



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SAIRAAHOITAJIEN KESKINÄISEN OSAAMISEN JAKAMISEN KEHITTÄMINEN

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Hoitotyön koulutusohjelma
Sairaanhoitaja
Opinnäytetyö
11.12.2014
Elina Orola

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

OROLA, ELINA:

Sairaanhoitajien keskinäisen
osaamisen jakamisen kehittäminen
- Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Hoitotyön Suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 58 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa sairaanhoitajien keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä ja sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen edistämisen keinoista. Tarkoituksena oli myös tuottaa ehdotus menetelmistä sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen edistämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli että tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli että sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittäminen lisäisi työntekijöiden työhyvinvointia, työyhteisön kehittämismyönteisyyttä, työmotivaatiota ja yhtenäisyyttä. Tavoitteena oli myös lisätä asiakkaiden saaman palvelun laatua ja tasa-arvoisuutta sekä lisätä työn tuottavuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön aineisto kerättiin valituista tietokannoista löytyneistä tutkimusartikkeleista ja tutkimuksista. Opinnäytetyön aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden keskinäiseen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen? Miten työntekijöiden keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää?

Sairaanhoitajien keskinäiseen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työntekijästä johtuviin tekijöihin, esimiehestä johtuviin tekijöihin, rakenteellisiin tekijöihin, toiminnallisiin tekijöihin, organisatorisiin tekijöihin ja tiedon laadusta johtuviin tekijöihin.

Sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää työntekijätasolla, esimiestasolla, työyhteisötasolla ja organisaatiotasolla.

Asiasanat: osaamisen jakaminen, näyttöön perustuva tieto, hiljainen tieto, sairaanhoitajan osaaminen, osaamisen jakaminen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Nursing

OROLA, ELINA:

Title: Development of nurses' mutual
knowledge sharing
-A systematic literature review

Bachelor's Thesis in Nursing

58 pages, 11 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

The purpose of this study was to provide information for nurses mutual sharing of knowledge on factors affecting nurses and the promotion of mutual knowledge sharing methods. The aim was to produce a proposal for methods for nurses to promote mutual knowledge sharing. Another aim was to increase the research-based information for nurses mutual sharing of knowledge on factors affecting nurses and the promotion of mutual knowledge sharing methods. The objective was that the thesis could be utilized in health care in the development of quality of services for clients.

The study was carried out as a systematic literature review. The data was collected from databases found in the selected research articles and studies.

The research questions were: What factors affect the employees' mutual knowledge and tacit knowledge sharing? How the employees' mutual and tacit knowledge sharing can be promoted?

Nurses' mutual and tacit knowledge sharing factors can be divided into factors resulting from the employee, factors resulting from the supervisor, structural factors, operational factors, organizational factors and factors resulting from the quality of information.

Nurses' mutual knowledge and tacit knowledge sharing can be enhanced on an individual level, managerial level, working community level and organizational level.

Key words: knowledge sharing, evidence-based knowledge, tacit knowledge, nursing skills, sharing knowledge, a systematic literature review

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	SAIRAANHOITAJIEN OSAAMINEN JA ASIANTUNTIJUUS	6
2.1	Näyttöön perustuva hoitotyö	7
2.2	Hiljainen tieto	9
2.3	Osaamisen jakaminen	10
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS	11
4	SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	12
4.1	Systemaattisen tiedonhaun toteuttaminen	13
4.2	Alkuperäistutkimusten laadunarviointi	20
4.3	Aineiston analysointi	21
5	TULOKSET	26
5.1	Työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät	26
5.2	Työntekijöiden keskinäisen osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamisen edistämisen keinot	34
6	POHDINTA	46
6.1	Johtopäätökset	46
6.2	Opinnäytetyön eettisyyden pohdinta	51
6.3	Opinnäytetyön luotettavuuden pohdinta	52
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä selvitetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin mitkä tekijät vaikuttavat sairaanhoitajien keskinäiseen osaamisen jakamiseen ja kuinka sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista voidaan edistää.

Tässä opinnäytetyössä sairaanhoitajien keskinäisellä osaamisen jakamisella tarkoitetaan sairaanhoitajien henkilökohtaisten tietotaitojen, näkyvän tiedon ja hiljaisen tiedon siirtämistä työyhteisön jäsenten käyttöön.

Tarve sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämiseksi nousee työelämästä. Sairaanhoitajan työtä leimaa jatkuva muutos ja tarve kehittyä. Hoitotyötä tutkitaan jatkuvasti, hoitomenetelmät ja tutkimusmenetelmät kehittyvät ja syntyy uusia näyttöön perustuvia toimintamalleja ja suosituksia. Oman haasteensa ja tarpeen jatkuvalla osaamisen jakamiselle tuovat henkilöstön vaihtuvuus ja terveydenhuollon toimintojen rakenteelliset muutokset. (Kurtti 2012.)

Sairaanhoitajien osaaminen ja asiantuntemus on hoitotyön organisaation tärkeää pääomaa (Mannermaa 2013). Osaamisen jakamisen kehittämisen kautta voidaan työntekijöiden näkökulmasta vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen. Organisaation ja asiakkaiden näkökulmasta sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittäminen vähentää työssä tapahtuvia virheitä, säästää aikaa ja lisää asiakkaiden tasa-arvoa ja palvelun laatua. (Suhonen 2009; Sarajärvi 2009, 10 - 14.)

Osaamisen jakamisen kehittämiseksi työyhteisössä nousee tutkimuksista runsaasti perusteluja. Osaamisen jakaminen lisää työhyvinvointia monin tavoin ja hyödyttää kaikkia, niin työntekijöitä, esimiehiä, organisaatiota kuin asiakkaitakin. (Suhonen 2009, 142 - 145, 150; Stenberg 2012, 150.)

Osaamista ja hiljaista tietoa jakamalla voidaan säästää aikaa kun vältetään samojen virheiden tekeminen uudelleen. Tämä hyödyttää luonnollisesti kaikkia, niin työntekijää, työyhteisöä, organisaatiota kuin asiakasta. Työn tuottavuus ja asiakastyytyväisyys lisääntyy samalla kun työntekijä kokee työnsä mielekkäämmäksi. Hiljaisen tiedon jakamisen kautta mahdollistuu myös

perinteiden ja positiivisten asioiden jakaminen työyhteisössä. Osaamisen jakamisen kautta työyhteisössä on mahdollisuus vaikuttaa koko työyhteisön asenneilmapiiriin kehittämiseen. (Suhonen 2009, 142 - 145.)

Myös Turku (2013, 37, 45) on pro gradu -tutkielmassaan todennut osaamisen jakamisen yhteyden ajan säästämiseen ja työhyvinvointiin. Tiedon jakaminen lisää työn sujuvuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä työssään. Turkun mukaan se mitä työtoveri tekee, vaikuttaa suoraan myös omaan työhön ja päinvastoin.

Stenbergin (2012, 147) mukaan osaamisen jakaminen parantaa toiminnan laatua. Yhteinen ideointi ja työn kehittäminen mahdollistavat tehokkaampien toimintatapojen luomisen. Tämä puolestaan motivoi työntekijöitä. Stenbergin tutkimuksen mukaan tiedon arvo lisääntyy kun sitä jaetaan, koska jaetun osaamisen hyödyt kertaantuvat työyhteisön, organisaation ja asiakkaiden näkökulmasta moninkertaisiksi. Liimatainen (2009) on tutkimuksessaan kirjoittanut ydinosamisen käsitteestä. Työyhteisön ydinosaminen koostuu Liimataisen (2009) mukaan työntekijöiden yksilöllisten osaamisten yhdistymisestä toisiinsa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa sairaanhoitajien keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä ja sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen edistämisen keinoista.

2 SAIRAANHOITAJIEN OSAAMINEN JA ASIANTUNTIJUUS

Sairaanhoitajan osaamista voidaan kuvata kompetenssina, johon liittyvät sairaanhoitajan tieto, taito ja asenteet sekä työtehtävän asettamat erityisvaatimukset (Kuokkanen 2008; Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 42 - 54).

Opetusministeriö (2006, 63) esittää sairaanhoitajien osaamista kuvaavat kompetenssit seuraavasti: ”eettinen toiminta, terveyden edistäminen, hoitotyön päätöksenteko, ohjaus ja opetus, yhteistyö, tutkimus- ja kehittämistyö sekä johtaminen, monikulttuurinen hoitotyö, yhteiskunnallinen toiminta, kliininen hoitotyö ja lääkehoito”.

Sairaanhoitajien osaaminen muodostuu näyttöön perustuvasta hoitotyön tiedollisesta ja taidollisesta osaamisesta. Asiantuntijuuden kehittymisen myötä sairaanhoitaja oppii soveltamaan teoriatietoaan erilaisissa käytännön tilanteissa huomioiden samalla toimintaansa ohjaavat periaatteet ja eettiset kysymykset. Sairaanhoitajan osaaminen on myös näyttöön perustuvien työyhteisöosaamisen taitojen hallintaa, vuorovaikutustaitoja työyhteisössä, moniammatillisessa työyhteisössä ja verkostoissa sekä myös asiakaslähtöisen toiminnan hallintaa. Sairaanhoitajan osaamiseen liittyy myös jatkuva oman osaamisen kehittäminen ja kehittämisosaaminen liittyen hoitotyön organisaation toiminnan kehittämiseen ja kokonaisuuksien hallintaan. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 47.)

Näihin sairaanhoitajan työssä vaadittaviin osaamisen kompetensseihin sairaanhoitajat saavat peruskoulutuksen omassa koulutusohjelmassaan mutta työelämässä osaamista syvennetään oman työn vaatimusten mukaan (Sarajärvi ym. 2011, 43).

Sarajärven ym. (2011, 43) mukaan asiantuntijuuden kehittyminen sairaanhoitajan työssä on pitkä prosessi, jota voidaan työyhteisössä tukea kannustamalla työyhteisön jäseniä uusien, näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttämisessä, toimintamallien kehittämisessä, osaamisen kehittämisessä ja uuden osaamisen vastaanottamisessa.

Asiantuntijuus on jatkuva prosessi, joka muodostuu opiskelun, vahvan teoreettisen tiedon, kokemuksen ja pitkän perehtymisen kautta. Asiantuntijuuden

kehittymiseen vaikuttavat henkilön omat tavoitteet ja motivaatio.

Asiantuntijuuden kehittäminen ja kehittyminen on siis lähtöisin henkilön omasta halusta kehittää osaamistaan. Asiantuntijuuden kehittämiseen liittyy ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen, ajantasaisen tiedon selvittäminen ja omaksuminen, sekä tieto-taidon päivittäminen ja kehittäminen. Henkilön päätöksentekokyky ja työskentely eri yhteistyötahojen kanssa helpottuu asiantuntijuuden kehittyessä. (Liimatainen 2009, 58 - 62.)

Mannermaa (2013, 228) kuvaa tutkimuksessaan asiantuntijuuden kasvuun vaikuttavia, henkilön persoonaan liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat työntekijän oma asennoituminen työhön, halu kantaa vastuuta, kehittää omaa työtään ja ottaa selvää. Asiantuntijuuden kasvuun vaikuttaa myös työntekijän työssä viihtyminen, motivaatio, rohkeus ja työyhteisötaidot. Työntekijän työn hallinnan kokemus kasvaa kokemuksen myötä. Erialaisten työpaikkojen ja perustyössä harjaantumisen ja teoreettisen osaamisen vahvistumisen kautta ammatillinen kasvu, ammatti-identiteetin kehittyminen ja asiantuntijuuden kasvattaminen on mahdollista.

