioivat organisaationsa rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistavan osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä, sekä koota heiltä näkökulmia, millaiset tekijät edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä organisaatioissa. Tavoitteena ei ollut esittää kattavaa tai yleispätevää selitystä, sillä pienellä aineistolla ei olisi mahdollista saavuttaa laajasti yleistettävää johtopäätöstä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 136.) Aineiston analysointiin voidaan käyttää induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely tarkoittaa aineistolähtöisyyttä, jossa aineisto ohjaa tutkimuskysymyksiä muotoutumista ja analyysi etenee yksittäisestä yleiseen. Deduktiivinen päättely puolestaan etenee yleisestä yksittäiseen. Abduktiivisessa päättelyssä lähestytään tutkimuskysymyksiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja aineisto sekä teoria vuorovaikuttavat keskenään, jolloin teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuskysymysten muotoa ja sisältöä. (Alasuutari, 2011, s. 83.)

Tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää pääasiassa abduktiivista päättelyä, koska tutkimusongelmaa lähestyttiin teoreettisen viitekehyksen kautta. Kyselyrunko luotiin

peilaamaan Kauhasen osaamisen kehittämismenetelmien viitekehystä, ja kyselyn tuloksista pyrittiin etsimään vastauksia teorian ohjaamiin kysymyksiin. Aineistoa tarkasteltiin siis teorian pohjalta, ja tavoitteena oli löytää aineistosta vastauksia teorian herättämiin kysymyksiin. Jokainen havainto on jossain määrin sidoksissa siihen, miten tutkija ymmärtää ja tulkitsee maailmaa ja on kyseenalaista voiko mitään aineistoa ylipäätään tulkita täysin aineistolähtöisesti (Autioniemi, 2025, s. 17). Toisaalta avoimet kysymykset tarjosivat mahdollisuuden siihen, että aineistosta nousi uusia elementtejä, minkä seurauksena teoriaohjaavan analyysin rinnalle tuli myös aineistolähtöisempää tulkintaa. Teoriaohjaavalla analyysillä on muutamia rajoitteita. Käytetty teoria voi rajoittaa aineiston tulkintaa, sillä tutkija saattaa keskittyä vain teoriaa tukevien tietojen etsimiseen. Lisäksi analyysin joustavuus voi kärsiä, jos teorian rajoitteet estävät aineiston tarkastelua avoimesti. Jos käytetty teoria ei sovi hyvin aineistoon, se voi kaventaa analyysin syvyyttä. Tasapainon löytäminen aineistolähtöisyyden ja teorian välillä on myös haastavaa, ettei analyysi johda aineiston kannalta liian yksipuolisiin tulkintoihin.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä haastatteluaineistoa tiivistetään, jolloin tutkimuksen kannalta epäolennaiset osat poistetaan. Tiivistetty aineisto koostuu haastateltavien tärkeimmistä ja tutkimuksen kannalta merkityksellisistä ilmaisemista asioista. Näistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroja, joita ryhmitellään ja luokitellaan. Tämän jälkeen aineistoa abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Aineistolähtöisessä analyysissä on keskeistä tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä aineistosta, joiden tavoitteena on kehittää käsitteellinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Käsitteellistämisprosessissa aineiston pohjalta muodostetaan kuva tutkittavasta kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 140–147.)

Aineiston kvantitatiivinen osuus analysoitiin deskriptiivisellä eli kuvailevalla tilastanalyysillä. Deskriptiivinen analyysi muuttaa dataa informaatioksi, joka paljastaa aineistoon kätkeytyä tietoa. Deskriptiivisen analyysin tarkoitus on vastata kysymykseen, millainen tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on. Kuvailu tapahtuu aineiston tunnuslukujen avulla ja vastaa mm. kysymyksiin 'mitä' ja 'kuinka paljon'. Analyysi

hahmottaa myös aineiston yleiskuvaa, sen edustavuutta, jakaumien normaaliuutta ja myös mahdollisia puuttuvia tapauksia. (Jokivuori, 2012.) Aineistosta haetaan myös syvällisempää tietoa havainnoimalla muuttujien välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tavoite on kuitenkin yhteiskuntatieteellinen, joten siinä ei olla kiinnostuttu tunnusluvuista itsestään, vaan aineistosta esiin nousevien ilmiöiden välisten yhteyksien tarkastelemisesta, jonka todentamiseen vain käytetään määrällistä menetelmää. Tässä tapauksessa vasta kausaalisuhteiden tulkinta, jossa tuodaan lukijalle esiin muuttujien väliset yhteydet, tekee aineistosta saadut tulokset kiinnostaviksi. (Jokivuori, 2012; Jokivuori, 2013.)

Koska aineiston hankinnassa käytetty kysely pohjautui Kauhasen osaamisen kehittämismenetelmiin, käytettiin avointen kysymysten analyysissä teoriaohjaavaa analyysia. Täysin teorialähtöistä se ei ollut, sillä vastaajilla oli mahdollisuus tuoda teorian ulkopuolelta omia aiheeseen liittyviä näkemyksiään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii analyysin tukena, mutta ei rajoita sitä samalla tavalla kuin teorialähtöisessä analyysissä. Tässä lähestymistavassa aineiston pohjalta tehtävät havainnot ja valmiit teoriat vuorottelevat, ja niitä pyritään yhdistämään toisiinsa joustavasti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston mukaisesti samalla tavoin kuin aineistolähtöinen analyysi. Erona on kuitenkin se, että teoriaohjaavassa lähestymistavassa teoreettiset käsitteet ovat ennalta määritellyjä ja tuodaan analyysiin valmiina. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 95–133.)

Oli selvää, että tutkimuksen vahva teoriatausta vaikuttaa varmasti myös tutkijan tulkintoihin aineistosta, joten teoriaan kuljettaminen analyysin rinnalla tuntui oikealta valinnalta. Lisäksi koska vastaajat olivat juuri ennen avoimiin kysymyksiin siirtymistä vastanneet suhteellisen laajaan patteristoon osaamisen kehittämismenetelmiä koskevia kysymyksiä, oli oletettavaa, että heillä oli vahva orientaatio vastata juuri kyseisten menetelmien perusteella kysymyksiin. Kuitenkin, koska aineiston muodostivat avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset, oli järkevämpää antaa sen muodostaa oma itsenäinen kokonaisuutensa, eikä perustaa analyysiä teoriaosuudessa esitellyn valmiin jaottelun

(työssäoppimisen menetelmät, asiantuntijuuden tukemisen menetelmät, jokapäiväinen johtaminen) mukaisesti. Tällöin oli aineistosta ei karsiutuisi mitään oleellista pois vain sen takia, että se ei mahtuisi valmiiseen teoriarunkoon.

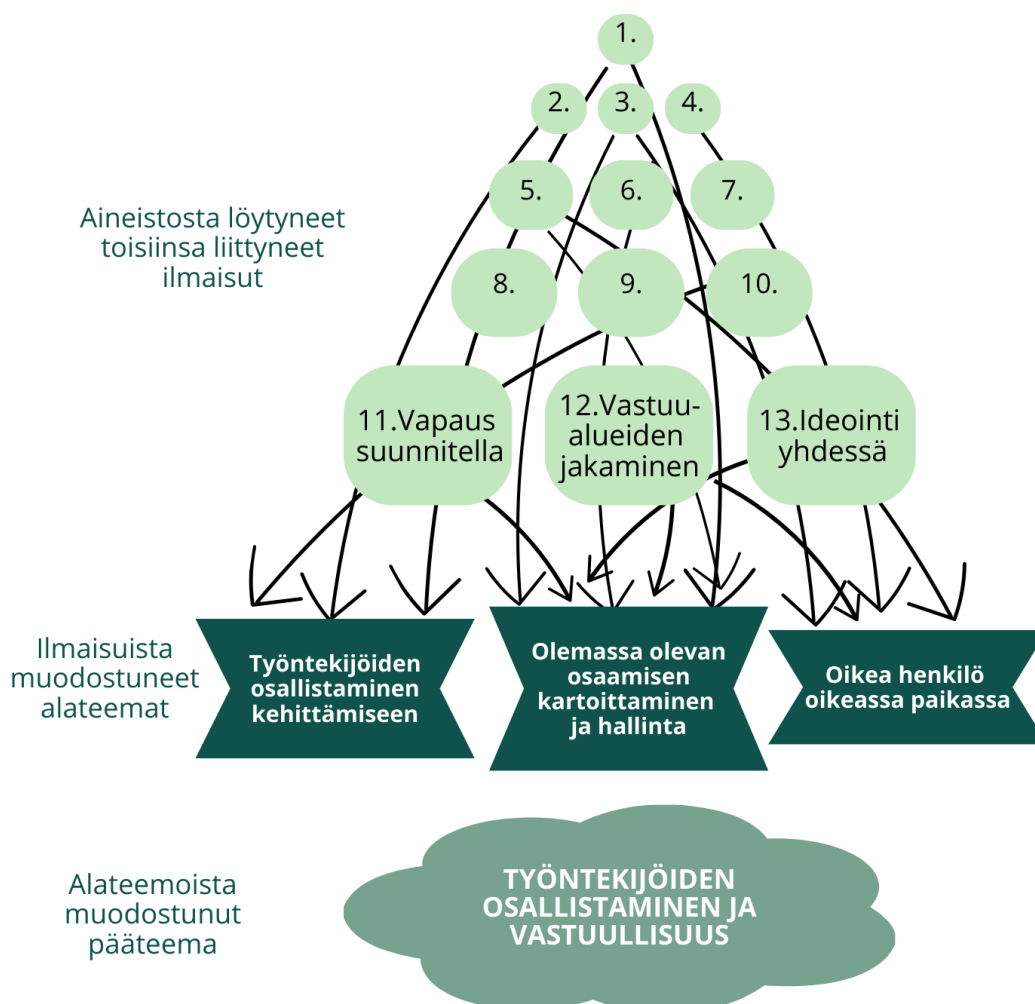
Avoimet kysymykset olivat:

- Millaiset tekijät organisaatiossasi edistävät mielestäsi yllä mainittujen osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä? (n=27)
- Kuvaile millaisia muutoksia (resursseja, mahdollisuuksia, valtaa, mitä?) organisaatiossasi pitäisi mielestäsi tapahtua, jotta voisit esihenkilönä käyttää yllä mainittuja osaamisen kehittämismenetelmiä tehokkaammin hyödyksi? (n=22)
- Onko sinulla vielä jotain lisättävää? (n=7)

Analyysi aloitettiin lukemalla vastaukset muutamaan kertaan läpi ja kirjoittamalla samalla ylös selkeimmin esiin nousevia teemoja. Jo tässä kohtaa kävi selväksi, että kolmen kysymyksen vastauksista oli järkevin muodostaa yksi kokonaisuus yhdistämällä aineistot ja käsitellä siten yhdessä. Tämä siksi, että vastauksissa käsiteltiin ristiin sekä sitä, millaiset tekijät organisaatiossa edistävät vastaajien mielestä osaamisen kehittämismenetelmien, että millaisia muutoksia vastaajien organisaatiossa pitäisi tapahtua, jotta vastaajat voisivat käyttää kehittämismenetelmiä tehokkaammin hyödyksi. Joten analyysin selkeyttämiseksi ja järkevöittämiseksi kolmen avoimen kysymyksen aineistot yhdistettiin ja käsiteltiin analyysissä samanaikaisesti.

Laadullisen aineiston analysointiin käytetään usein erilaisia menetelmiä, kuten teemoittelua, luokittelua, taulukointia, sisällönanalyysiä, diskurssi- ja keskusteluanalyysiä, sekä käsitetutkimusta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 136). Aineisto käsiteltiin teemoittelemalla, sillä teemoittelussa kiinnitetään erityistä huomiota aineistosta nousevaan sisältöön ja merkityksiin. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan osiin ja se ryhmitellään erilaisten nousevien teemojen alle, jolloin aineistosta saadaan nostettua esiin erilaisia tutkimusongelmaa valaisevia aiheita. Aineistosta nostettiin myös muutamia sitä parhaiten kuvaavia sitaatteja, joita muokattiin

kirjoitusvirheiden osalta helpommin luettaviksi. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 175–176.) Vastaukset olivat pääasiassa yhden tai kahden lauseen vastauksia. Aineisto käytiin läpi alleviivaamalla siitä jokaisen erillisen ilmaisun. Ilmaisut saattoi olla lauseen osa, lause tai ajatuskokonaisuus. Ilmaisut toimivat analyysiyksikkönä, jota auttoivat koodaamaan aineistosta erilaisia sisältöjä. (Flick, 1998, s. 180.) Muutamat ilmaisut tulivat useamman alateeman alle, jolloin ne kopioitiin. Ilmaisuja tuli aineistoon yhteensä 63. Ilmaisukokoelmaa oli helppo tarkastella ja löytää sieltä sekä samankaltaisuuksia, että poikkeavuuksia. Lopulta ilmaisut kirjoitettiin paperille mind map -tyylisesti, jolloin oli helpompi hakea niistä yhteyksiä, muodostaa alateemoja ja tehdä vielä viimeiset valinnat teemoittelun osalta (ks. kuvio 6).



**Kuvio 6.** Esimerkki aineiston teemoittelusta.

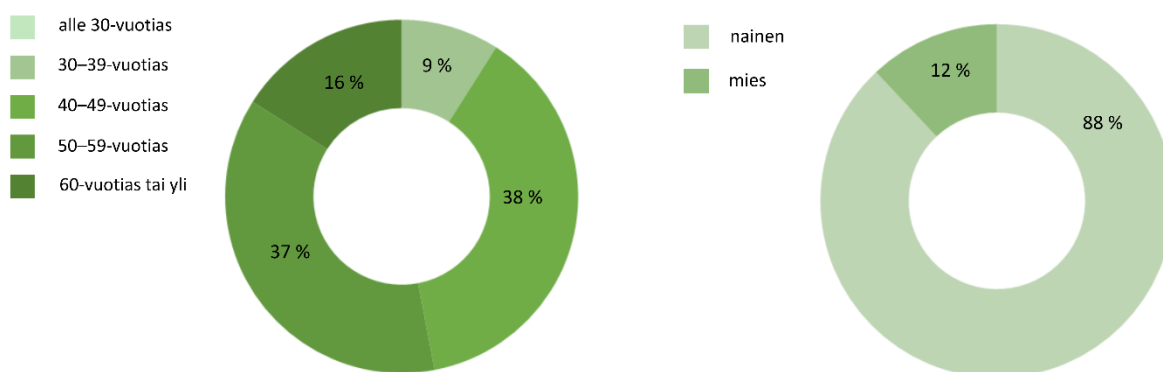
Ilmaisuiissa käytettiin eri värisiä ylliviivausvärejä, jotka auttoivat hahmottamaan ilmaisun aihetta. Ilmaisut teemoiteltiin ensin niitä yhdistäneiden alateemojen ympärille, joita aineistosta nousi yhteensä 13 kappaletta. Alateemoista muodostettiin pääteemojen, joita löytyi yhteensä kuusi edistäväää pääteemaa ja sen lisäksi vastauksista nousi esiin myös yksi pääteema osaamisen kehittämismenetelmien käyttöön liittyivistä haasteista.

## 4 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen keskeiset löydökset ja niiden merkitys tutkimusaiheen kannalta. Tulokset perustuvat aineiston analyysiin ja valottavat, millaisia ilmiöitä ja yhteyksiä tutkimuksessa nousi esiin.

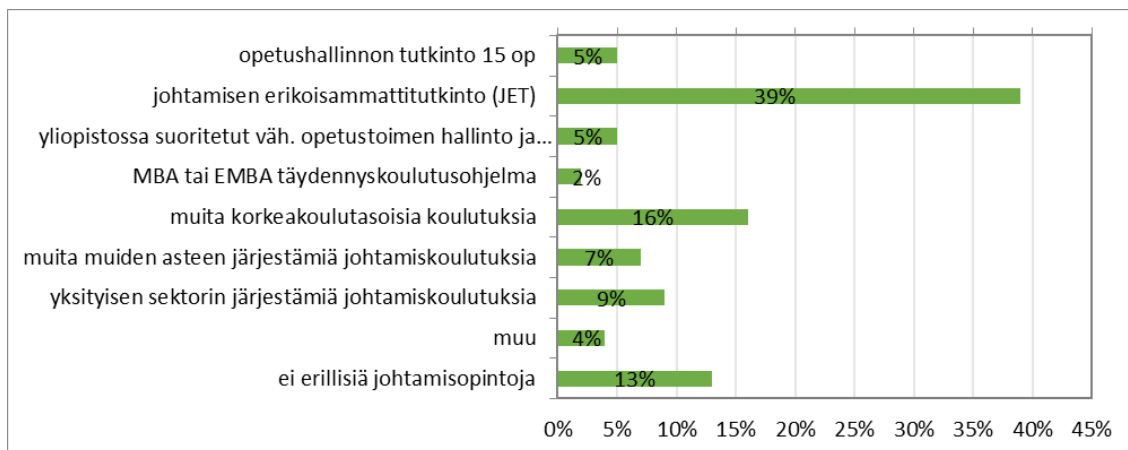
### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastaajista (n=57) 88 % oli naisia ja 12 % miehiä, joten vastaajien joukkoa voidaan pitää naisvaltaisena. Vastaajien ikäjakauma (n=57) osoittaa, että pääosin esihenkilöinä toimii keski-ikäiset eli 40–60-vuotiaat, mihin ikäryhmään oli 75 % vastaajista kuului (ks. kuvio 7). Kyselyyn vastaajista yksikään ei ollut alle 30-vuotias.



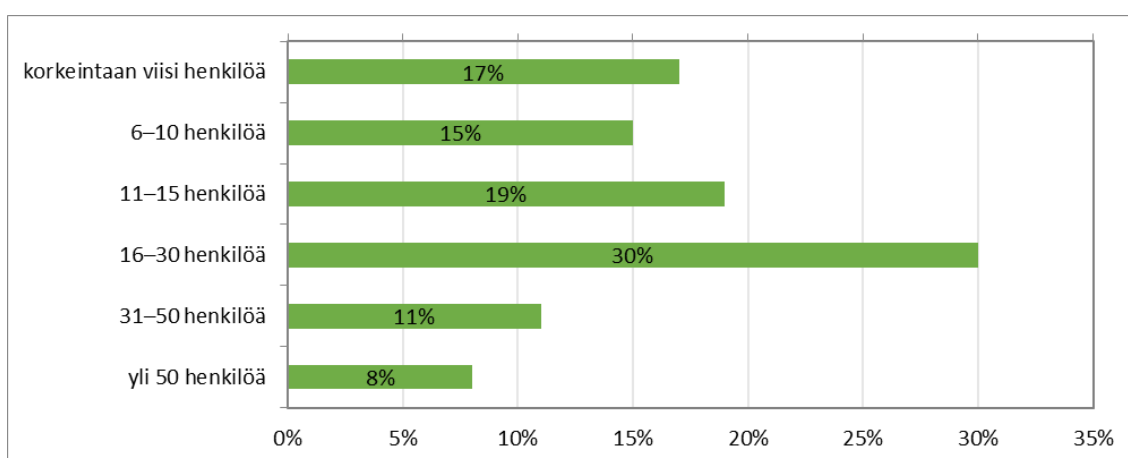
**Kuvio 7.** Vastaajien ikä ja sukupuoli.

Vastaajat olivat keskimäärin kouluttautuneita (n=57), sillä 90 prosentilla oli joko alempi (44 %) tai ylempi (46 %) korkeakoulututkinto. Tämän lisäksi monella vastaajalla (n=56) oli erilaista johtamiseen liittyvää lisäkoulutustaustaa (ks. kuvio 8) ja vain 13 % vastaajista oli ilmoittanut, että heillä ei ollut mitään erillisiä johtamisopintoja.



**Kuvio 8.** Vastaajien hankkima johtamiskoulutus.

Kun kyselyssä tarkasteltiin vastaajien (n=57) asemaa organisaatiossa, yli puolet (54 %) vastaajista sijoitti itsensä keskijohtoon, jolloin heillä oli vastuu osaston tai yksikön toiminnasta. 21 % vastaajista sijoitti itsensä ylimpään johtoon, joka kyselyssä määriteltiin johtoryhmätasoiseksi toiminnaksi, jolloin vastuu koskettaa koko organisaatiota. Esihenkilöksi oman asemansa määritteli 18 % vastaajista ja muuhun asemaan 7 % vastaajista. Suorien alaisien määrä jakaantui vastaajien keskuudessa melko tasaisesti (ks. kuvio 9). Vastaajista (n=53) suurin osa (64 %) johti vähintään 11 henkilön tiimiä. Yleisin alaisten määrä on 16–30 henkilöä (30 %). Pienempiä tiimejä (korkeintaan 10 henkilöä) johti 32 % vastaajista, mikä viittaa tiiviimpään lähijohtamiseen. Suuria, yli 30 hengen tiimejä johti 19 %, mikä edellyttää jo rakenteellista johtamista ja delegointia.



**Kuvio 9.** Vastaajien suorien alaisten määrä.

Työkokemusta esihenkilötehtävissä toimimisesta vastaajilla (n=57) oli merkittävästi. Lähes puolet vastaajista (47 %) kertoi omaavansa yli 10 vuoden kokemuksen esihenkilönä toimimisesta ja 37 % oli vastannut omaavansa 4–9 vuoden kokemuksen. Vain 16 % vastaajista omasi alle 4 vuotta esihenkilökokemusta.