2.1 Näyttöön perustuva hoitotyö

Koulutuksessa saatu tieto ja sairaanhoitajan työssä tärkeässä roolissa olevat hoitosuositukset ja toimintamallit perustuvat pääosin näyttöön. Puhutaankin näyttöön perustuvasta hoitotyöstä (evidence-based nursing) (Sarajärvi ym. 2011, 9-14).

Näyttö itsessään tarkoittaa aiheen tai asian todistettavuutta. Näyttöön perustuva toiminta tai suositus voidaan siis näyttää luotettavasti toteen esimerkiksi tutkimuksen avulla. (Sarajärvi ym. 2011, 11.)

Näyttöön perustuva hoitotyö on luotettavasti tutkitun ja ajantasaisen tiedon harkittua, järjestelmällistä ja kriittistä käyttöä potilaan hoitotyössä. Näyttöön perustuva hoitotyö vahvistaa hoidon laatua ja tähtää hoityön toimintojen ja yksiköiden toimintatapojen yhdenmukaistamiseen ja toimiviksi todettujen hoitokäytänteiden käyttämiseen. Näyttöön perustuvan toiminnan kautta voidaan lisätä työyksikön toimivuutta ja tehokkuutta sekä henkilökunnan osaamista. Näyttöön perustuva toiminta hoitotyössä parantaa työilmapiiriä, työhyvinvointia

ja potilaiden/asiakkaiden saaman palvelun laatua sekä yhtenäistää hoitokäytänteitä. Näyttöön perustuvassa hoitotyössä yhdistyvät tutkimuksellinen tieto ja hoitotyön asiantuntijan kokemukseen perustuva näyttö. (Sarajärvi 2009, 10 - 14; Sarajärvi ym. 2011, 9 - 14.) Näyttöön perustuvaan hoitotyöhön voidaan katsoa yhdistyvän myös asiakkaan/potilaan tieto ja kokemus omaan hoitoonsa liittyvistä asioista (Rycroft - Malone, Harvey, Seers, Kitson, Mc Cormack & Tichen 2004, 913 - 924).

Näyttöön perustuvaan toimintaan liittyviä käsitteitä ovat: näyttö, tutkimusnäyttö, tutkimusnäyttö hoitotyössä ja tutkimustiedon hyödyntäminen (Sarajärvi ym. 2011, 13) (KUVIO 1).



KUVIO 1. Näyttöön perustuva toiminta (Sarajärvi ym. 2011, 13; THL, 2012; Korhonen 2010).

Korhosen (2010) mukaan näyttöön perustuva toiminta hoitotyössä on tutkitun tiedon harkittua käyttöä ja hyödyntämistä hoitotyön toimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Näyttöön perustuvan toiminnan harkinnallinen käyttö mahdollistaa toiminnan perustelun itselle, työtovereille, potilaalle/asiakkaalle ja hänen läheisilleen.

Sarajärven ym. (2011, 76) mukaan näyttöön perustuvan hoitotyön toteuttaminen on sairaanhoitajan eettiseen vastuuseen perustuvaa toimintaa.

Potilaiden/asiakkaiden oikeus on saada parasta mahdollista, tutkittuun tietoon perustuvaa hoitoa.

Kurttu (2012, 35) on Poikelaan (2005, 11) viitaten todennut että ammatillinen tietämys ymmärretään usein eri käsitteenä kuin tieteellinen tieto. Ammatillinen tieto sisältää näyttöön perustuvan tietämyksen lisäksi tekemällä ja havainnoimalla opittua tietoa.

2.2 Hiljainen tieto

Hoitotyön asiantuntijuuteen liittyy käytännön kokemuksen kautta sairaanhoitajalle kehittyvä hiljainen tieto (Mannermaa (2013, 228). Hiljainen tieto (tacit knowledge) on kokemuksen kautta kertynyttä tietoa. Asiantuntijuuden kehittyessä työntekijälle kertyy kokemuksen ja tekemisen kautta osaamista, jota hän yhdistää aiemmin opittuun. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä on työyhteisön osaamisen kehittämisen kannalta tärkeää, mutta tiedon siirtäminen eteenpäin ymmärrettävästi ei ole yksinkertaista. (Hakkarainen & Paavola 2006, 214 - 216.) Sairaanhoitaja ei välttämättä pysty perustelemaan kaikkea toimintaansa vaikka toimii näyttöön perustuvien käytänteiden mukaisesti (Rycroft - Malone ym. 2004, 913 - 924). Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi työyhteisössä on haasteellista, koska sairaanhoitaja ei välttämättä osaa tunnistaa omaa hiljaista tietoaan (Tasala 2006, 94).

Kurttu (2012, 38) kirjoittaa kahdesta hiljaisen tiedon osa-alueesta, joista tekninen osa-alue on helpommin ymmärrettävissä ja jaettavissa työyhteisössä kuin kognitiivinen hiljaisen tiedon osa-alue. Tekninen hiljaisen tiedon osa-alue pitää sisällään käden taitoja ja tietoja. Tällainen hiljainen, kokemuksen kautta

muodostuva tieto on helpommin nähtävissä, havainnoitavissa ja puettavissa sanoiksi kuin kognitiivinen osa-alue. Kognitiivinen hiljaisen tiedon osa-alue muodostuu abstrakteista käsitteistä joiden olemassaolo on vaikeampi huomata. Kognitiivista hiljaista tietoa ovat esimerkiksi uskomukset, eleet, perinteet, tavat ja tottumukset.

2.3 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa omien tietojen ja taitojen jakamista toisten käyttöön. Osaamisen jakamisen edellytyksenä on, että henkilö tunnistaa oman tietonsa tai taitonsa ja pyrkii muotoilemaan tiedon sisällön sellaiseen muotoon, että vastaanottaja ymmärtää kuulemansa tai näkemänsä. Lisäksi osaamisen jakamisen onnistumisen edellytyksenä on, että vastaanottava taho on motivoitunut vastaanottamaan tietoa. (Turku 2013.) Osaamisen jakaminen koostuu siis tietoisesta pyrkimyksestä jakaa tietoa tai taitoa ja vastaanottavan tahon pyrkimyksestä omaksua uutta tietoa tai taitoa.

Työyhteisön sisällä työntekijöiden keskinäinen osaamisen jakaminen lisää yhteenkuuluvuutta yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia (Työterveyslaitos 2011; Salojärvi 2006, 53).

Osaamisen jakaminen ja uuden osaamisen omaksuminen vaatii henkilöltä tietoista toimintaa oman osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Henkilön tulee tunnistaa omat, yksillölliset oppimistapansa, omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. (Salojärvi 2006, 57.)

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa sairaanhoitajien keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä ja sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen edistämisen keinoista. Tarkoituksena on laatia sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelma Hämeenlinnan Terveyspalveluiden avosairaanhoidolle.

Opinnäytetyön tavoitteena on, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisessä. Tavoitteena on, että sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisellä lisätään työntekijöiden työhyvinvointia, työyhteisön kehittämismyönteisyyttä, työmotivaatiota ja yhtenäisyyttä. Tavoitteena on myös sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen keittämisen kautta lisätä terveydenhuollon asiakkaiden saaman palvelun laatua ja tasa-arvoisuutta ja organisaation näkökulmasta lisätä työn tuottavuutta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden keskinäiseen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen?
2. Miten työntekijöiden keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää?

4 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimus, jonka aineisto kerätään tarkoin valikoiduista, tietyllä aikavälillä julkaistuista tutkimuksista. Kyseessä on siis sekundaaritutkimus, joka kokoaa yhteen ja analysoi jo olemassa olevaa tutkimustietoa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston hankinta, valinta ja analysointi kuvataan ja perustellaan systemaattisesti, tutkimuksen toistettavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi. Aineiston valintaa ohjaa asetetut tutkimuskysymykset, aineiston korkealaatuisuus, eli vahva tutkimusnäyttö, ja aineiston tuoreus. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 4 - 5.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin käyttämällä tarkasti rajattua ja perustellusti valittua, tietyn aikavälin tutkimusaineistoa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa työn vaiheet kirjattiin ja määriteltiin tarkasti, jotta tutkimus on mahdollista tarvittaessa toistaa. Näin pyrittiin myös välttämään virheitä. (Johansson ym. 2007, 4 - 5.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin opinnäytetyön aihetta käsittelevä tutkimustieto kerättiin yhteen.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin kolmessa vaiheessa, jotka olivat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja raportointivaihe. Kirjallisuuskatsauksen suunnitteluvaiheessa tutustuttiin aihetta käsittelevään tutkimusaineistoon, määriteltiin tutkimuksen tarve ja laadittiin tutkimussuunnitelma.

Suunnitteluvaiheeseen kuului tieteellisten tietokantojen ja käytettävien hakutermien valinta. Tutkimusten valintaa varten määriteltiin kriteerit, jotka ohjasivat, mitä tutkimuksia otetaan mukaan ja mitkä suljetaan pois.

Toteutusvaiheessa hankittiin aineistoa tutkimussuunnitelmassa asetettujen kriteerien mukaan sekä valittiin ja analysoitiin käytettävä aineisto. Kolmannessa vaiheessa tehtiin aineistosta johtopäätöksiä ja raportoitiin tutkimuksen tulokset. (Johansson ym. 2007, 5 - 7.)

4.1 Systemaattisen tiedonhaun toteuttaminen

Tiedonhaku toteutettiin tietokannoista, joista oletettiin löytyvän alkuperäistutkimuksia, joiden sisällöstä voitaisiin löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Johansson ym. 2007, 58). Aineiston tiedonhaku toteutettiin seuraavista elektronisista tietokannoista: Medic, Melinda, PubMed, Cochrane Library, EBSCO:n Cinahl, Google Scholar ja Science Direct. Hakukielenä käytettiin suomen ja englannin kieltä. Hauissa käytettäviä hakusanoja olivat: näyttöön perustuva hoitotyö, hiljainen tieto, osaamisen jakaminen, evidence-based nursing, tacit knowledge, knowledge transfer.

Opinnäytetyössä käytettävä aineisto valittiin vaiheittain. Ensin aineisto valittiin otsikoiden perusteella. Tämän jälkeen tutustuttiin tutkimusten ja tutkimusartikkeliden tiivistelmiin ja tiivistelmien perusteella sopivalta vaikuttanut aineisto luettiin kokonaan. Tämän jälkeen tehtiin lopullinen valinta opinnäytetyössä käytettävistä alkuperäistutkimuksista ja tutkimusartikkeleista, etukäteen tarkoin määriteltyjen kriteerien avulla.