Vastaajien (n=57) taustaorganisaatiossa korostui organisaatiomuotoina yksityinen ja julkinen puoli. Vain 7 % vastaajista oli kertonut työskentelevänsä yhdistyssektorilla. Yksityinen (46 %) ja julkinen (47 %) sektori olivat hyvin tasaväkisesti edustettuina vastaajien taustaorganisaationa. Kun kyselyn tuloksissa tarkastellaan vastaajien (n=57) taustaorganisaatioiden kokonaishenkilöstömäärää, on polarisaatio selkeää. 35 % vastaajista työskenteli alle 50 henkilön organisaatiossa ja 58 % yli 500 henkilön organisaatiossa. Vuonna 2022 Sote-yrityksiä oli Suomessa 18 197 kappaletta. Niistä valtaosa, yli 91 % on enintään 4 hengen yrityksiä (Tevameri 2022, s. 30, 37.) Tämän tiedon valossa tuloksista voidaan tehdä oletus, että pienemmissä organisaatioissa työskentelevät ovat todennäköisemmin yksityisen sektorin palveluksessa ja yli 500 hengen organisaatiossa työskentelevät taas Hyvinvointialueen palveluksessa. Vain 7 % vastaajista kertoi työskentelevänsä organisaatiossa, jonka koko oli 50–499 henkeä.

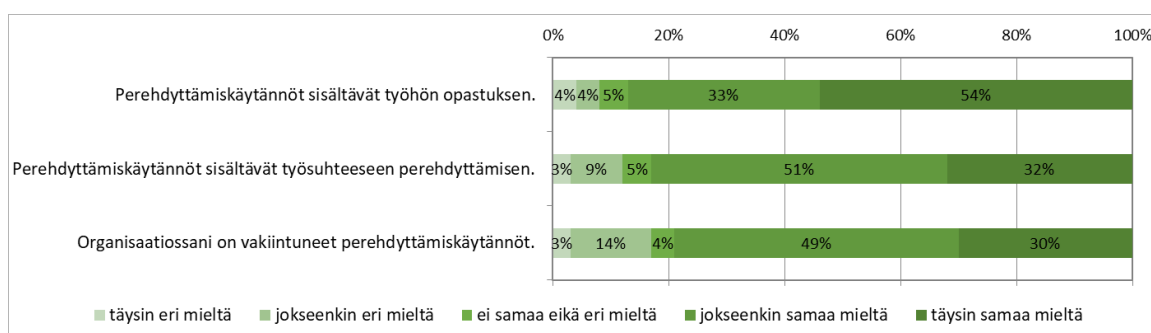
## **4.2 Sisäisen osaamisen vahvistaminen**

Seuraavaksi lomakkeessa siirryttiin tarkastelemaan työpaikalla toteutettavaan osaamisen kehittämismenetelmiin liittyviä väittämiä. Ensimmäinen kehittämismenetelmien kokonaisuus koski työssä oppimisen menetelmiä, johon kuului viisi eri teemaa:

- Perehdyttäminen
- Työnkierto ja sijaisuudet
- Projektityöskentely
- Työn laajentaminen
- Työn rikastaminen

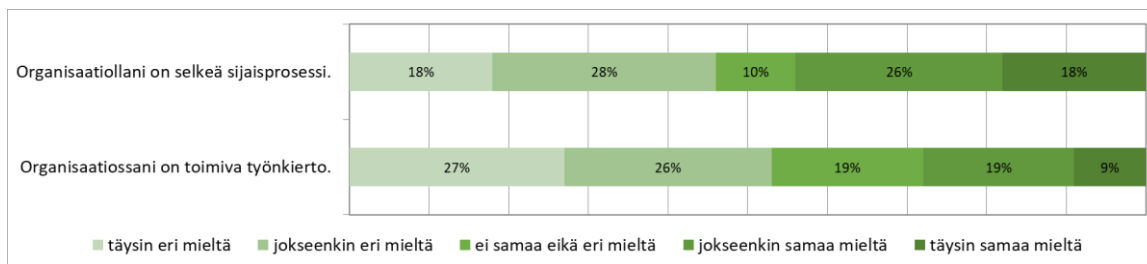
Kyselyssä jokainen teema oli lyhyesti avattu teoriaosuuden mukaisesti, jotta vastaaja saisi tarkan käsityksen, mitä juuri tässä kyselyssä kyseisellä teemalla tarkoitetaan. Kysely löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Perehdyttämistä käsiteltiin kolmen erilaisen väittämän kautta (ks. kuvio 10). Vastaajat kokivat kokonaisvaltaisesti tarkastellen, että heidän organisaatiossaan perehdytys on riittävällä tasolla. Vahvimmaksi osa-alueeksi vastaajat kokivat työhön opastuksen. Heikoimmaksi vastaajat arvioivat perehdyttämiskäytäntöjen vakiintuneisuuden.



**Kuvio 10.** Vastaajien arvio perehdyttämiskäytännöistä.

Työnkiertoa ja sijaisuuksia käsittelevän osuuden vastaukset (ks. kuvio 11) olivat huomattavasti hajaantuneempia ja arviot työnkierron ja sijaisuuksien onnistumisesta omassa organisaatiossaan olivat heikompia. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan ei ollut toimivaa työnkiertoa ja alle kolmannes piti oman organisaationsa työnkiertoa toimivana. Tässä väitteessä oli myös poikkeuksellisen suuri määrä vastaajia (19 %) vastasi, että ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä, mikä voi kertoa myös siitä, että vastaajalla ei välttämättä ole tarkkaa tietoa organisaationsa työnkierrosta. Sijaisprosessin selkeydestä vastaajat antoivat jonkin verran positiivisemmän arvion, mutta silti lähes puolet (46 %) vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä.



**Kuvio 11.** Vastaajien arvio sijaisprosessista ja työnkierrosta.

Projektityöskentelyä kyselyssä arvioitiin kehittämistä tekevien tiimien monialaisuutta. Vastaajista 67 % arvioi tiimien olevan monialaisia ja vain 15 % vastasi kielteisesti, joten projektityöskentelyn arvioitiin organisaatiossa olevan monialaista. Kysyttäessä työn laajentamisesta 68 % kyselyyn vastanneista arvioi, että heidän organisaationsa mahdollistaa työn laajentamisen siten, että työntekijän työnkuvaan lisätään työtehtäviä, jolloin työntekijän osaaminen kehittyy mutta hänen autonomiansa tai vastuutasonsa työssä ei lisäänty. Myös työn rikastamisen osalta vastaajat arvioivat, että 65 % vastaajista arvioi, että heidän organisaationsa mahdollistaa työn rikastamisen lisäämällä työntekijän työnkuvaan haastavampia työtehtäviä, jolloin työntekijän autonomia ja vastuu kasvaa ja hänen asiantuntijuutensa lisääntyy.

### 4.3 Asiantuntijaroolien tukeminen

Toinen kehittämismenetelmien kokonaisuus koski asiantuntijuuden tukemisen menetelmiä, johon kuului kolme eri teemaa:

- vastuulliset erityistehtävät
- kouluttajana toimiminen
- mentorointi

58 % vastanneista (n=57) koki, että heidän organisaatiossaan oli toimiva prosessi vastuullisten erityistehtävien osalta. Täysin eri mieltä oli vain 9 % vastaajista. Kysyttäessä henkilöstön mahdollisuuksia toimia organisaation sisäisenä tai ulkoisena kouluttajana suurin osa 67 % vastaajista koki, että kouluttajana toimiminen omassa organisaatiossa oli mahdollista. Vain 17 % vastaajista (n=57) oli sitä täysin tai jokseenkin eri mieltä

väitteen kanssa. Toisaalta vastaajat (n=57) arvioivat heikommin sen, että työntekijöiden kouluttajaroolia tuetaan organisaationi toimesta. Tähän kielteisesti vastasi 34 % vastaajista, kun taas jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli puolet vastaajista. Mentoroinnin mahdollisti 58 % vastaajien (n=57) taustaorganisaatio. Toisaalta mentorointi saattoi selitteestä huolimatta olla hieman oudompi käsite tai ainakin vaikea sijoittaa oman organisaation toimintaan, sillä 23 % oli valinnut ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon, mikä oli suurin osuus koko kyselyssä.

#### **4.4 Taustaorganisaatiolla on vaikutus kehittämissympäristöön**

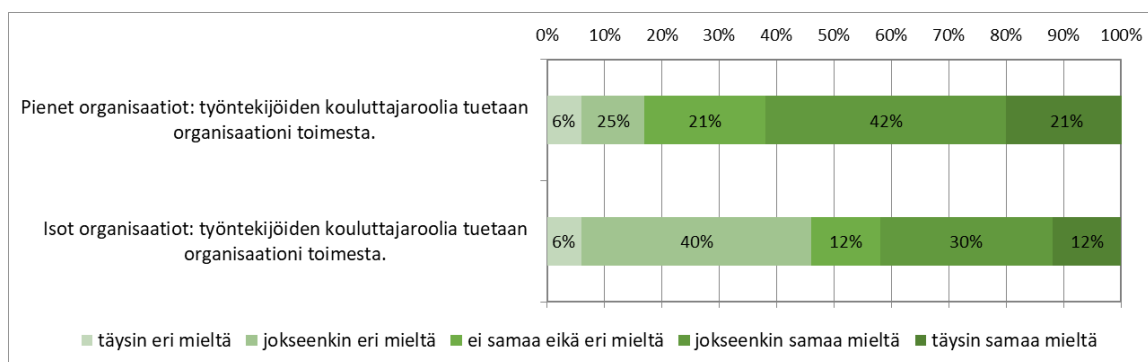
Määrällisestä aineistosta nousi muutamia erityisiä mielenkiinnon kohteita. Vastaajat olivat selkeästi jakautuneet kahteen pääryhmään: vastaajiin, joiden taustaorganisaation kokonaishenkilöstömäärä oli yli 500 henkilöä (n=33) ja niiden, joiden taustaorganisaation kokonaishenkilöstömäärä oli alle 50 henkilöä (n=20). Nämä vastaajat muodostivat yhteensä 93 % kaikista kyselyyn vastanneista. Halusin tarkastella näiden kahden ryhmän vastauksien eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä.

Taustatiedoista ensimmäisenä huomio kiinnittyi siihen, että alle 50 hengen organisaatiossa koulutustaso oli keskimäärin matalampi kuin yli 500 hengen organisaatiossa. Isoissa organisaatioissa ylempi korkeakouluaste oli 61 % vastaajista, kun taas pienissä organisaatioissa sama luku oli 25 %. Tämä saattaa selittyä sillä, että isommat organisaatioiden toiminta sisältävät usein laajoja prosesseja, strategista johtamista ja monimutkaisempia vastuita, joissa korkeampi koulutus tuo etua. Isosta organisaatiosta tulevat vastaajat myös johtivat keskimäärin suurempaa alais määrää, yleisimmin 16–30 henkilöä, kun taas pienessä organisaatiossa toimivat yleisimmin korkeintaan viittä henkilöä.

Menetelmiä koskevissa vastauksissa näkyi selkeitä eroja. Pienet organisaatiot saivat kauttalinjan paremmat arviot perehdyttämisen onnistumisessa. Kaikissa perehdyttämiseen liittyvissä väitteissä pienten organisaatioiden edustajat vastasivat yli yhdeksänkymmentäprosenttisesti olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä eikä

täysin eri mieltä olevia esiintynyt lainkaan minkään väitteen kohdalla. Suurissa organisaatioissa vastausten hajonta oli suurempaa ja esimerkiksi 24 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän organisaatiossaan ole vakiintuneita perehdyttämiskäytäntöjä.

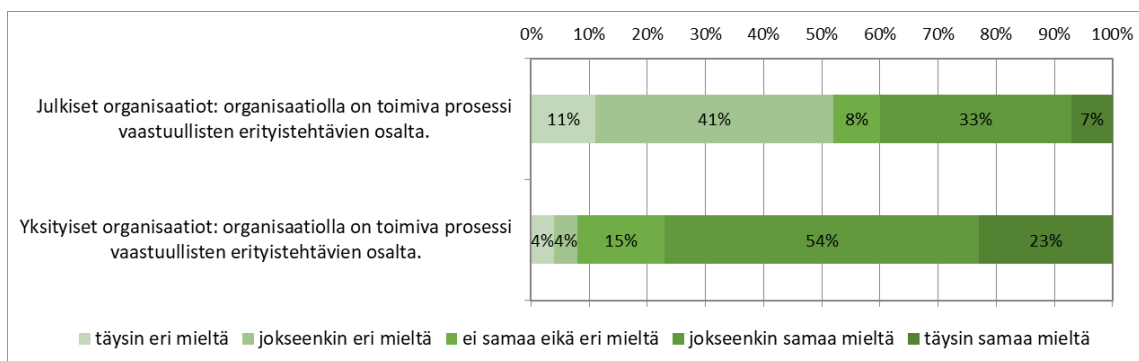
Työn rikastamisessa näkyi myös organisaation koko ero. Pienissä organisaatioissa vain 10 oli jokseenkin eri mieltä siitä, että työntekijän työnkuvaan voidaan organisaatiossa lisätä haastavampia työtehtäviä, jolloin työntekijän autonomia ja vastuu kasvaa ja hänen asiantuntijuutensa lisääntyy. Isoissa organisaatioissa täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 33 % vastaajista. Yhtä merkittävää eroa ei näkynyt työn laajentamisessa, josta voisi tehdä päätelmän, että pienissä organisaatioissa on helpompi työntekijöille työnkuvan teknisen laajenemisen lisäksi myös vastuuta. Kouluttajana toimimisen mahdollistamisessa isojen ja pienten organisaatioiden vastauksissa ei ollut kovin merkittävää eroa mutta pienet organisaatiot pystyivät selkeästi paremmin tukemaan työntekijöiden kouluttajaroolia. Pienten organisaatioiden vastaajista vain 15 % arvioi, että ei saa tukea mutta isoissa organisaatioissa vastaava luku oli 46 % (ks. kuvio 12).



**Kuvio 12.** Pienten ja isojen organisaatioiden välinen ero kouluttajaroolin tukemisessa.

Toinen kiinnostava kokonaisuus oli taustaorganisaation laatu suhteessa vastaajiin. Aineistosta kävi ilmi, että yli 70 % isoihin organisaatioihin kuuluvista vastaajista työskenteli julkisella sektorilla. Tämä seikka selittäneeekin sitä, miten yksityisten ja julkisten sektorin vastaukset noudattelivat hämmästyttävän paljon pienten ja isojen organisaatioiden vastauksia, siten että yksityiset toimijoiden vastaukset olivat yhteneväisiä pienten toimijoiden ja julkisen sektorin vastauksen isojen toimijoiden

kanssa. Ainoa varsinainen ero oli, että yksityiset toimijat saivat merkittävät positiivisemmat arviot siitä, että vastuullisiin erityistehtäviin nimetään organisaation toimesta selkeät vastuuhenkilöt ja heille tarjotaan tarvittava tuki ja resurssit tehtävän hoitamiseen. Vain 8 % vastaajista oli väitteen kanssa erittäin tai jokseenkin eri mieltä, kun julkisella sektorilla vastaava luku oli peräti 52 % (ks. kuvio 13).



**Kuvio 13.** Yksityisten ja julkisten organisaatioiden välinen ero vastuullisten erityistehtävien osalta.

Yhdistystaustan omaavia vastaajia oli vain neljä, joten vastaukset eivät ole millään tavalla yleistettäviä mutta halusin kuitenkin verrata niitä julkisen ja yksityisen taustaorganisaation vastauksiin. Yhdistystaustaiset vastaajat arvioivat perehdyttämisen käytännöt omissa organisaatioissaan huomattavan paljon vahvemmiksi kuin julkisen tai yksityisen taustaorganisaation omaavat vastaajat. Mahdollisuudet työnkiertoon ja sijaisuuksiin arvioitiin yhdistyksissä taas erittäin heikoiksi verrattuna muihin organisaatiomuotoihin. Työnkierron osalta kolme neljästä vastaajasta koki olevansa täysin eri mieltä ja neljäskin vastaaja jokseenkin eri mieltä. Mentorointi oli myös sellainen osa-alue, jossa yhdistystaustaiset vastaajat erottuivat julkisen tai yksityisen taustan toimijoista, sillä kolme neljästä vastaajasta oli täysin samaa mieltä siitä, että mentoritoiminta mahdollistuu heidän organisaatiossaan.

#### 4.5 Kehittämismenetelmien käyttö vaatii resursseja ja tahtotilaa

**Yhteistyön ja vuorovaikutuksen** pääteemaan kertyi yhteensä seitsemän ilmaisua aineistossa ja niistä muodostui kaksi alateemaa. Ensimmäinen alateema oli *yhteistyö muiden toimijoiden kanssa*, johon liittyen vastaajat toivat esille muiden sote-alan toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön tärkeyden. Vastauksissa korosti etenkin yksityisen sektorin ja hyvinvointialueen välisen yhteistyön merkitystä. Toinen alateema oli *kehittämistiimien ja hankkeiden merkitys kehittämistyön tukena*, että kehittämistyön rakenteellisuutta voitaisiin käyttää oman työyhteisön osaamisen kehittämiseen ja kehittämistyötä voitaisiin linkittää vuoropuhellen myös valtakunnallisiin kehittämishankkeisiin.

”Hankkeet ovat olleet tiivistä mukana hyvinvointialueen käynnistyessä ja sitä ennen. Sen kautta on pilotoitu työmuotoja ja uusia palveluja. Se on antanut mahdollisuuden kehittämiselle. Hankkeiden päättyessä on mielestäni jäänyt ajatuksiin se, että työntekijöitä otetaan tiiviisti mukaan kehittämiseen ja heiltä pyydetään myös ajatuksia siitä, mitä on tarpeen kehittää.”

**Resurssit ja aika** -pääteemaan kertyi yhteensä kahdeksan ilmaisua aineistossa ja niistä muodostui kolme alateemaa. Ensimmäinen alateema oli *aikaan liittyvät resurssit*, johon liittyen vastaajat toivat esille työajan korvamerkitsemisen kehittämistyölle ja mahdollisuuden perehtyä rauhassa erilaisiin kehittämismenetelmiin. Toinen alateema oli *taloudelliset resurssit*, johon vastaajat nostivat työaikaan liittyvien kustannusten lisäksi ulkopuolelta ostettavien koulutusten aiheuttamiin kustannuksiin resursoimisen. Viimeinen alateema oli riittävä *aika ja tuki kehittämistyölle*. Tukea nähtiin tarpeelliseksi saada sekä organisaatiolta, että omalta esihenkilöltä mutta myös vastaajina toimineiden esihenkilöiden alaisilta.

”Riittävä työntekijämäärä, oikea henkilö oikeassa paikassa, järkevä vastuualueiden jakaminen.”

**Johtaminen ja esihenkilöiden rooli** -pääteemaan kertyi yhteensä yksitoista ilmaisua aineistossa ja niistä muodostui kaksi alateemaa. Ensimmäinen alateema liittyi

*kehittämistyötä tukevaan johtamiskulttuuriin, jossa sekä esihenkilöt itse saivat omilta esihenkilöiltään tukea ja vapautta toteuttaa työyhteisöstä nousseita osaamisen kehittämisen ideoita. Esihenkilöiltä toivottiin aikaa kuunnella kehittämisideoita ja myös aktiivisen roolin ottamista. Toinen alateema koski päätöksen teon joustavuutta. Johtamisen ketteryys ja päätöksen teon joustavuus nähtiin edistävän nopeaa reagointia kehittämistarpeisiin, jolloin esihenkilöillä oli sekä vastuu, että vapaus kehittämisen tukemisessa.*

"Vapaus suunnitella. Esihenkilöille vapaat kädet kuunnella mitä työntekijät haluavat ja sitten toteuttaa jos palvelee työn kuvaa."

**Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri** -pääteemaan kertyi yhteensä kymmenen ilmaisua aineistossa ja niistä muodostui kolme alateemaa. Ensimmäinen alateema oli *avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri*, joka vastaajien mukaan edistää ideoiden jakamista, ajatusten pallottelua ja niiden jalostamista kehittämistoimiksi. Toinen alateema oli *työyhteisön positiivinen asenne ja kehittämismyönteisyys*. Työyhteisön myönteisen asenteen kehittämistä kohtaan nähtiin auttavan kehittämistoimien viemisessä käytäntöön. Positiivinen asenne asemoi työyhteisön ottamaan haasteet vastaan ratkaisukeskeisesti, jolloin niihin löydetään helpommin parempia toimintamalleja. Kolmas alateema liittyikin *työyhteisön kulttuuri ja osallistamiseen*. Työntekijöiden osallistaminen ja jatkuva vuoropuhelu kulkee koko organisaation läpi, jolloin se tukee kehittämistyötä. Hyvä työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, jossa luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä, tukevat kehittämismenetelmien käyttöä.

"Myönteinen suhtautuminen ja ideoille avoimuus. Avoin keskustelu keskeneräisistäkin asioista."

**Kehittämismenetelmät ja prosessit** -pääteemaan kertyi yhteensä kuusi ilmaisua aineistossa. Vastaajat toivoivat organisaatiotasoisia *prosesseja osaamisen kehittämiseksi, ideoinnille sekä keskeneräisten asioiden/haasteiden käsittelylle*. Prosessin toivottiin sisältävän säännöllisiä kehittämispalavereita sekä menetelmien, kuten LEANin sulauttamista osaksi organisaation toimintaa. LEAN-filosofian ydintavoite on

asiakasarvon tunnistaminen, tuottaminen sekä toiminnan häiriöttömyys (Kouri & Teknologiateollisuus, 2010, s. 94).

”Irrottautuminen perinteisestä vakanssijattelusta. Resurssien ketterämpi sijoittelu.