Aineiston sisäänottokriteerit:

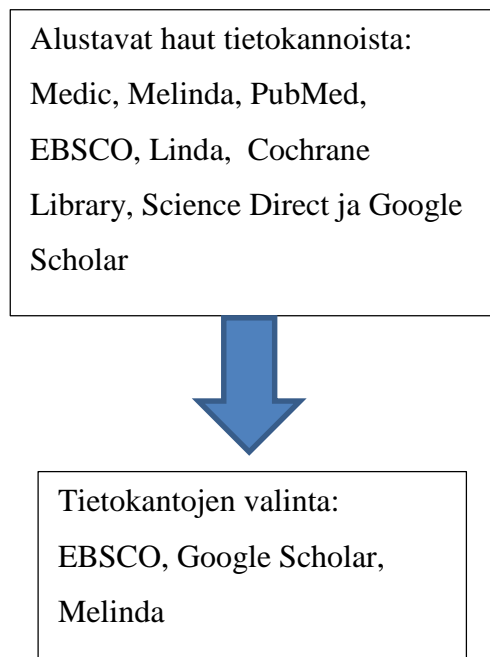
- Tutkimus/tutkimusartikkeli on suomen- tai englanninkielinen.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli on julkaistu aikavälillä 2009 - 2014.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli löytyy kokonaisuudessaan jostain seuraavista tieteellisistä tietokannoista: Medic, Melinda, PubMed, Cochrane Library, EBSCO:n Cinahl, Google Scholar tai Science Direct.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli käsittelee osaamisen jakamista ja/tai osaamisen kehittämistä työyhteisössä.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli on vähintään pro gradu -tasoinen tai tieteellinen artikkeli.

Aineiston poissulkukriteerit:

- Tutkimus/tutkimusartikkeli ei ole suomen- tai englanninkielinen.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli on julkaistu ennen vuotta 2009.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli ei löydy sähköisessä muodossa tieteellisistä tietokannoista.

- Tutkimus/tutkimusartikkeli ei käsittele osaamisen jakamista ja/tai osaamisen kehittämistä työyhteisössä.
- Tutkimus/tutkimusartikkeli ei ole vähintään pro gradu -tasoinen tai tieteellinen artikkeli.

Alustava tiedonhaku tietellisiin tietokantoihin Medic, Melinda, PubMed, Cochrane Library, EBSCO:n Cinahl, Google Scholar ja Science Direct tehtiin touko - kesäkuussa 2014. Medic, PubMed, Cochrane Library ja Science Direct-tietokannoista ei löytynyt alustavassa tiedonhaussa etukäteen asetettujen kriteerien mukaisia tutkimuksia tai tutkimusartikkeleita. Käytettäviksi tietokannoiksi valikoituivat EBSCO:n Cinahl, Google Sholar ja Melinda (KUVIO 2).



KUVIO 2. Alustava haku tietokannoista ja tietokantojen valinta

Käytettävät hakusanat ja hakujen rajaus toteutettiin asetettujen aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti, noudattaen kunkin tietokannan hakuominaisuuksia. Tietokantoihin tehtiin ensin hakuja hakusanoilla, jotka liittyivät sairaanhoitajien osaamisen jakamiseen ja osaamisen jakamisen kehittämiseen. Hakuja suorittaessa huomattiin, että sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista käsitteleviä tutkimuksia ei ollut sähköisessä muodossa riittävästi saatavilla. Riittävän aineiston löytämiseksi haut laajennettiin käsittämään työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista ja osaamisen jakamisen kehittämistä.

Google Scholar – tietokantaan tehtiin haku 2.6.2014. Hakusanana käytettiin: ”Hiljainen tieto” rajaten haku koskemaan vain otsikoita. Hauista rajattiin pois sitaatit ja patentit. Hakutulokset rajattiin aikavälille 2009 - 2014. Hakutuloksiksi saatiin 21 tulosta joista valittiin tekstin saatavuuden, kielen ja otsikoiden perusteella 1 tutkimus tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin 1 tutkimus koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 1 tutkimus laadun arviointia varten (KUVIO 3).

Google Scholar – tietokantaan tehtiin 2.6.2014 haku hakusanoilla: ”Näyttöön perustuva hoitotyö” rajaten haku koskemaan vain otsikoita ja sisältäen tarkan ilmauksen ”Näyttöön perustuva hoitotyö”. Hauista rajattiin pois sitaatit ja patentit. Hakutulokset rajattiin aikavälille 2009 - 2014. Hakutuloksiksi saatiin 379 tulosta joista valittiin tekstin saatavuuden, kielen ja otsikoiden perusteella 4 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin 4 tutkimusta koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 0 tutkimusta laadun arviointia varten (KUVIO 3).

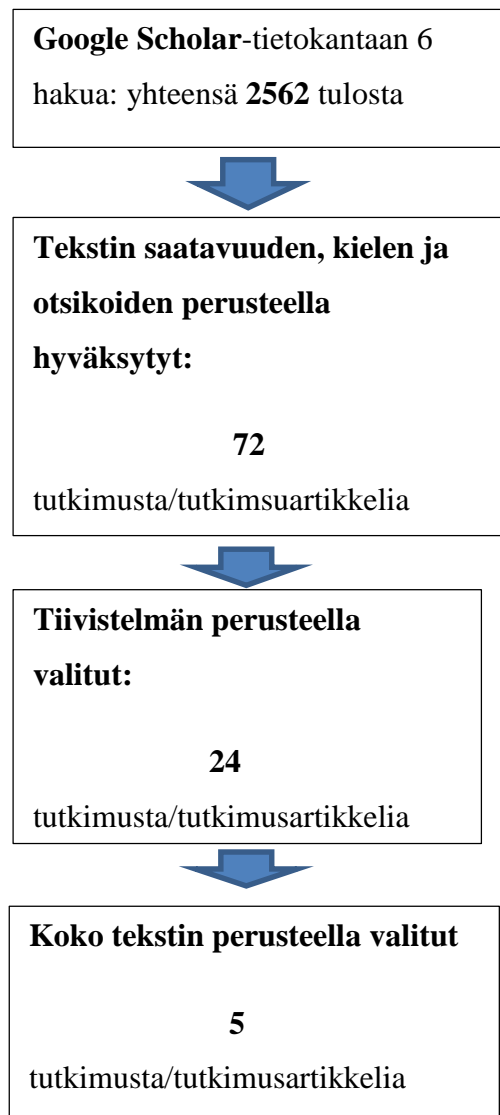
3.6.2014 tehtiin haku Google Scholar - tietokantaan hakusanoilla: ”Osaamisen jakaminen”. Hakuun sisällytettiin tarkka ilmaus: ”Osaamisen jakaminen”. Hakuihin otettiin mukaan myös artikkelin sisältä löytyvät hakusanat. Hauista rajattiin pois sitaatit ja patentit. Hakutulokset rajattiin aikavälille 2009 - 2014. Hakutuloksiksi saatiin 548 tulosta joista valittiin tekstin saatavuuden, kielen ja otsikoiden perusteella 3 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun.

Tiivistelmän perusteella valittiin 3 tutkimusta koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 1 tutkimus laadun arviointia varten (KUVIO 3).

4.6.2014 tehtiin haku Google Scholar - tietokantaan hakusanoilla: ”evidence-based nursing”. Hakuun sisällytettiin tarkka ilmaus: ”evidence-based nursing”. Haku kohdennettiin otsikoihin. Hakuista rajattiin pois sitaatit ja patentit. Hakutulokset rajattiin aikavälille 2009 - 2014. Hakutuloksia saatiin 594 tulosta joista valittiin tekstin saatavuuden, kielen ja otsikoiden perusteella 9 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin 1 tutkimus koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 0 tutkimusta laadun arviointia varten (KUVIO 3).

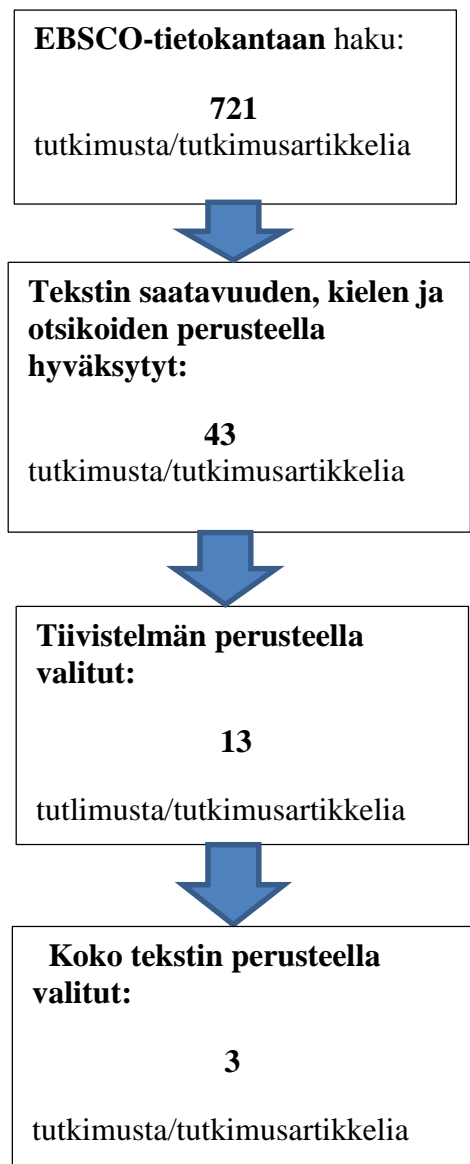
5.6.2014 tehtiin haku Google Scholar -tietokantaan hakusanoilla: ”knowledge transfer AND nursing”. Hakuun sisällytettiin ilmaus ”nursing” suuren hakutuloksen rajaamiseksi. Haku kohdennettiin otsikoihin ja rajattiin vuosille 2009 - 2014. Hakutuloksia saatiin 9, joista valittiin 0 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun (KUVIO 3).

5.6. tehtiin haku Google scholar -tietokantaan hakusanoilla. ”tacit knowledge”. Hakutuloksia saatiin 1020 joista valittiin otsikoiden ja kokotekstin saatavuuden perusteella 55 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin koko tekstiin tutustumista varten 15 tutkimusta. Koko tekstin perusteella valittiin 3 tutkimusta laadun arviointia varten (KUVIO 3).



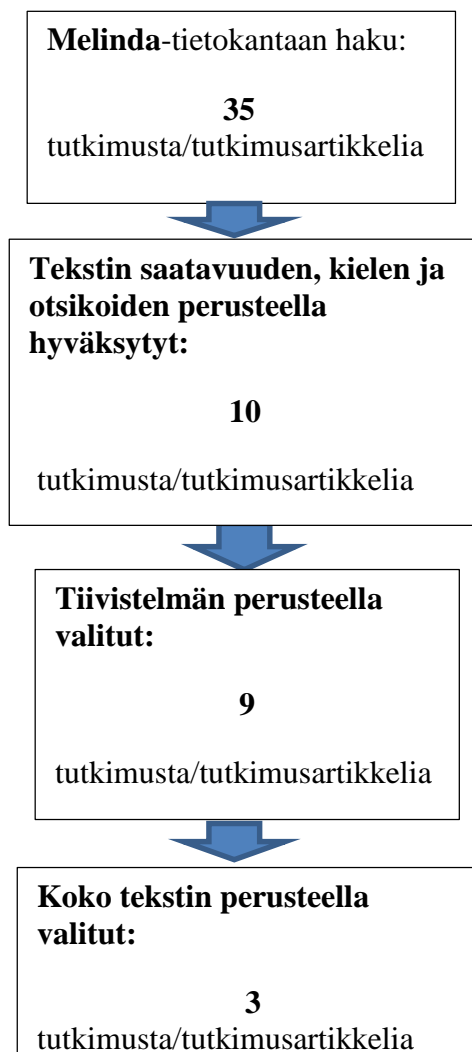
KUVIO 3. Aineiston valinnan eteneminen Google Scholar -tietokannasta

6.6.2014 tehtiin haku EBSCON:n Cinahl – tietokantaan. Hakusanoina käytettiin: ”knowledge transfer OR evidence-based nursing OR tacit knowledge”. Hakutulokset rajattiin ajalle 2009 - 2014. Hakutulokset rajattiin sähköisessä muodossa oleviin kokoteksteihin (Full text). Hakutuloksia saatiin 721 joista valittiin otsikoiden ja kokotekstin saatavuuden perusteella 43 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin 13 tutkimusta koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 3 tutkimusta laadun arviointia varten (KUVIO 4).