**Työntekijöiden osallistaminen ja vastuullisuus** - pääteemaan kertyi yhteensä kolmetoista ilmaisua aineistossa ja niistä muodostui kolme alateemaa. Ensimmäinen oli *työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen*. Vastaajien mukaan työntekijöiden mukanaolo kehittämistyössä, heidän ideointinsa ja mielipiteidensä kuunteleminen on välttämätön osa kehittämistyötä. Toisen alateeman mukaan osaamisen kehittämistä tukee se, että organisaatiossa on *oikea henkilö oikeassa paikassa*. Onnistuneet rekrytoinnit ja tehtävänkuvien selkeys toimii vastaajien mukaan merkittävänä tukena kehittämistyössä. Hyvin oman roolinsa ja vastuualueensa tunteva työntekijä on paras alusta onnistuneelle kehittämiselle. Kolmas alateema koski *jo olemassa olevan osaamisen kartoittamista ja hallintaa*. Tähän vastaajat kaipasivat systemaattista järjestelmää, jolla osaaminen saataisiin muidenkin yksiköiden tietoon ja mahdollisesti myös valjastettua tehokkaammin käyttöön.

”Työntekijöillä mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työnkuvaa, johon esihenkilöiden ja organisaation tuki. Joustavuus ja luovuus, ei liian jäykkää. Kehittäminen tapahtuu alhaalta ylöspäin, työntekijät mukana. ”

**Puutteet ja haasteet** -pääteemaan kertyi kahdeksan ilmaisua. Niiden mukaan kehittämistyö, osaamisen kehittämismenetelmien käyttö tai käytäntöön vieminen voi estyä, jos organisaatiossa on isoja puutteita ja haasteita liittyen resursseihin, tukeen tai organisaation rakenteisiin.

”Haasteen tuo HVA:n ulkopuolella toimiminen, mikä estää tiedonkulkua jossain määrin. Kuitenkin pyritään tekemään tiiviisti yhteistyötä HVA:n kanssa. Taloudelliset resurssit vaikuttavat myös heikentävästi. Työntekijäresurssi vajaata, mikä heikentää kehittämismahdollisuutta- perustyössä työpaine liian kova, mikä vie voimavaroja. ”

Aineiston läpileikkaavana tekijänä korostui Hyvinvointialueen tulon aiheuttamat merkittävät muutokset kentälle. HVA:n tuore organisaatorakenne ja rooli, vaikuttaa vastaajien mukaan jokaiseen pääteemaan sekä Hyvinvointialueen omaan toimintaan, sekä yhteistoimintaan yritysten ja kolmannen sektorin kanssa.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pro gradu tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt arvioivat organisaationsa rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistavan osaamisen kehittämismenetelmien käytön, sekä koota heiltä näkökulmia, millaiset tekijät edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä organisaatioissa. Koska tutkimuksessa haluttiin tarkastella sekä nykytilannetta että työntekijöiden näkemyksiä aihealueen kehittämistarpeista, valitsin menetelmäksi sekamenetelmätutkimuksen. Tämä lähestymistapa mahdollisti kattavan vastauksen tutkimusongelmaan. Metodologiset valinnat tukivat tavoitetta saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys organisaatioiden osaamisen kehittämiskäytännöistä.

### 5.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen tulosten yhteenvetoa ja niiden yhteyttä oppinäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Tulosten tarkastelu mahdollistaa arvioinnin siitä, vastaavatko empiirisen tutkimuksen havainnot aiemmin esitettyjä teorioita ja tutkimuksia vai tuovatko ne esiin uusia näkökulmia. Lisäksi tutkimuksen löydösten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta nostetaan esiin tärkeimpiä tekijöitä, jotka edistävät osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä organisaatioissa.

Aineiston perusteella esihenkilöiden näkökulmasta Etelä-Pohjanmaan organisaatioiden olemassa olevissa käytännöissä löytyy sekä vahvuuksia, että heikkouksia. Vastauksien perusteella organisaatioissa pystytään toimimaan monialaisesti ja osaamisen kehittämiseen ja oman työn joustavuuteen on mahdollisuuksia, mutta käytänteet kaipaavat enemmän vakiinnuttamista, jolloin organisaatiot voisivat aidosti tukea eikä pelkästään mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittymistä. Monialaisuuden näkökulmasta yhteistyötä tulisi hyödyntää yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken, sillä monialainen yhteistyön ja vertaistuen on nähty edistävän esim. terveydenhuollon opiskelijoiden reflektiota ja kliinistä päättelyä, sekä vahvistavan heidän kykyään yhdistää teorian tieto käytäntöön. (Byermoen ym., 2022, s. 14.)

Monialaisen toiminnan tukemisen keinoksi nähtiin toimintakulttuurin muutos, jossa esihenkilöillä on sekä tukea että vapautta edistää työyhteisössä nousseita kehittämisideoita ja toimia siten mahdollistajana. Rusnakovan ym. (2024, s. 22) mukaan toimintakulttuurin muutos vaatii organisaatiotason sitoutumisen lisäksi myös keskijohdon edustajilta systemaattisen ja johdonmukaisen positiivisen suhtautumisen jatkuvaan ammatilliseen kehittämiseen. Yhtenäisemmän toimintakulttuurin luominen mahdollistaisi paremmin myös erilaisten toimintatapojen yhteensovittamista käytännön työssä, kun ymmärrystä eri sektoreiden toiminnasta olisi laajemmin olemassa organisaatioiden välillä. Luottamus, avoimuus ja kehittämismyönteisyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat joko edistää tai estää kehittämistyötä. Työntekijöiden osallistaminen ja jatkuva vuoropuhelu luo edellytyksiä sille, että kehittäminen ei jää vain johdon päätettäväksi, vaan henkilöstö kokee sen omakseen ja tällöin myös sitoutuu kehitystyön tuomiin muutoksiin tehokkaammin. Tämä on oleellista kehittämisen onnistumiseksi, sillä yhteistyössä organisaatiot joutuvat usein määrittelemään uudestaan vastualueet, ottamaan käyttöön uusia työkaluja ja prosesseja sekä tekemään moniammatillista ja poikkihallinnollista yhteistyötä, mikä voi johtaa vastarintaan ja välinpitämättömyyteen (Stein, 2016, s. 2). Työntekijöiden aktiivinen osallistaminen kehittämiseen on keskeistä, jotta kehittäminen ei tapahdu irrallaan arjen työstä. Jaettua ymmärrystä syntyy nimenomaan silloin kun osaamisen kehittämistä ei toteuteta organisaation dialogisuudesta irrallaan olevina toimenpiteinä (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 172).

Toimintakulttuuriin kuuluu olennaisena osana johtamiskulttuuri. Aineistosta nousi selkeästi esiin näkemys, että esihenkilö on käytännön kehittämistyön mahdollistaja. Kehittämistyötä tukevan johtamiskulttuurin tärkeys näkyy kuitenkin myös siinä, että esihenkilöt itsekin tarvitsevat tukea ja vapautta toimia. Jäykkä päätöksenteko voi pahimmillaan johtaa siihen, että helposti toteutettavatkin kehittämisideat jäävät toteuttamatta, mitä erityisen tärkeä välttää merkittävässä murroksessa painilla sosiaali- ja terveysalalla. Isojen muutosten keskellä moni perustoimintokin on vasta vakiinnuttamisen tasolla. Tutkimuksessa nousi voimakkaasti esiin, että

hyvinvointialueuudistus tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita, kuten uudenlaisen yhteistyön tarpeen, päätöksenteon muuttumisen ja resurssien uudelleenjaon. Organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan jatkuvuuden ja muutoksen välillä, mikä voi joko edistää tai hidastaa kehittämistyötä riippuen siitä, kuinka hyvin muutosjohtamista toteutetaan. Tämä korostaa tarvetta vahvistaa luottamusta ja päätöksenteon valtuuksia organisaation eri tasoilla. Jos tuki kehittämiselle ei ole olemassa systemaattisesti organisaatioiden rakenteissa ja käytännöissä, on esimerkiksi kehittämishankkeiden käytäntöön jäävä hyöty oleellisesti vähäisempi. Virtasen ja Stenvallin (2010, s. 175) mukaan osaamisen kehittämisen tavoitteena organisaatiotasolla on varmistaa, että organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuudessa eteen tuleviin haasteisiin. Osaaminen liittyy myös läheisesti työolosuhteiden optimaalisuuden ylläpitämiseen. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistoimet ja resurssit suunnataan tarkoituksenmukaisesti sekä osaamista vahvistetaan harkituin menetelmin ja toimenpitein.

Osaamisen kehittämisen saaminen rakenteisiin tarvittavan systemaattisella tasolla vaatii luonnollisesti resursseja. Jotta kehittämistä ei nähdä vain jonain perustyöstä irrallisena osana olevana toimintona on työajan korvamerkitseminen kehittämistyölle oleellista. Virtasen ja Stenvallin (2010, s. 175–176) mukaan osaamiseen liittyvä ajattelu on laaja-alaista, sillä kokonaisuuksien hallinta muodostaa haasteen sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla osaamista tarkastellaan erilaisten osaamisalueiden ja taitokokonaisuuksien kautta, kun taas organisaatiotasolla keskiöön nousee osaamisstrategian rakentaminen. Tämän strategian tulisi kattaa koko organisaation toiminta-alue. Johdon vastuulla on hahmottaa toiminnan kokonaisuus ja tunnistaa siitä kumpuavat osaamisen kehittämistarpeet. Voidaankin todeta, että kokonaisuuden hallintaan liittyvät osaamisvaatimukset ovat olennainen osa osaamisen johtamisen prosessia sekä sen eri osa-alueiden ymmärtämistä ja hallintaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että osaamisen kehittämistoimet tulee kytkeä kiinteästi osaksi organisaation toimintaa ja taloudellista suunnittelua. (Rousu & Elomaa-Krapu, 2021, s. 45.)

Jos taloudellisen resurssien niukkuus kohdistaa isoja leikkauksia kehitystyöhön, se voi heikentää uusien innovaatioiden käyttöönottoa ja henkilöstön mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan. Tämä taas luo riskin siihen, että toiminnan tehokkuus kärsii pitkällä aikavälillä. Hajanainen ja yksittäisistä esihenkilöistä tai kehittämisestä innostuneista työntekijöistä riippuvainen systeemi on hauras. Säännölliset rakenteet ja prosessit sen sijaan edistävät tavoitteellista ja pitkäjänteistä kehittämistä. Jos organisaatio ei pysty tarjoamaan tukea ja selkeitä rakenteita kehittämiselle, työntekijät voivat kokea sen lisäkuormituksena, mikä voi heikentää motivaatiota, innovatiivisuutta ja myös työhyvinvointia. Van Tuyl ym. (2021, s. 92) ovat esittäneet, että esimerkiksi työnkierrosta ei saada merkittäviä hyötyjä, jos ei sitä kytketä osaksi organisatorisia muutoksia, ja henkilöstöresurssien suunnitelmallista käyttöä. Tällöin oikea osaamiskokonaisuus saadaan kohdennettua oikeaan hoitoon, oikeassa paikassa, yhteistyössä työyhteisön kanssa.

Onnistuneet rekrytoinnit ja selkeät roolit vaikuttavat siihen, kuinka hyvin kehittämistyö saadaan juurrutettua osaksi organisaation toimintaa. Jos työntekijät tuntevat roolinsa ja vastuunsa selkeästi, he voivat tuoda paremmin oman osaamisensa kehittämistyön tueksi. Lisäksi systemaattinen osaamisen kartoittaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeitä, jotta organisaation sisäinen osaaminen saadaan tehokkaaseen käyttöön. Virtasen ja Stenvallin (2010, s. 177) mukaan uudistumisen tavoitteena yksilötasolla on uuden oppiminen sekä vanhoista toimintatavoista luopuminen, mikä edistää osaamisen ja ammattitaidon kehittymistä joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalinen kehitys tarkoittaa osaamisen laajentumista siten, että työntekijän tehtäväkenttä kasvaa esimerkiksi uusien vastualueiden myötä. Vertikaalinen kehitys puolestaan merkitsee osaamisen syventymistä niin, että työntekijän rooli organisaatiossa muuttuu, esimerkiksi siirtymisenä asiantuntija- tai esihenkilötehtäviin.

## 5.2 Pohdinta

Organisaatioiden toimintakulttuurin kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet kytkeytyvät laajempiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Siksi on tärkeää, että osaamisen kehittämistä ei nähdä vain virallisen koulutuksen tuomana kertaluonteisena pätevyitymisenä vaan ymmärretään, että osaaminen voi kasvaa ja kehittyä jatkuvasti. Hyvinvointivaltion rakenteellinen uudistuminen, työn murros ja resurssiniukkuus vaativat organisaatioilta kykyä reagoida ja uudistua ja yrityksen työntekijöiden tulisi olla läpi organisaation kiinnostuneita osaamisesta ja sen kehittämisestä. (Short, 2022, s. 605–607.) Kehittämistyön onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin päätöksenteon rakenteet, osaamisen kehittäminen ja työelämän demokratia tukevat pitkäjänteistä ja kestävää muutosta. Myös työyhteisön ilmapiirillä on uuden oppimisen kannalta merkittävä rooli (Davletkaliev ym., 2015, s. 179.)

Suomalainen hyvinvointivaltio on siirtymässä kohti uutta vaihetta, jossa julkisten palveluiden järjestämisen ja tuottamisen rakenteet muuttuvat merkittävästi. On selvää, että osaaminen kehittäminen tulee olla mukana tässä muutoksessa, että palveluita voidaan edelleen järjestää ilman merkittävää vaikutusta palvelun laatuun. Sotealan murron on osa laajempaa yhteiskunnallista trendiä, jossa julkisen sektorin roolia ja tehokkuutta arvioidaan uudelleen. Tämä tuo sekä mahdollisuuksia että haasteita organisaatioille. Tevameren (2022, s. 94.) mukaan organisaatioiden on hyvä arvioida omaa muutoskyvykkyyttään ja tunnistaa omat vahvuutensa muutostilanteissa. Joustavat käytännöt, tehokas yhteistyö ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä osia työpaikan toimintakulttuuria, joka luodaan pitkäjänteisesti, mutta joka tukee myös poikkeuksellisissa tilanteissa selviytymistä.

Kompleksisuuden kasvaessa kasvavat vaatimukset myös monialaisuudelle, digitalisaatiolle ja uusille toimintamalleille. Hierarkkisuudestaan tunnetulta sotealalta tullaan jatkossa vaatimaan yhä enemmän ketteryyttä ja muutoskykyä. Tässä epäonnistuminen saattaa johtaa työvoiman osaamistason laskuun ja työssä jaksamisen heikkenemiseen, mikä voi johtaa laajempiin yhteiskunnallisiin ongelmiin, kuten

työvoimapulan pahanemiseen ennestään. Palveluntuotannon onnistuminen vaikuttaa kokonaiskuvan kautta siihen, millainen luottamus kansalaisilla on julkisia instituutiota kohtaan.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä kahden keskeisen kriteerin, reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksessa käytettyjen mittaus- ja tutkimusmenetelmien johdonmukaisuuteen sekä tutkimustulosten toistettavuuteen. Tämä tarkoittaa, että pyritään varmistamaan, etteivät tutkimustilanteet tai satunnaiset tekijät vaikuta tuloksiin. Validiteetti puolestaan pyrkii varmistamaan, että tutkimuksessa on mitattu juuri ne asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ja että mittaukset ovat mahdollisimman tarkkoja. Validiteettia voidaan tarkastella sisäisenä ja ulkoisena validiteettina. Sisäinen validiteetti liittyy tutkimuksen oikeellisuuteen, kun taas ulkoinen validiteetti koskee tulosten yleistettävyyttä. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, luku 11.) Kuitenkin näiden luotettavuuskäsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa, koska ne on alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Näistä käsitteistä huolimatta reliabiliteettiä ja validiteettia voidaan käyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa, kunhan tutkija ottaa huomioon niiden merkityksen juuri laadullisesta näkökulmasta. (Puusa ym. 2020, luku 11; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 128–131.)

Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnissa on otettu huomioon tutkimuksen kokonaisuus sekä sen eri osa-alueiden välinen johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 61). Laadullisen tutkimuksen eettisyydessä keskeisiä tekijöitä ovat tutkimuksen laatu, luotettavuus ja rehellisyys. Tutkijan tulee tarkastella eettisiä kysymyksiä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, kuten tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, menetelmää valittaessa ja tuloksia raportoitaessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62–64.) Tutkimusongelma pohjautuu sosiaali- ja terveysministeriön tiekarttaan vuosille 2022–2027 henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamisesta ja tämän avulla on varmistettu, että tutkittava aihe on sekä ajankohtainen että hyödyllinen. Tutkimus

pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen, jonka avulla tutkija on rakentanut itselleen perusteellisen näkemyksen tutkittavasta aiheesta. Teoriaosuudessa on käytetty luotettavia lähteitä tiedonhankinnassa ja noudatettu tarkasti lähdeviittausten ohjeistuksia. Aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvää laatua on tarkasteltu tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksessa käytettyä kyselyrunkoa testattiin etukäteen kahdella kohdealalla työskentelevällä koehenkilöllä ja tämän pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset kysymyksiin. Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, joka oli ennestään tuttu tutkijalle. Vastausastetta pyrittiin edistämään myös kertomalla kyselyyn osallistujille heidän anonymiteettisuojastaan ja aineiston luottamuksellisesta käsittelystä. Anonymiteetin takaaminen rohkaisi haastateltavia antamaan rehellisiä ja avoimia vastauksia. Aineiston käsittelyssä on huolehdittu haastateltavien yksityisyydensuojasta ja siitä, että tiedot on säilytetty muuttumattomina. Eettiset periaatteet kytkeytyvät tiiviisti tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun, mutta ne liittyvät myös olennaisesti hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62–64.)

Tämä näkyy käytännössä siten, että tutkimusraportissa esitetyt havainnot, tulokset ja johtopäätökset vastaavat totuutta. Tutkija on tässä työssä pyrkinyt kertomaan tutkimuksen kulun ja sisällön mahdollisimman avoimesti ja tarkasti niin, että lukija ymmärtää, miten johtopäätöksiin on päädytty. Kuitenkin aineiston analyysi perustuu tulkintaan ja täten on mahdollista, että joku toinen tutkija olisi tehnyt erilaisia valintoja. Tästä syystä lopputulokseen sisältyy väistämättä tietty määrä subjektiivisuutta. Mahdollisia vinoumia on pyritty tasapainottamaan huolellisella ja perustellulla lähteiden käytöllä.

Heikkilän (2014, s. 27–30) mukaan tieteellisessä keskustelussa nostetaan usein esiin kysymys siitä, miten tutkimustietoa voidaan hyödyntää käytännössä ja kuinka sovellettavia tutkimuksen tulokset ovat. Erityisesti tarkastellaan sitä, tarjoavatko tutkimustulokset sellaista ymmärrystä, jota voidaan käyttää esimerkiksi työelämän kehittämisessä. Tiedon arvo korostuu silloin, kun se auttaa hahmottamaan ja selittämään ilmiöitä ja niiden taustalla vaikuttavia mekanismeja. Siksi tutkimuksen tulosten on

tärkeää vastata selkeästi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja olla sellaisessa muodossa, että niitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen rajallisen aineiston ja menetelmällisten reunaehtojen vuoksi sen on käytettävä harkintaa, kuinka yleistettäviä tutkimuksen tulokset ovat. Lisäksi tutkimukseen on vaikuttanut tutkijan elämäntilanne ja ulkoiset tekijät. Tutkimuksen aikana tutkija sai lapsen ja palasi vanhempainvapaalta työelämään. Yksinhuoltajan rajalliset resurssit vaikuttivat tutkimukseen siten, että tutkimuksen menetelmällisten valintojen yhtenä taustavaikuttajana oli niiden tuttuus tutkijalle. Tämä teki työskentelystä tehokkaampaa mutta oli tutkimuksen kannalta melko turvallinen, jopa tylsä valinta.

#### **5.4 Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimusta aiheen ympäriltä olisi mahdollista ja suotavaakin tehdä monesta näkökulmasta. Esihenkilöiden rooli osaamisen kehittämisen edistäjinä on merkittävä, sillä heidän johtamistyyliinsä ja tukensa vaikuttavat suoraan siihen, kuinka organisaation osaamisen kehittämiskulttuuri kehittyy. Tältä osalta voitaisiin tarkastella sitä, millaiset johtamismallit parhaiten tukevat henkilöstön ammatillista kehittymistä ja kuinka esihenkilöiden saama koulutus ja tuki vaikuttavat heidän kykyynsä mahdollistaa kehittämistyötä. Toimintakulttuurin muutos ja sen vaikutukset osaamisen kehittämiseen ovat toinen tärkeä jatkotutkimusalue. Osaamisen kehittämisen juurruttaminen organisaatioihin vaatii usein muutoksia vallitsevassa toimintakulttuurissa, mutta organisaatioilla on hyvin erilaisia lähtökohtia ja valmiuksia näihin muutoksiin. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella, millaisia konkreettisia keinoja organisaatiot voivat hyödyntää toimintakulttuurinsa kehittämisessä niin, että se tukisi paremmin osaamisen kehittämistä. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, miten eri sektoreiden, kuten julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin, yhteistyö voi tukea tai hidastaa toimintakulttuurin muutosta ja sen vaikutuksia osaamisen kehittämiseen.

Eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön liittyy hyvinvointialueuudistus ja sen vaikutukset organisaatioiden osaamisen kehittämiskäytäntöihin tarjoavat myös keskeisen tutkimuskohteen. Uudistus on tuonut mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita, ja

sen vaikutukset osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja resursseihin ovat olleet merkittäviä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia uudistus on tuonut osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja miten eri organisaatiot ovat onnistuneet tasapainoilemaan jatkuvuuden ja muutoksen välillä.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. (3., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). *Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Ajanku, O. & Mutula, S. The relationship between knowledge management. SA Jnl Libs & Info Sci 2018, 84(2). *South African Journal Of Libraries and Information Sciesnce*. Noudettu 18.11.2023 osoitteesta: <https://sajlis.journals.ac.za/pub/article/view/1785/1500>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Autioniemi, J., (2025). Tieteellinen argumentointi hallinto- ja yhteiskuntatieteessä. Vaasan yliopisto. Yksikkö, J., & Management, S. o. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/18880/978-952-395-193-8.pdf>
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ* (1. painos.). Kauppakamari.
- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the philosophical foundations of mixed methods research. S. 95–118. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddlie, C. (toim.): *Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Brannen, J., Bird, M., Bullock, R., Bryman, A., Hammersley, M., Laurie, H., & Qureshi, H. (1992). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Avebury.
- Byermoen, K. R., Eide, T., Egilsdottir, H. Ö., Eide, H., Heyn, L. G., Moen, A., & Brembo, E. A. (2022). Nursing students' development of using physical assessment in clinical rotation-a stimulated recall study. *BMC nursing*, 21(1), 110. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00879-1>
- Creswell, John W, & Plano Clark, Vicki L. 2007. *Designing and conducting – Mixed methods research*. California: Sage Publications Inc, 1–140.

- Davletkaliev, D. K., Zueva, N. K., Lebedeva, N. V., Mkrumova, I. V., & Timofeeva, O. (2015). Professional Competence Development of the Social Work Specialists in the Period of Study in the System of Additional Education. *International education studies*, 8(6), 176. Noudettu 26.3.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.5539/ies.v8n6p176>
- De Gennaro, D. (2019). *Job crafting: The art of redesigning a job* (First edition.). Emerald Publishing Limited.
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. John Wiley and Sons.
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys* (1. painos.). Impact.
- Engström, A. & Käkelä, N. (2019). Early steps in learning about organizational learning in customization settings. *The Learning Organization*, 26(1), 27–43. Noudettu 11.12.2013 [doi:10.1108/TLO-09-2018-0150](https://doi.org/10.1108/TLO-09-2018-0150)
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Flick, U., (1998). *Introduction to Qualitative Research*. London: Sage
- Foot, M., & Hook, C. (2011). *Introducing human resource management (6th ed.)*. Pearson Financial Times/Prentice Hall.
- Gill, Roger (2006). *Theory and practice of leadership*. Toinen painos. Lontoo: Sage.
- Greene, J. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grugulis, I. (2007). *Skills, training and human resource development: A critical text*. Palgrave Macmillan.
- Gustafsson, L. T. & Reger, R. K. (1995). Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Best Papers Proceedings Academy of Management Journal*.
- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos].)*. Edita.
- Herzberg F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Noudettu 1.12.2023

[http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/articles/Herzberg\\_motivate-Damijan%20M.pdf](http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/articles/Herzberg_motivate-Damijan%20M.pdf)

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos.). Tammi.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II*. Educa-instituutti.
- Janczewski, J., Chienti, L. & Mersky, J. (2021). *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance A Brief Measure of Work Environment for Human Service Organizations A Brief Measure of Work Environment for Human Service Organizations*. Noudettu 13.11.2023 osoitteesta: [https://www.researchgate.net/publication/351457559\\_Human\\_Service\\_Organizations\\_Management\\_Leadership\\_Governance\\_A\\_Brief\\_Measure\\_of\\_Work\\_Environment\\_for\\_Human\\_Service\\_Organizations\\_A\\_Brief\\_Measure\\_of\\_Work\\_Environment\\_for\\_Human\\_Service\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/351457559_Human_Service_Organizations_Management_Leadership_Governance_A_Brief_Measure_of_Work_Environment_for_Human_Service_Organizations_A_Brief_Measure_of_Work_Environment_for_Human_Service_Organizations)
- Jokinen, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>
- Jokivuori, P. (2013). YFIA202 *Kvantitatiiviset menetelmä*. Jyväskylän yliopisto. 3. luento (Ti 12.11.2013) Noudettu 24.11.2024: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiHutL9-PWDAxW7GRAIHbXbB\\_sQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fkoppa.iyu.fi%2Fkurssit%2F131716%2Fluento%2Fb-quantitatiivisten-menetelmien-luento%2Fluento3-12-11-2013&usg=AOvVaw2ABBD2Dt4NLxMG6A216UMI&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiHutL9-PWDAxW7GRAIHbXbB_sQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fkoppa.iyu.fi%2Fkurssit%2F131716%2Fluento%2Fb-quantitatiivisten-menetelmien-luento%2Fluento3-12-11-2013&usg=AOvVaw2ABBD2Dt4NLxMG6A216UMI&opi=89978449)
- Jokivuori, P. (2012). YFIA200 *Kvantitatiiviset menetelmä*. 1. luento (Ti 29.10.2012) Jyväskylän yliopisto. Noudettu 24.11.2024:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiHutL9-PWDAxW7GRAIHbXbB\\_sQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fkoppa.iyu.fi%2Fkurssit%2F131716%2Fluento%2Fb-quantitatiivisten-menetelmien-luento%2Fluento3-12-11-2013&usg=AOvVaw2ABBD2Dt4NLxMG6A216UMI&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiHutL9-PWDAxW7GRAIHbXbB_sQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fkoppa.iyu.fi%2Fkurssit%2F131716%2Fluento%2Fb-quantitatiivisten-menetelmien-luento%2Fluento3-12-11-2013&usg=AOvVaw2ABBD2Dt4NLxMG6A216UMI&opi=89978449)

Juujärvi, S., & muut. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätöksen tueksi 3/2019*. THL. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019\\_003\\_11062019.pdf?sequence](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence)

Kaartinen, L. 2011. *Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen*. Suomen Kuntaliitto. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta: <https://jytyliitto.fi/wp-content/uploads/2022/08/Osaamista-kehittamaan-opas.pdf>

Kallinen, T., & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1. painos.). Kauppakamari.

Kamensky, M. (2023). *Ihmisen elämän timantti: Menestyksen ja onnellisuuden strategia*. Professional Publishing Finland.

Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karsikas, E., Tuomikoski, A-M., Jarva, E., Oikarinen, Anne., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Koivunen, K., Jounila-Ilola, P., Kanste, O. & Meriläinen, M. (2022). *Tavoitteellinen osaamisen johtaminen edistää sosiaali- ja terveysalan kilpailukykyä*. *Oamk Journal. Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja*. Noudettu 13.11.2023 osoitteesta: <https://oamk.fi/oamkjournal/2022/tavoitteellinen-osaamisen-johtaminen-edistaa-sosiaali-ja-terveysalan-kilpailukyky/>

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Sanoma Pro.

Kets de Vries & Manfred F. R. (2011). *The hedgehog effect: Executive coaching and the secrets of building high performance teams*. Jossey-Bass.

- Kupias, P., & Koski, M. (2012). *Hyvä kouluttaja*. Sanoma Pro.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Alma Talent.
- Kouri, I., & Teknologiateollisuus. (2010). *Lean-taskukirja*. Teknologiainfo Teknova.
- Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana – Osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. & Hujala, A. 2017. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lunden, A., Kvist, T., Teräs, M. & Häggman-Laitila, A. 2021. Readiness and leadership in evidence-based practice and knowledge management: A cross-sectional survey of nurses' perceptions. *Nordic Journal of Nursing Research* 41 (4), 187–196. Noudettu 12.11.2023 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2057158520980687>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*: E-kirja: tutkijalaitos. International Methelp. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta: [https://seinajoki.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=3790799140005969&institutionId=5969&customerId=5965](https://seinajoki.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3790799140005969&institutionId=5969&customerId=5965)
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J., & Tarkka, M-T. (2009). *Laadukas perehdyttäminen, Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi*. Hallinnon Tutkimus, 28(2), 76
- Ollila, S., (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Osaamista kehittävä työkierto*. 2011. eOSMO-hanke. Noudettu 28.11.2023 <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.
- Passmore, J. (2010). *Excellence in coaching: The industry guide* (2nd ed.). Kogan Page.

- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rousu, S., & Elomaa-Krapu, M. (2021). *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro, 83–144
- Ruoholinna-Jakonen, T. (2023). *Sateenvarjon alla: Tutkimusmatka johtajuuteen: kasvun, kehityksen ja inhimillisten voimavarojen johtaminen*. Tarja Ruoholinna-Jakonen.
- Rusnakova, V., Bacharova, L., Boulton, G., Hlavacka, S., & West jr, D. J. (2024-07-01). Assessment of Management Education and Training for Healthcare Providers in the Slovak Republic. *Hospital topics*, 82(3), 18–25. Noudettu 26.3.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.3200/HTPS.82.3.18-25>
- Ruuska, I. (2022). *Moniosaamisen renesanssi: Opas työelämän edelläkävijöille*. Basam Books.
- Rytkönen, M. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II*. Toim. Hätönen, H. Educa-instituutti.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 19.1.2025: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Salojärvi, S. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen (143–172). Teoksessa Helsilä, M., & Salojärvi, S. (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum.
- Savall, H., & Woodhall, M. A. (2010). *Work and people: An economic evaluation of job-enrichment*. Information Age Publishing, Inc.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning organization*. Currency Doubleday.
- Seppänen-Järvelä, R., & Vataja, K. Hyvä paha kehittäminen – Kehittämistyön eettiset haasteet sosiaali- ja terveysalalla. (2013). (92–100). Teoksessa Ollila, S., Raisio, H., yliopisto, V., & Vaasa, U. o. (2013). *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä: Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi*. Vaasan yliopisto. Noudettu 11.4.2025:

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7780/isbn\\_978-952-476-444-5.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7780/isbn_978-952-476-444-5.pdf?sequence=1)

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (2019):3. Noudettu 24.11.2023:

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903\\_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2)

Shaw, I. F., Greene, J. C., & Mark, M. M. (2006). *Handbook of evaluation: Policies, programs and practices*. SAGE.