KUVIO 4. Aineiston valinnan eteneminen EBSCO-tietokannasta

Melinda – tietokantaan tehtiin haku 7.6.2014. Haku suoritettiin monikenttähaulla hakemalla hakusanoja kaikista kentistä. Hakutulokset rajattiin ajalle 2009 - 2014. Hakutulokset rajattiin opinnäytteisiin ja kohdennettiin e-aineistoihin. Hakusanoilla: ”hiljainen tieto OR näyttöön perustuva hoitotyö OR osaamisen jakaminen” saatiin 18 hakutulosta. Otsikoiden ja koko tekstin saatavuuden perusteella valittiin 7 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin 6 tutkimusta koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 4 tutkimusta. Hakusanoilla: ”evidence-based nursing OR tacit knowledge OR knowledge transfer” saatiin 17 hakutulosta, joista valittiin otsikoiden ja koko tekstin saatavuuden perusteella 3 tutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valittiin 3 tutkimusta koko tekstiin tutustumista varten. Koko tekstin perusteella valittiin 0 tutkimusta. Yhteensä Melinda -tietokannasta valittiin 4 tutkimusta laadun arviointia varten (KUVIO 5).



KUVIO 5. Aineiston valinnan eteneminen Melinda-tietokannasta

4.2 Alkuperäistutkimusten laadunarviointi

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten laatua arvioidaan, jotta voidaan osoittaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuus. Laadunarvioinnin kautta on myös mahdollista hakea ehdotuksia tarpeellisista jatkotutkimuksista. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyille tutkimuksille asetettiin jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tarkat laatukriteerit, joilla pyrittiin varmistamaan laadukkaiden tutkimusten valikoituminen katsaukseen. (Johansson 2007, 59, 101.)

Tutkimusten laadun arviointi toteutettiin Johanssonin ym. (2007, 106) sekä Sairaanhoidtajaliiton (2014) tieteellisen artikkelin arviointilomakkeen pohjalta mukaillulla lomakkeella (LIITE 1). Lomake testattiin kahdella tutkimuksella, jotka valittiin sattumanvaraisesti Melinda-tietokannasta. Johanssonin ym. (2007, 59) mukaan laadunarviointilomakkeen sopivuus tulee testata sattumanvaraisesti valikoituneilla tutkimuksilla ennen sen hyväksymistä. Testauksen jälkeen lomakkeen vastausvaihtoehtoja muokattiin vielä arviointia helpottavampaan muotoon. Lomakkeeseen lisättiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaavaa sisältöä koskevat kysymykset. Arviointiasteikko arviointilomakkeessa oli 0-22 pistettä siten, että jokaisesta arvioitavasta osa-alueesta oli mahdollista saada 1 piste.

Johansson ym. (2007, 92) suosittelevat tutkimusaineiston keräämistä taulukoksi. Laadun arvioinnilla valituista tutkimuksista laadittiin taulukko, josta on nähtävillä valittujen tutkimusten ilmestymisvuosi, tekijä, tutkimuksen nimi, tutkimuksen tekopaikka, tutkimuksen tarkoitus, laadunarvioinnin pisteet, aineistonkeruumenetelmä, tutkimuksen aineisto ja tulokset (LIITE 2). Tutkimuksia ja tutkimusartikkeleita valikoitui laadun arvioinnin jälkeen tutkimusaineistoksi yhteensä kahdeksan.

4.3 Aineiston analysointi

Kun systemaattinen tiedonhaku oli toteutettu, analysoitiin koko tekstin perusteella valittu aineisto aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällön analyysi on menetelmä, joka on kehitetty mahdollistamaan kirjallisen ja suullisen aineiston merkitysten, seurausten ja yhteyksien analysointia. Sisällön analyysillä tavoitellaan aineiston tiivistämistä ja aineistosta nousevien ilmiöiden vertailevaa tatkastelua. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21, 23.)

Latvala ja Vanhanen-Nuutinen (2001, 24) erottelevat sisällönanalyysiprosessin kuuteen vaiheeseen jotka ovat: 1. analyysiyksikön valinta, 2. aineistoon tutustuminen, 3. aineiston pelkistäminen, 4. aineiston luokittelu, johon liittyy aineiston ryhmittely ja abstrahointi, 5. aineiston tulkinta ja 6. sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi (KUVIO 6). Tuomi ja Sarajärven (2002, 97 - 115) sekä Latvala ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 26) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi on jaettavissa kolmen vaiheeseen jotka ovat: 1. pelkistäminen, 2. ryhmittely ja 3. teoreettisten käsitteiden luominen eli käsitteellistäminen, jota voidaan kutsua myös abstrahoinniksi eli yläluokkien muodostamiseksi.

Analyysiyksikön valinta on oleellinen osa analyysiprosessia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25). Analyysiyksikköjä ovat sellaiset aineiston osat joilla on tutkimuksen kannalta jokin merkittävä sisältö (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25; Seitamaa-Hakkarainen 2014). Käytettävä analyysiyksikkö riippuu tutkimuskysymyksistä ja aineiston laadusta. Analyysiyksiköitä voivat olla esimerkiksi yksittäiset sanat, lauseen osat, lauseet tai ajatuskokonaisuus (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25).

Analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus, jossa aineistosta nostettiin yksittäisiä lauseita tai lausekokonaisuuksia, joita tarkasteltiin sen mukaan, minkälaisessa asiayhteydessä ne esiintyivät (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25; Seitamaa-Hakkarainen 2014).

Latvala ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 26) mukaan aineistolähtöinen sisällön analyysi lähtee liikkeelle aineiston pelkistämävaiheesta jolloin aineistosta etsitään vastauksia tutkimuskysymykseen, valitun analyysiyksikön mukaisesti.

Lähtökohtana ovat siis aineistosta nousevat, tutkimuskysymyksiin vastaavat lauseet ja lausekokonaisuudet, niiden alkuperäisessä muodossa. Pelkistäminen tarkoittaa näiden alkuperäisten lauseiden tai lausekokonaisuuksien tiivistämistä

Pelkistämävaiheessa systemaattisen tiedonhaun keinoin valitusta aineistosta etsittiin vastauksia suunnitteluvaiheessa asetettuihin kysymyksiin. Aineistosta kopioitiin erilliselle asiakirjapohjalle tutkimuskysymyksiin vastaavia kokonaisuuksia, ja muodostettiin niistä pelkistettyjä ilmauksia. Englanninkieliset tekstit suomennettiin. Tutkimuskysymyksiin vastaavia kokonaisuuksia nousi aineistosta yhteensä 240 kappaletta (KUVIO 6).

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
<p>Työssä koettiin myös kiirettä, jolloin kokemukseen perustuvan hiljaisen tiedon jakaminen usein estyi (R1).</p> <p>Ajan puute koettiin olevan suurin este tiedon jakamiselle (R2).</p> <p>Ajanpuute, esim. hiljaisen tiedon siirtämiseen mentoroinnin ja vuorovaikutteisen yhteistyön avulla tarvitaan aikaa enemmän kuin työssä käytännössä on mahdollista antaa (R3).</p>	<p>Kiire estää hiljaisen tiedon jakamista</p> <p>Ajanpuute on este tiedon jakamiselle</p> <p>Hiljaisen tiedon jakamiselle ei ole riittävästi aikaa</p>

KUVIO 6. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Latvala ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 28) sekä Tuomi ja Sarajärven (2002, 97 - 115) mukaan aineistolähtöisen sisällön analyysin seuraava vaihe on aineiston ryhmittely. Ryhmittelyssä pelkistettyjä ilmauksia verrataan toisiinsa, etsitään niistä eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä ja ryhmitellään samaa tarkoittavat, pelkistetyt ilmaukset samoihin ryhmiin eli luokkiin. Näin syntyneille ryhmille, eli alaluokille, annetaan sisältöä parhaiten kuvaava nimi.

Ryhmittelyn avulla saatiin pelkistetyistä ilmauksista muodostettua 32 ryhmää eli alaluokkaa (KUVIO 7).

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
-Kiire estää hiljaisen tiedon jakamista -Ajanpuute on este tiedon jakamiselle -Hiljaisen tiedon jakamiselle ei ole riittävästi aikaa	Resurssit

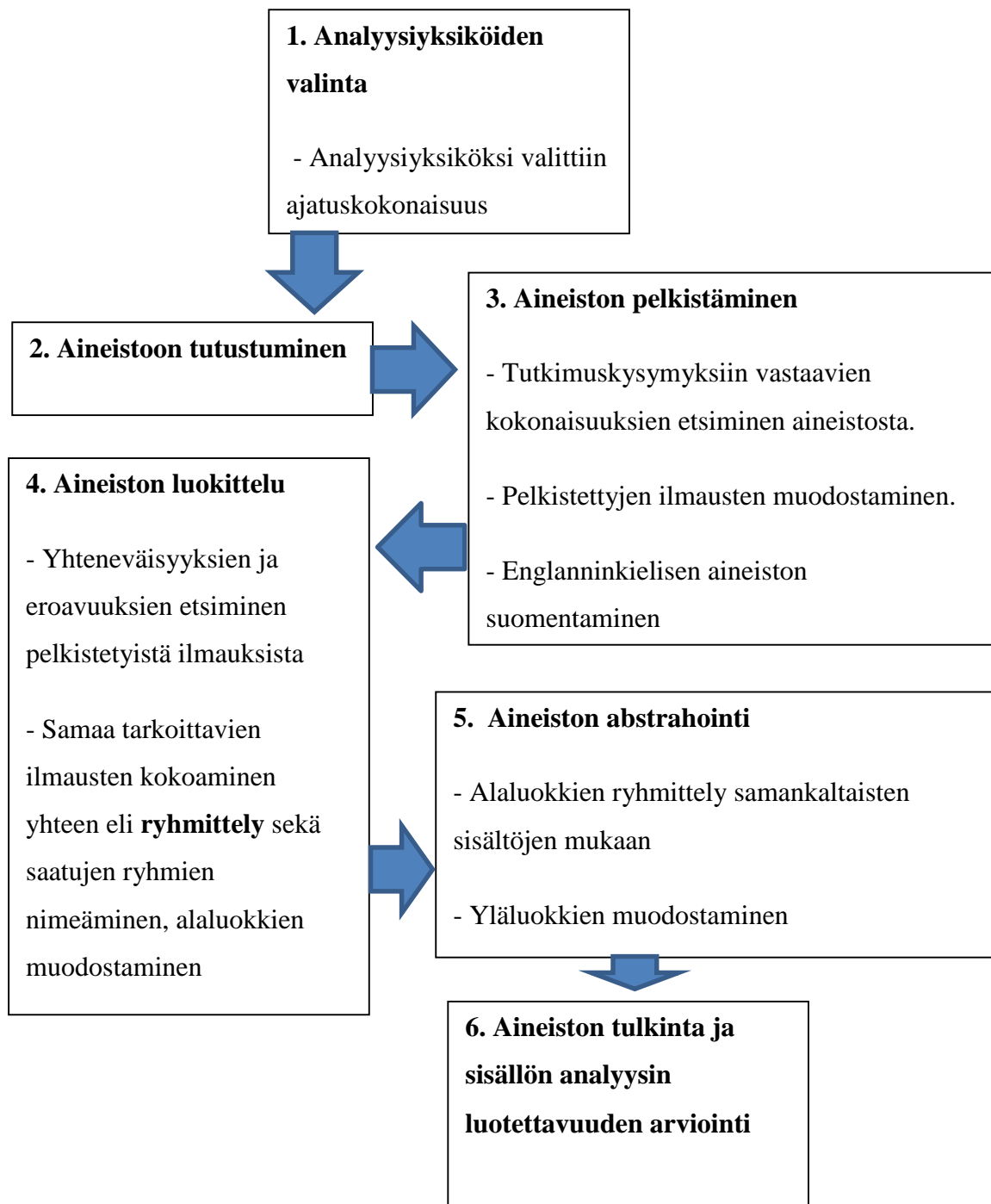
KUVIO 7. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien muodostamisesta

Aineiston ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoidaan eli samansisältöiset alaluokat yhdistetään ja muodostetaan näistä yläluokkia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 29). Tuomi & Sarajärvi (2002, 97 - 115) kutsuvat tätä samaa vaihetta käsitteellistämisvaiheeksi.