Short, A. (2022). Designing Narrative for Professional Development: A Programme for Improving International Health Care Practitioners' Cultural Competence. *International review of education*, 68(4), 601. Noudettu 26.3.2025 osoitteesta

<https://doi.org/10.1007/s11159-022-09972-8>

Sivista. (2020). *Johtajuusselvitys 2020 – alaisten määrän mukaan. Selvitys kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtamisesta*. Sivista-Sivistystyönantajat, Opetushallitus, Kuntaliitto. Noudettu 2.12.2023 osoitteesta:

[https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2020/12/Johtajuusselvitys-2020\\_alaisten-maara.pdf](https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2020/12/Johtajuusselvitys-2020_alaisten-maara.pdf)

Sosiaali- ja terveyspalvelut Suomessa 2020. 2022. *Tiedosta arviointiin. Tavoitteena paremmat palvelut*. Päätöksen tueksi 3/2022. THL. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144240/PT2022\\_003%20verkko%20k.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144240/PT2022_003%20verkko%20k.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. 2023. Tiekartta 2022–2027 *Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen*. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2023. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM\\_2023\\_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Stein, V. (2016). Developing a Competent Workforce for Integrated Health and Social Care: What Does It Take? *The Building Blocks of Integrated Care. International Journal of Integrated Care (IJIC)*. Noudettu 28.3.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.5334/ijic.2533>
- Terveydenhuoltolaki (1326/2010)* Noudettu 25.11.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Tevameri, T. (2022). Sosiaali- ja terveystalouden työvoima ja yrityskenttä. Toimialapalvelu. Varsinais-Suomen TE-toimisto. *TEM toimialaraportit 2022:2*. Noudettu 30.10.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-626-0>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research, 10(1), 121–139*. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta: <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia (1. p.)*. Sanoma Pro.
- Usman, M. (2020). Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader. *International Business Education Journal, 13(1), 95-107*. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>
- Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5. uudistettu ja täydennetty painos)*. PS-kustannus.
- Valtiovastuun henkilökierto-opas*. 2012. Valtiovarainministeriö. Noudettu 28.11.2023 <https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtiovastuun+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>
- Valtioneuvosto. 2020. *Kestävän ja kehittyvän yhteiskunnan ratkaisuja tuottava Suomi*. Noudettu 12.11.2023 osoitteesta <https://okm.fi/documents/1410845/4449678/Tutkimus-,+kehitt%C3%A4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta/259864dc-a31c-cbcf-30ad->

[e2222724ccfa/Tutkimus-,+kehitt%c3%a4mis-  
+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta.pdf/Tutkimus-,+kehitt%c3%a4mis-  
+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta.pdf](https://doi.org/10.1177/20534345211039988)

- van Tuyl, L., Vrijhoef, B., Laurant, M., de Bont, A., & Batenburg, R. (2021). Broadening the scope of task shifting in the organisation of healthcare. *International journal of care coordination*, 24(3-4), 91-95. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.1177/20534345211039988>
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä ([4. p.]*). Edita.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.)*. PS-kustannus.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen (2., uudistettu laitos)*. Tietosanoma.
- Vuorinen, T., & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.
- Ylitörmänen, T. Kvist, T., & Turunen, H. (2013). *Sairaanhoitajien yhteistyö sairaalassa – kyselytutkimus. Tutkiva hoitotyö, 11(1), 4–13*
- Örtenblad, A. (2011). *Making sense of the learning organization: What is it and who needs it?* Yayasan Ilmuwan.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiot mahdollistavat esihenkilöille osaamisen kehittämismenetelmien käytön

Hei! Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa, miten Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiot mahdollistavat osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä esihenkilöille. Osaamisen kehittämismenetelmillä tarkoitetaan systemaattisesti luotuja tilanteita ja käytäntöjä, joiden avulla työyhteisön jäsenille tarjoutuu mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Tässä kyselyssä tarkastellaan pelkästään työpaikalla toteutettavia osaamisen kehittämismenetelmiä ja siitä on rajattu pois työpaikan ulkopuolella toteuttavat menetelmät. Kyselyn runkona toimi Juhani Kauhasen esittämät työpaikalla toteutettavat kehittämismenetelmät.

Vastauksia käytetään aineistona pro gradu -työssäni, jonka arvioitu valmistumisaika on toukokuu 2024. Opiskelen sosiaali- ja terveyshallintotieteitä Vaasan yliopistossa johtamisen yksikössä. Vastaaminen on vapaaehtoista ja arvostan jokaista vastausta.

Kyselyssä on taustatietojen lisäksi yhdeksän suljettua kysymystä ja kolme avointa kysymystä. Aikaa vastaaminen vie noin 8 minuuttia. Kyselyn vastaukset tallentuvat anonyymeinä. Ole hyvä, ja lue jokainen kysymys huolellisesti.

Vastausaikaa 9.1.2024 saakka.

Yhteystiedot:

Helena Yli-Harja

helena.yli-harja@student.uwasa.fi

050-

### 1. Ikä

- alle 30-vuotias
- 30–39-vuotias
- 40–49-vuotias
- 50–59-vuotias
- 60-vuotias tai yli

### 2. Sukupuoli

- nainen
- mies
- muu
- en halua kertoa

### 3. Koulutustaso

- perusaste
- toinen aste/erikoisammattikoulutusaste
- alempi korkeakouluaste
- ylempi korkeakouluaste
- tutkijakoulutusaste

#### 4. Johtamiskoulutus

- opetushallinnon tutkinto 15 op
- johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)
- yliopistossa suoritettut väh. opetustoimen hallinto ja johtaminen -perusopinnot
- MBA tai EMBA täydennyskoulutusohjelma
- muita korkeakoulutasoisia koulutuksia
- muita muiden asteen järjestämiä johtamiskoulutuksia
- yksityisen sektorin järjestämiä johtamiskoulutuksia
- muu
- ei erillisiä johtamisopintoja

#### 5. Asema organisaatiossa

- ylin johto (vastuu koskettaa koko organisaatiota/johtoryhmätaso)
- keskijohto (vastuu osaston/yksikön toiminnasta)
- esihenkilö
- muu

#### 6. Työkokemus esihenkilötehtävissä

- alle 4 vuotta
- 4-9 vuotta
- vähintään 10 vuotta

## 7. Organisaatiomuoto

- ykistyinen
- julkinen
- yhdistys

## 8. Organisaation kokonaishenkilöstömäärä

- alle 50 henkilöä
- 50–149 henkilöä
- 150–249 henkilöä
- 250–499 henkilöä
- yli 500

## 9. Vastaajan suorien alaisten määrä

- korkeintaan viisi henkilöä
- 6–10 henkilöä
- 11–15 henkilöä
- 16–30 henkilöä
- 31–50 henkilöä
- yli 50 henkilöä

## 10. Perehdyttäminen

Vakiituneet perehdyttämiskäytännöt sisältävät riittävät resurssit ja toimivan perehdyttämisen prosessi, joka varmistaa uusien työntekijöiden nopean integroitumisen ja tehokkaan työskentelyn.

Työsuhteeseen perehdyttäminen sisältää mm. erilaisiin työpaikalla vallitseviin käytäntöihin, kuten voimassa oleviin työehtosopimuksiin, tietoturva- ja ohjelmistoasioihin sekä työ- ja taukokäytäntöihin perehdyttämisen.

Työhön opastus sisältää mm. varsinaiseen työtehtävän suorittamiseen liittyvien menetelmien, toimenpiteiden, järjestelmien ja laitteiden toimintaan perehdyttämisen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiossani on vakiituneet perehdyttämiskäytännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiskäytännöt sisältävät työsuhteeseen perehdyttämisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiskäytännöt sisältävät työhön opastuksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Työnkierto ja sijaisuudet

Toimiva työnkierto mahdollistaa työntekijöiden vaihtamisen eri esim. osastoille, tiimeihin tai työtehtäviin.

Selkeä sijaisprosessi sisältää sijaisten suunnitelmallisen rekrytoimisen ja perehdyttämisen osaavan sijaiskannan saamiseksi.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiossani on toimiva työnkierto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiollani on selkeä sijaisprosessi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Projektityöskentely

Monialaiset tiimit tuovat kehittämistyöhön erilaisia näkökulmia ja osaamista eri toiminnoista.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiotani tai sen palveluita kehittävät tiimit ovat monialaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 13. Työn laajentaminen

Työn laajentamisessa työntekijän työnkuvaan lisätään työtehtäviä, jolloin työntekijän osaaminen kehittyy mutta hänen autonomiansa tai vastuutasonsa työssä ei lisääny.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaationi mahdollistaa työn laajentamisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Työn rikastaminen

Työn rikastamisessa työntekijän työnkuvaan lisätään haastavampia työtehtäviä, jolloin työntekijän autonomia ja vastuu kasvaa ja hänen asiantuntijuutensa lisääntyy.

Työn rikastamista mahdollistava organisaatiokulttuuri antaa työntekijälle valtaa päättää esim. tavasta, miten hän järjestee omaan työhönsä liittyviä seikkoja, kuten työssä käytettävät menetelmät, työn aikataulutuksen ja käytettävät työvälineet.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaationi mahdollistaa työn rikastamisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. Vastuulliset erityistehtävät

Toimivassa prosessissa vastuullisiin erityistehtäviin nimetään organisaation toimesta selkeät vastuuhenkilöt ja heille tarjotaan tarvittava tuki ja resurssit tehtävän hoitamiseen.

Vastuullinen erityistehtävä voi olla esimerkiksi lääkehuollosta tai perehdyttämisestä vastaaminen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiossani on toimiva prosessi vastuullisten erityistehtävien osalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 16. Kouluttajana toimiminen

Organisaation oma henkilöstö voi toimia organisaation sisäisenä tai ulkoisena kouluttajana, mikä vahvistaa sekä yksilön ja organisaation asiantuntijuutta.

Organisaatio voi tukea työntekijän toimimista kouluttajana tarjoamalla heille resursseja, kuten koulutusmateriaaleja ja työaika, jolloin he voivat kehittää koulutustaitojaan.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaationi mahdollistaa oman henkilöstön toimimisen organisaation sisäisenä tai ulkoisena kouluttajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden kouluttajaroolia tuetaan organisaationi toimesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 17. Mentorointi

Työntekijöiden mentorointitoiminta on prosessi, jossa kokeneempi henkilö ohjaa, tukee ja valmentaa kokemattomampaa henkilöä. Prosessin aikana mentoroitavan ammatillisuus kehittyy ja mentorin osaaminen tulee selvemmin näkyville.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaationi mahdollistaa työntekijöiden mentorointitoiminnan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 18. Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluissa lisätään työn sujuvuutta sekä yksilön voimavaroja.

Kehityskeskustelujen runkona tulisi olla vakiintuneet käytännöt, jolloin niitä toteutetaan säännöllisesti ja sisällöltään systemaattisesti. Onnistuneen kehityskeskustelun takaamiseksi, niihin tulisi olla varattu riittävästi resurssia sekä esihenkilöille, että työntekijöille.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiossani on vakiintuneet käytännöt kehityskeskusteluiden käymiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationi taholta on varattu riittävästi resurssia kehityskeskusteluiden toteuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Millaiset tekijät organisaatiossasi edistävät mielestäsi yllä mainittujen osaamisen kehittämismenetelmien käyttöä?

20. Kuvaile millaisia muutoksia (resursseja, mahdollisuuksia, valtaa, mitä?) organisaatiossasi pitäisi mielestäsi tapahtua, jotta voisit esihenkilönä käyttää yllä mainittuja osaamisen kehittämismenetelmiä tehokkaammin hyödyksi?

21. Onko sinulla vielä jotain lisättävää?



Kysely luotu Webropolilla  
Klikkaa tästä ja lue lisää

Kiitos vastauksesta!