Aineistosta saatiin abstrahointivaiheessa muodostettua yhteensä 10 yläluokkaa, joihin liittyvät alaluokat olivat samansuuntaisia (KUVIO 8).

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Hierarkia Työyhteisön ilmapiiri Keskusteluavoimuus Työkavereiden tuki	Työyhteisöstä johtuvat tekijätekijät
Työntekijän motivaatio Työntekijän asenne Työntekijän persoona	Työntekijästä johtuvat tekijät

KUVIO 8. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja yläluokkien muodostamisesta



KUVIO 9. Aineiston analyysin eteneminen

Tutkimustulokset kirjoitettiin aineistosta nousseiden yläluokkien ja alaluokkien mukaan, vertaillen aineistossa esiintyviä sisältöjä, yhteneväisyyksiä ja eroavuuksia. Aineiston analyysiin kuuluva sisällön analyysin luotettavuuden arviointi kirjoitettiin pohdintaosioon, tutkimustulosten kirjoittamisen jälkeen.

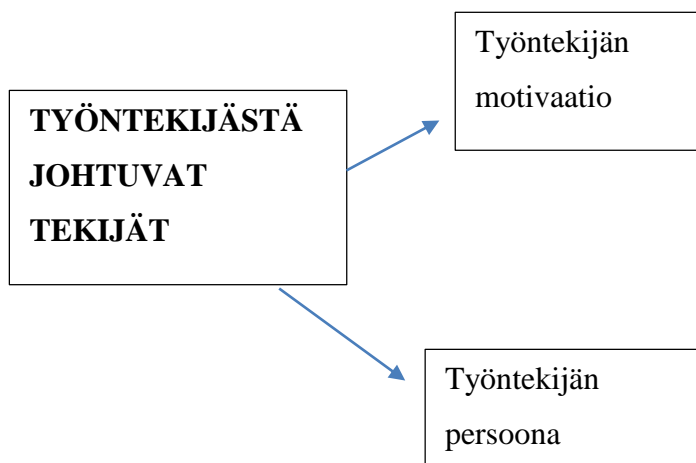
5 TULOKSET

Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina syntyi kuvaus työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, ja kuvaus siitä, miten työntekijöiden keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää.

5.1 Työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät jaettiin aineiston perusteella kuuteen yläluokkaan: työntekijästä johtuvat tekijät, esimiehestä johtuvat tekijät, työyhteisöstä johtuvat tekijät, toiminnalliset tekijät, organisatoriset tekijät ja tiedon laadusta johtuvat tekijät.

Työntekijästä johtuvat tekijät nousivat esiin kaikista valituista kahdeksasta tutkimuksesta tai tutkimusartikkelista (Suhonen 2009; Li, Zhu & Wang 2010; Davies, Wong & Laschinger 2011; Yong, Byoungsoo, Heeseok & Young-Gul 2012; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013). Työntekijöistä johtuviin tekijöihin kuuluivat työntekijän oma motivaatio ja persoona. (KUVIO10).



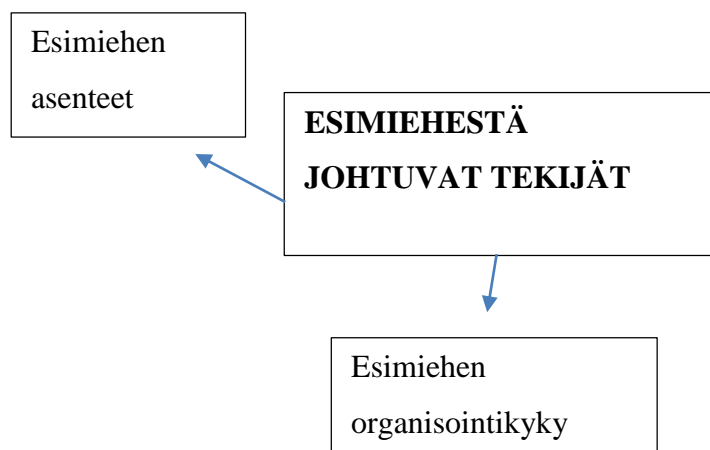
KUVIO 10. Työntekijästä itsestään johtuvat tekijät jotka vaikuttavat työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen.

Työntekijän oma motivaatio, työmotivaatio tai motivaatio omaksua asioita nousi esiin neljässä alkuperäistutkimuksessa (Suhonen 2009; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013). Stenbergin (2012) mukaan, työntekijöiden lisääntynyt motivaatio vaikutti työilmapiiriin, sekä työyhteisön asenteisiin positiivisesti. Lisääntynyt motivaatio lisäsi myös työyhteisön keskinäistä luottamusta ja yhteistyöhalua. Tästä oli seurauksena entistä avoimempi tiedon jakamisen kulttuuri työyhteisössä.

Työntekijöiden persoonalliset piirteet kuvattiin osaamisen jakamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi kolmessa alkuperäistutkimuksessa (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012) ja yhdessä tutkimusartikkelissa (Li ym 2010). Persoonallisuus vaikutti aineiston mukaan osaamisen jakamiseen monin tavoin. Erilaiset tavat oppia ja tehdä työtä estivät suoran toimintamallin kehittämisen osaamisen jakamiseen (Suhonen 2009). Kurtin (2012) mukaan, työntekijän henkilökohtaiset persoonallisuuden piirteet vaikuttivat vuorovaikutuksen sujuvuuteen joko estävästi, tai parantavasti. Vuorovaikutuksen sujuvuudella oli yhteys tiedon jakamisen sujuvuuteen, koska tietoa jaettiin usein vuorovaikutuksellisissa tilanteissa.

Li ym. (2010) nostivat henkilön persoonallisista ominaisuuksista esiin epäitsekkyuden, jolla he katsoivat olevan vaikutusta henkilön aikomukseen jakaa tietoa. Myös kunnian tunnolla (sense of honor) katsottiin olevan vaikutusta aikomukseen jakaa tietoa. Stenberg (2012) nosti tutkimuksessaan esiin työntekijöiden yhteistyöhalun, halun tulla huomatuksi sekä yksilöiden innostuneisuuden ja itsensä arvostamisen, tiedon jakamista edistävinä tekijöinä. Myös Mannermaa (2013) esitti tutkimuksessaan työntekijöiden persoonallisten piirteiden, kuten aktiivisuuden, yhteistyöhalun, avoimuuden, asenteiden ja asiantuntevuuden vaikuttavan tiedon jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Kolmessa tutkimuksessa (Mannermaa 2013; Stenberg 2012; Turku 2012) ja kahdessa tutkimusartikkelissa (Li ym. 2010; Davies ym. 2011) korostettiin esimiehestä tai tiiminvetäjästä johtuvia syitä työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavina tekijöinä. Esimiehestä johtuvia, työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, olivat aineiston mukaan esimiehen arvot ja organisointikyky. (KUVIO 11).



KUVIO 11. Esimiehestä johtuvia, työntekijöiden keskinäiseen osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Esimehen asenteet nostettiin esiin kolmessa tutkimuksessa ja tutkimusartikkelissa (Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Mannermaan (2013) mukaan, esimiehen toimintatavat ja asenne toimivat esimerkkintä työntekijöille. Mannermaan mukaan työntekijöiden halukkuuteen jakaa omaa osaamistaan työyhteisössä vaikutti se, kuinka merkittävänä ja tärkeänä esimies osaamisen jakamista työyhteisössä piti.

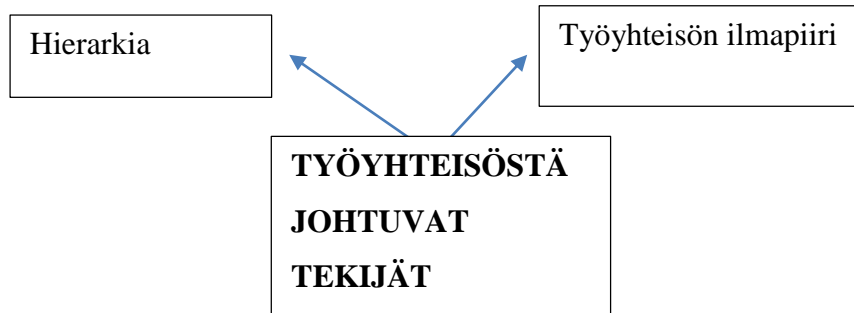
Stenbergin (2012) mukaan, esimies oli tärkeässä roolissa vaikuttamassa työntekijöiden motivaatioon jakaa omaa osaamistaan työyhteisössä. Työntekijöiden huomioimatta jättäminen, ja osaamisen jakamisen merkityksen väheksyminen, vaikuttivat työntekijöiden halukkuuteen jakaa omaa osaamistaan työtovereille. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemukseen oman osaamisen merkityksestä.

Esimies voi vaikuttaa myös työntekijöiden kouluttautumismahdollisuuksiin ja mahdollisuuteen kehittyä omassa työssään.

Myös Turku (2013) korosti esimiehen työskentelytapojen ja esimerkin vaikutusta työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakamisessa. Turku kirjoitti tutkimuksessaan osaamisen johtamisesta, jonka tasolla oli merkittävät vaikutukset työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen. Vuorovaikutustaidot ja kyky, sekä halu kuunnella työntekijöitä, olivat esimiehen ominaisuuksia, jotka Turku nosti esiin osaamisen jakamiseen vaikuttavina tekijöinä. Turkun mukaan esimies voi myös vaikuttaa siihen, järjestyykö työntekijöille tilaisuuksia keskustella keskenään, ja jakaa tietoa toisilleen. Turkun tutkimuksessa nousi myös esiin esimiehen työntekijöille antaman vastuun, ja vaikutusmahdollisuuksien, sekä yhteisten toimintamallien vaikutus osaamisen jakamiseen työyhteisössä.

Li ym. (2013) ottivat tutkimuksessaan esiin tiiminvetäjän merkityksen tiimin jäsenten motivaation, vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden vahvistajana. Davies ym. (2011) puolestaan tutkivat tutkimuksessaan erityisesti johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä sairaanhoitajien keskinäiseen osaamisen jakamiseen. Tutkimuksen mukaan esimies oli erityisen tärkeässä roolissa osaamisen jakamisen edellytysten luomisessa työpaikalle.

Työyhteisöstä johtuvat tekijät työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavina tekijöinä nousivat aineistosta esiin kaikista valituista tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista (Suhonen 2009; Li ym 2010; Davies ym 2011; Yong ym 2012; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013). Työyhteisöstä johtuvia, osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat työyhteisön ilmapiiri ja hierarkia. (KUVIO 12).



KUVIO 12. Työntekijöiden keskinäiseen osaamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat, työyhteisöstä johtuvat tekijät.

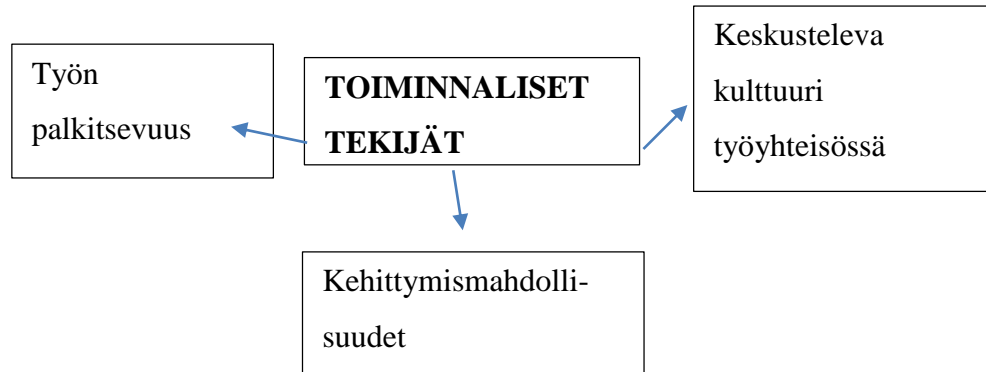
Työyhteisöstä johtuvat tekijät työntekijöiden keskinäiseen osaamiseen jakamiseen vaikuttavina tekijöinä nousivat aineistosta esiin kaikista valituista tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista. Työyhteisön ilmapiiri vaikutti merkittävästi osaamisen jakamiseen työyhteisössä. (Suhonen 2009; Li ym 2010; Davies ym 2011; Yong ym 2012; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013.)

Mannermaan (2013) mukaan myös työkavereiden toisilleen tarjoama tuki vaikutti työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen. Aineiston mukaan osaamisen jakamista edistävään ilmapiiriin liittyi keskusteluavoimuus ja henkilösuhteiden sujuvuus työyhteisössä.

Turku (2013) kirjoitti tutkimuksessaan työyhteisön piiloisesta hierarkiasta joka hallitsi työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa. Turkun mukaan tämä piiloinen hierarkia vaikutti voimakkaasti osaamisen jakamiseen työntekijöiden välillä. Hierarkia työyhteisössä perustui työntekijöiden ikään, asiantuntemukseen ja työkokemukseen, sekä työsuhteen laatuun. Mannermaa (2013) puolestaan totesi tutkimuksessaan, että matalahierarkisuus vaikutti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen positiivisesti.

Toiminnalliset tekijät osaamisen jakamiseen vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin kaikissa valituissa tutkimuksissa tai tutkimusartikkeleissa (Suhonen 2009; Davies ym 2011; Li ym 2010; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Yong ym 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013).

Toiminnallisia osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat työn palkitsevuus, kehittymismahdollisuudet, keskusteleva kulttuuri työyhteisössä sekä työn haasteellisuus (KUVIO 13)



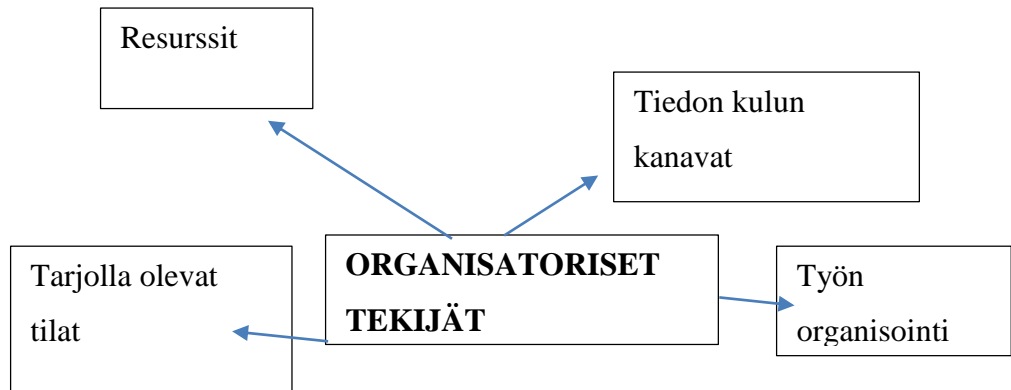
KUVIO 13. Toiminnalliset tekijät jotka vaikuttavat työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen.

Mannermaa (2013) nimesi tutkimuksessaan toiminnallisiksi, osaamisen kehittämiseen vaikuttaviksi tekijöiksi työntekijän mahdollisuuden kehittyä työssään, sekä työn palkitsevuuden. Myös Stenberg (2012) ja Turku (2013) nostivat esiin työn palkitsevuuden, uuden oppimisen, kehittymismahdollisuudet, sekä työntekijän vaikuttamismahdollisuuksien ja lisääntyneen vastuun merkityksen osaamisen jakamisessa. Työntekijä, jolla oli vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia, jakoi osaamistaan työyhteisössä tehokkaammin. Stenbergin (2012) mukaan osaamisen jakamista lisäsi myös se, että työntekijä koki osaamisen jakamisen hyödyttävän häntä itseään. Yongin ym (2012) mukaan työntekijöiden aikomukseen jakaa osaamistaan työyhteisössä, vaikuttivat organisaation myöntämät palkkiot. Jos osaamisen jakamista työyhteisössä arvostettiin myös työnantajan puolelta, ja työntekijä koki hyötyvänsä osaamisen jakamisesta, lisäsi tämä työntekijöiden motivaatiota osaamisen jakamiseen työyhteisössä.

Työyhteisön sisäinen keskustelukulttuuri nostettiin toiminnallisiin osaamisen kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin useassa tutkimuksessa (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013; Stenberg 2012; Li ym 2010).

Suhosen (2009) mukaan työyhteisön toimivan keskustelukulttuurin kautta voitiin tehokkaasti jakaa myös sellaista hiljaista tietoa, työyhteisön arvoja ja asenteita joiden tunnistaminen tai suullinen jakaminen oli haasteellista. Suhonen katsoi työyhteisön keskustelukulttuuriin kuuluvan myös sanattoman viestinnän.

Organisatoriset osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät nousivat esiin kuudessa valitussa tutkimuksessa tai tutkimusartikkelissa (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2012; Yong ym 2012; Mannermaa 2013). Organisatorisia osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat resurssit, tiedonkulun kanavat, tarjolla olevat tilat tiedon jakamiseen ja työn organisointi. (KUVIO 14).



KUVIO 14. Organisatoriset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen

Olemassa olevilla resursseilla tai resurssien puutteella katsottiin olevan merkitystä osaamisen jakamiseen ja ajanhallintaan (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Kurtin (2012) mukaan organisatorisista tekijöistä esimerkiksi uuden työntekijän perhedyttäjän vaihtuvuus, vaikutti osaamisen jakamisen laatuun. Turkun (2013) mukaan osaamisen jakamiselle resursoitun ajan puute, oli työntekijälle viesti osaamisen jakamisen merkityksestä organisaatiossa. Jos osaamisen jakamiselle ei suunniteltu ja annettu aikaa, kokivat työntekijät että osaamisen jakaminen perustui työntekijän omiin intresseihin, eikä sitä pidetty tärkeänä.

Kiire tai ajan puute nousi merkittäväksi osaamisen jakamista vaikeuttavaksi, tai estäväksi tekijäksi (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013). Suhosen (2009) mukaan hiljaisen tiedon siirtämisessä mentorointi, ja vuorovaikutteinen yhteistyö, olivat toimivia käyntänteitä, mutta ne olivat myös aikaavieviä tiedon siirtämisen menetelmiä. Harvassa työyhteisössä oli resurssoitu aikaa riittävästi tällaiseen toimintaan.

Stenbergin (2012) tutkimuksessa nostettiin esiin toimivien tietojärjestelmien, ja välineiden merkitys osaamisen jakamisen mahdollistajina. Myös Turku (2013) totesi tutkimuksessaan, että osaamisen jakamiseen vaikuttivat käytettävissä olevat tiedonkulun kanavat, ja niiden toimivuus. Turkun mukaan työn organisoinnin kautta oli mahdollista vaikuttaa siihen, minkälaiset mahdollisuudet työntekijöillä oli tavata toisiaan, sekä jakaa tietoa ja osaamista toisilleen.

Myös tilaratkaisuilla voitiin vaikuttaa osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Stenbergin (2012) mukaan osaamisen jakaminen taukojen aikana oli luontevaa muun keskustelun ohessa, mutta Mannermaan (2013) tutkimuksesta kävi ilmi, että esimerkiksi yhteiset taukotilat toisen ammattiryhmän edustajien kanssa, voivat estää osaamisen jakamisen jo pelkästään vaihteluvelvollisuuden piiriin kuuluvien seikkojen vuoksi.

Aineistosta nousi vielä esiin tiedon laadun vaikutukset osaamisen jakamiseen työyhteisössä (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Turku 2013.) Tiedon laadusta johtuvia, työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, olivat aineiston mukaan tiedon tunnistettavuus, ja tiedon hyödyllisyys (KUVIO 15).



KUVIO 15. Tiedon laadusta johtuvat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden keskinäiseen osaamisen jakamiseen.

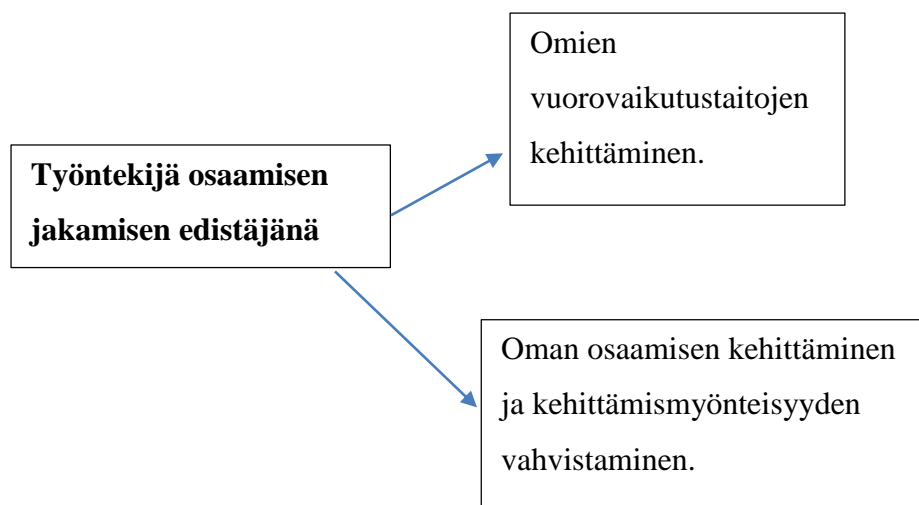
Suhosen (2009), Kurtin (2012) ja Turkun (2013) mukaan hiljaista tietoa oli vaikea jakaa, koska se oli usein työntekijälle itselleen tunnistamatonta. Näkyvä eli eksplisiittinen tieto oli puolestaan helpommin tunnistettavissa ja jaettavissa työyhteisössä (Turku 2013).

Stenbergin (2012) mukaan työntekijä oli motivoituneempi jakamaan omaa osaamistaan, jos hän koki tietonsa olevan hyödyllistä työtovereille. Tiedon tuli siis olla työtovereita kiinnostavaa, ja hyödyttävää, jotta edellytykset tiedon jakamiselle työyhteisössä täyttyivät.

5.2 Työntekijöiden keskinäisen osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamisen edistämisen keinot

Työntekijöiden keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista edistävät keinot jaoteltiin neljän yläluokan alle aineistosta nousseiden tekijöiden mukaan. Aineistosta kävi ilmi että osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden välillä voitiin edistää niin työntekijätasolla, työyhteisötasolla, esimiestasolla kuin organisaatiotasollakin.

Työntekijätasolla osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden kesken voitiin edistää, kehittämällä omia vuorovaikutustaitoja, sekä kehittämällä omaa osaamista ja vahvistamalla omaa kehittämismyönteisyyttä (KUVIO 16).



KUVIO 16. Työntekijän keinot edistää työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista.

Kaikista kahdeksasta valitusta tutkimuksesta tai tutkimusartikkelista nousi esiin työntekijästä itsestään lähtöisin olevia toimintatapoja, joilla osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista työtovereiden kesken voitiin edistää (Suhonen 2009; Li ym 2010; Davies ym 2011; Yong ym 2012; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013).

Yksilön henkilökotaisten vuorovaikutustaitojen merkitys osaamisen jakamisen edistäjänä, nousi esiin kaikista valituista tutkimuksista. Osaamisen jakaminen vaati aineiston mukaan keskustelua, ja reflektointia (Li ym 2010; Kurtti 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Mannermaan (2013) mukaan keskustelu kasvotusten työtovereiden kanssa oli tärkeimpiä osaamisen jakamisen menetelmiä. Stenberg (2012) toi tutkimuksessaan esiin työntekijöiden vuorovaikutustaidoista myös kuuntelemisen taidon. Li ym. (2010) toivat esiin yhteistyötaitojen merkityksen osaamisen jakamisen edistäjänä. Tutkittavat kokivat haluavansa jakaa osaamistaan työtovereiden kesken, kun he kokivat että yhteistyö ja yhteisymmärrys työtovereiden kanssa oli sujuvaa ja vahvaa.

Työntekijöiden toisilleen antama rakentava palaute oli aineiston mukaan yksi osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista edistävä tekijä, jonka voitiin katsoa olevan myös osa vuorovaikutustaitoja (Li ym 2010; Kurtti 2012; Stenberg 2012).

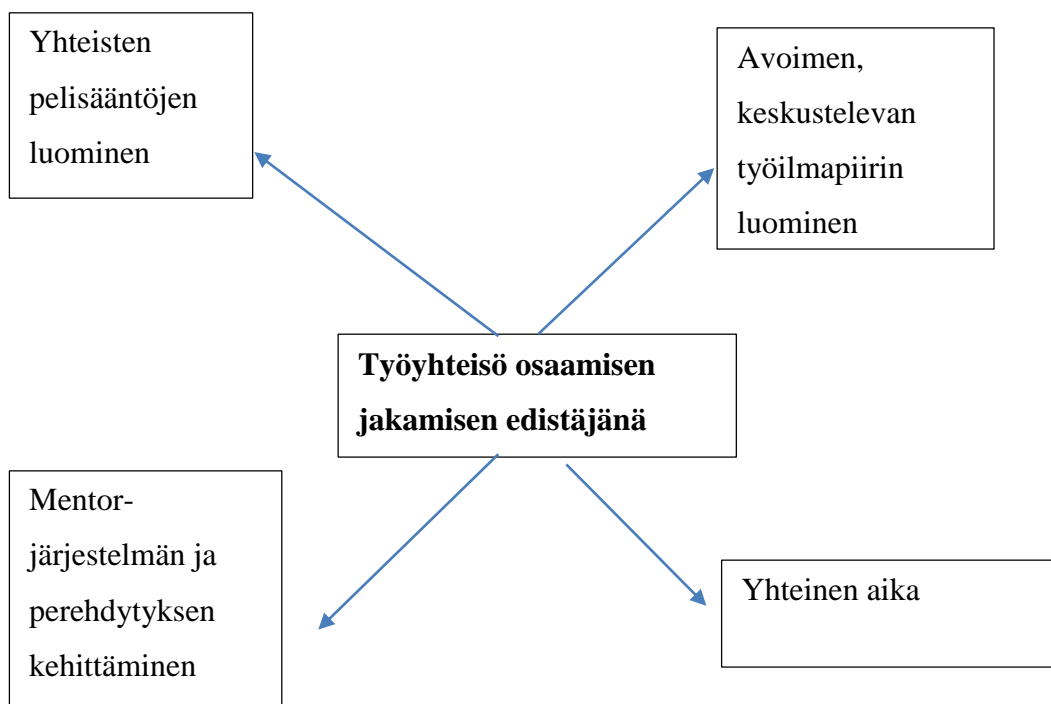
Lin ym. (2010) tutkimuksessa todettiin, että rakentavan palautteen antaminen vahvisti tutkittavien halua jakaa omaa osaamistaan, ja hiljaista tietoaan muille tiimin jäsenille. Toisaalta Stenberg (2012) totesi, että väärin ymmärretty palaute, tai negatiivinen palaute, voivat toimia esteinä osaamisen jakamisen kehittämiseksi.

Aineiston mukaan työntekijän omalla motivaatiotasolla, ja kehittämismyönteisyydellä, oli edistävä vaikutus osaamisen jakamiseen työyhteisön sisällä (Davies ym 2011; Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku, 2013). Stenbergin (2012) mukaan yksittäisenkin työntekijän lisääntyneet motivaatiotaso, ja innostuneisuus, vaikutti positiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin, sekä asenteisiin. Osallistamalla erilaisiin projektitöihin, koulutuksiin, koulutuspalaveriin, kehittämistoimintaan ja työnkiertoon, työntekijä voi vaikuttaa, paitsi oman osaamisensa kehittymiseen, myös työmotivaation ylläpitämiseen ja osaamisen jakamisen edistämiseen työyhteisössä. Stenbergin (2012) tutkimuksesta kävi myös ilmi, että tiedon ja osaamisen jakamista tapahtui luontevasti uuden tiedon luontivaiheissa, kuten erilaisissa kehittämisprojekteissa. Suhonen (2009) ja Kurtti (2009) nostivat tutkimuksissaan esiin, että työntekijän oman oppimisen, ja osaamisen siirtymisen kannalta, työskentely vieraamman työtoverin kanssa, sen tutumman sijaan edisti tiedon, ja osaamisen siirtymistä, sekä osaamisen kehittymistä. Myös oman työn taustojen tunnistaminen, ja ymmärtäminen, edisti tiedon ja osaamisen jakamista työtovereille.

Oman osaamisen kehittäminen, ja myös ajankohtaisten asioiden seuraaminen työssä, ja vapaa-ajalla, oli aineiston mukaan oleellisessa asemassa osaamisen jakamisen edistäjänä työtovereiden kesken. Työntekijän omalla aktiivisuudella, ja perehtyneisyydellä oli vaikutusta myös työntekijän kykyyn kohdata muutoksia, ja sopeutua uusiin tilanteisiin, ja toimintamalleihin. (Mannermaa 2013.)

Kaikista valituista tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista nousi esiin keinoja, joilla työyhteisö voi edistää osaamisen jakamista työyhteisön jäsenten välillä (Suhonen 2009; Li ym 2010; Davies ym 2011; Yong ym 2012; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013).

Työyhteisötasolla osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamista työtovereiden välillä voitiin edistää, luomalla työyhteisöön avoin, ja keskustelevala työilmapiiri, pitämällä yhteisiä taukoja, ja koulutuspalavereita, sekä kehittämällä mentor-järjestelmää ja perehdytystä (KUVIO 17).



KUVIO 17. Työyhteisön keinot työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakamisen edistämiseksi

Aineistosta kävi ilmi, että työyhteisön yhteiset pelisäännöt, ja toimintamallit edistivät osaamisen jakamista työyhteisön sisällä (Stenberg 2012; Turku 2013;). Turku (2013) nosti tutkimuksessaan esiin tarpeen luoda sellaisia yhteisiä käytänteitä, jotka mahdollistivat osaamisen jakamisen myös mahdollisesta työyhteisössä esiintyvistä piiloisista hierarkiasta huolimatta. Piiloinen hierarkia työyhteisössä perustui työntekijöiden ikään, kertyneeseen työkokemukseen, ammattinimikkeeseen ja työsuhteen laatuun.

Esimerkiksi sijaiset kokivat usemmin olevansa hierakisesti alemmassa asemassa kuin kokoaikaiset työntekijät. Tutkimuksessa ehdotettiin ratkaisuksi yhteisiä toimintaohjeita, joissa osaamisen jakaminen kuuluisi automaattisesti osaksi jokaisen työntekijän työtehtäviä. Tällöin esimerkiksi nuorempien työntekijöiden kynnys jakaa omaa tietämystään ja osaamistaan muille olisi luontevampaa.

Avoimen, keskustelevan ja kannustavan työilmapiirin merkitys osaamisen jakamisen edistäjänä, nousi selvästi esiin valituista tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista. Stenbergin (2012) mukaan työyhteisön innostuneisuus, työtovereiden onnistumisten huomiointi ja työtovereiden kannustaminen, edistivät myös osaamisen jakamista työyhteisössä. Työyhteisön keskinäistä osaamisen jakamista edistäviä arvoja olivat Stenbergin tutkimuksen mukaan myös asiakaslähtöisyys, rehellisyys ja avoimuus. Myös itse tiedon jakaminen voitiin katsoa työyhteisön arvoksi. Stenbergin mukaan työyhteisössä vallitseva luottamus oli perusta, joka mahdollisti osaamisen jakamista edistävän ilmapiirin luomisen työyhteisöön.

Mannermaan (2013) tutkimuksessa haastateltavat pitivät avointa keskustelua työtovereiden välillä yhtenä merkittävimmistä osaamisen ja tiedon jakamisen tavoista. Sama viesti välittyi myös Suhosen (2009) Lin ym. (2010), Kurtin (2012) ja Yongin ym. 2012 aineistoista.

Työntekijöiden yhteisen ajan merkitys nousi esiin Suhosen (2009); Kurtin (2012); Stenbergin (2012); Mannermaan (2013) ja Turkun (2013) tutkimuksissa.

Yhteisten taukojen merkitys osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen edistäjänä työyhteisön jäsenten välillä, kävi ilmi Stenbergin (2012) tutkimuksesta. Taukojen aikana työntekijöiden oli helppo jakaa tietoa ja osaamistaan epävirallisesti, ja ilmapiiri oli tiedon jakamiselle otollinen. Suhosen (2009) tutkimuksesta nousi esiin epävirallisten kokousten merkitys erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen edistäjänä työntekijöiden välillä. Koulutuspalaverit ja yhteisten tapaamisten säännöllisyys, olivat aineiston mukaan hyviä tapoja edistää osaamisen jakamista työyhteisössä (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013; Mannermaa 2013). Turku (2013) korosti tutkimuksessaan työyhteisön jäseniä osallistavien menetelmien tärkeyttä osaamisen jakamisen edistämiseksi.

Koulutuspalavereissa työyhteisön jäsenet jakoivat omaa osaamistaan ja tietämystään työtovereilleen. Osaamisen ja tietämyksen jakamista tuki yhteinen keskustelu ja reflektointi. Turkun mukaan yhteisiä tapaamisia, esimerkiksi kuukausipalavereita, oli tarpeellista käyttää työyhteisössä järjestelmällisesti hyödyksi osaamisen jakamisessa, ja osaamisen jakamisen kehittämisessä. Koulutuspalaverit olivat aineiston mukaan vuorovaikutukseen perustuvia tapahtumia, jotka tarjosivat työyhteisön jäsenille mahdollisuuden myös hiljaisen tiedon jakamiselle suunnitelmallisesti (Kurtti 2012).

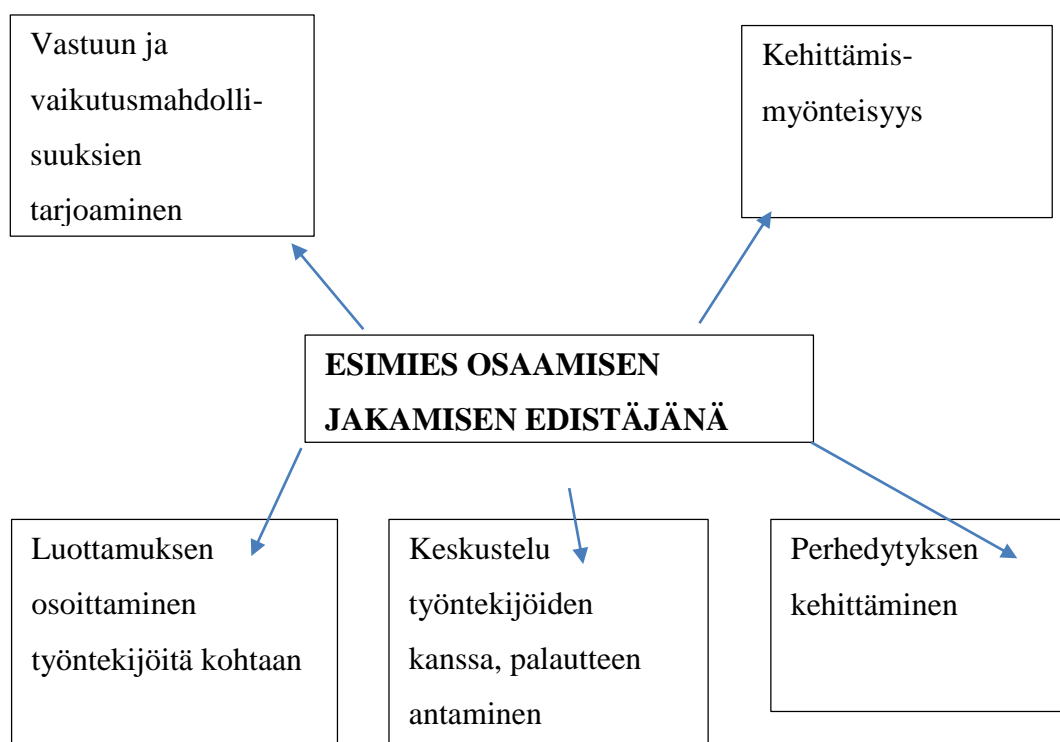
Merkittäväksi osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen edistäjäksi työyhteisön jäsenten välillä nousi mentor-järjestelmän ja työntekijöiden perehdytyksen kehittäminen (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013).

Turkun (2013) ja Stenbergin (2012) mukaan onnistuessaan, uuden työntekijän perehdytys oli tehokas tapa siirtää osaamista, ja hiljaista tietoa työntekijöiden välillä. Turkun (2013) tutkimuksessa perehdytys kuvattiin prosessiksi, joka toteutettiin muutaman päivän aikana siten, että uusi työntekijä sai olla mukana oppimassa uuden työpaikan käytänteitä. Näin uusi työntekijä pääsi ohjatusti kokeilemaan uusia asioita. Tutkimuksesta ilmeni myös, että työn tekeminen yhdessä, oli tehokas tapa osaamisen jakamiselle. Turku ei tutkimuksessaan maininnut mentor-järjestelmän kehittämistä. Sen sijaan Turku nosti esiin perehdytysuunnitelman laatimisen, ja päivittämisen, joka prosessina mahdollisti osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamisen myös vanhojen työntekijöiden kesken. Stenberg (2012) korosti perehdyttäjän merkitystä ensivaikutelman antajana työyhteisöstä.

Mentor-järjestelmä oli Kurtin (2012) mukaan kokonaisvaltaisempi uuden työntekijän perehdyttämisen menetelmä, jonka ajatuksena oli uuden työntekijän työyhteisöön kiinnittymisen edistäminen, ja työhön perehtymisen systemaattisempi seuraaminen, ja edistäminen. Kurtti ehdotti tutkimuksessaan mentorointisuhteen kestoksi uuden työntekijän perehdytyksessä kolmea kuukautta. Myös Suhonen (2009) korosti tutkimuksessaan riittävän ajan varaamista mentorointisuhteelle.

Suhosen (2009) mukaan hiljaisen tiedon siirtyminen mahdollistui mentorointisuhteessa yhdessä tekemisen kautta, eikä kaikkea osaamista tarvinnut muuttaa sanalliseen muotoon osaamisen siirtämiseksi.

Esimiehen, tai tiimin vetäjän rooli osaamisen jakamisen edistäjänä työyhteisössä, nousi esiin kuudessa valitussa tutkimuksessa tai tutkimusartikkelissa (Li ym. 2010; Davies ym 2012; Stenberg 2012; Yong ym 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Esmiestasolla työntekijöiden keskinäistä osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamista, voitiin edistää tarjoamalla työntekijöille vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia, kehittämismyönteisyydellä, luottamuksen osoittamisella työntekijöitä kohtaan, keskustelemalla työntekijöiden kanssa, antamalla palautetta ja kehittämällä työntekijöiden perehdytystä (KUVIO 18).



KUVIO 18. Esimiehen keinot edistää työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista.

Aineistosta kävi ilmi että esimiesten ja tiiminvetäjien työntekijöille antama oikea-aikainen, rakentava palaute, ja työntekijöiden kannustaminen olivat omiaan vahvistamaan työntekijöiden itsetuntoa, ja työmotivaatiota, mistä oli seurauksena osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamisen lisääntyminen työntekijöiden välillä (Li ym 2010; Davies ym 2011; Turku 2013).

Esimiehen jakama oikea-aikainen tieto organisaatioon liittyvissä asioissa, oli omiaan lisäämään työntekijöiden osallisuuden kokemusta omassa työssään. Tämä johti siihen, että oman ammattitaidon kehittäminen, ja tietämyksen jakaminen työyhteisössä oli työntekijöille mielekkäämpää. Samankaltainen reaktio oli havaittavissa, kun työntekijä koki saavansa tukea ja kannustusta esimieheltään. (Davies ym. 2011.)

Turku (2013) korosti tutkimuksessaan työyhteisön keskusteluavoimuuden merkitystä työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisessä. Esimies nähtiin roolimallina ja työyhteisön esimerkkinä myös suhteessa keskusteluavoimuuden tasoon työyhteisössä, sekä osaamisen jakamisen merkitykseen työntekijöiden välillä (Mannermaa 2013; Turku 2013).

Turkun (2013) tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät kokivat epäviralliset keskustelutuokiot esimiehen kanssa merkityksellisiksi, jos keskusteluissa oli mahdollisuus reflektoida omaa työtä, ja keskustelutilanteet koettiin luottamuksellisiksi. Epäviralliset keskustelutuokiot esimiehen kanssa, viestittivät työntekijöille että työnantaja oli kiinnostunut työntekijöiden osaamisesta ja hyvinvoinnista. Tämä puolestaan edisti työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista. Myös Davies ym. (2011) totesivat että hyvä yhteistyö, ja vuorovaikutus esimiehen kanssa, oli omiaan parantamaan työhyvinvointia, työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja työmotivaatiota. Myös suunnitelmalliset keskustelutuokiot, kuten kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä edistivät työntekijöiden keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista (Mannermaa 2013). Turku (2013) nosti esiin myös esimiehen roolin työn organisoinnissa. Tällä oli merkitystä työntekijöiden suunnitelmallisten tapaamisten, koulutustilaisuuksien, kokousten ja yhteisten taukojen järjestymisessä.

Esimiehen työntekijöille antaman vastuun, ja vaikuttamismahdollisuuksien merkitys osaamisen jakamisen edistäjänä työntekijöiden välillä, nousi esiin neljässä valitussa tutkimuksessa tai tutkimusartikkelissa (Li ym 2010; Davies ym 2011; Stenberg 2012; Turku 2013). Henkiöiden halukkuus jakaa omaa osaamistaan työtovereiden, tai tiimin jäsenten kesken, lisääntyi merkittävästi, kun henkilöt kokivat saavansa lisää vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia (Li ym 2010; Davies ym 2011; Stenberg 2012; Turku 2013). Stenbergin (2012) ja Turkun (2013) mukaan työntekijän ideointi- ja osallistumishalukkuus, sekä motivaatio lisääntyivät vastuun, ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisen myötä. Tällä nähtiin olevan suora yhteys osaamisen jakamisen lisääntymiseen työntekijöiden välillä. Vastuun antamisella, ja luottamuksen kokemuksella, näytti aineiston mukaan olevan selkeä yhteys (Stenberg 2012). Työntekijät kokivat, että heihin luotettiin työntekijöinä, mikä vaikutti edelleen työntekijöiden motivaatioon, ja osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Turkun (2013) mukaan tällainen vastuun lisääntymisen antama kokemus siitä, että on työyhteisössä tärkeä ja luotettava työntekijä, kohotti myös työntekijän itsetuntoa, joka puolestaan johti rohkeuteen jakaa omaa osaamista työtovereille.

Turkun (2013) tutkimuksesta nousi selkeästi esiin esimiehen merkitys perehdytyksen toimivuuden edistämisessä. Jos työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, kuinka uusia työntekijöitä perehdytettiin, ei perhedytys toiminut toivotulla tavalla. Toimiva perhedytys puolestaan oli aineiston mukaan merkittävä osaamisen jakamisen edistäjä (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013).

Koulutusmyönteisyys edisti aineiston mukaan työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista, vaikuttamalla työntekijöiden innostuneisuuteen, ja motivaatitasoon (Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Aineiston mukaan oli tärkeää, että esimies antoi työntekijöille tilaa, ja mahdollisuuksia kehittyä työssään (Mannermaa 2013). Toisaalta merkityksellistä oli myös esimiehen rooli suunnannäyttäjänä osaamisen jakamisen kehittämisessä. Esimiehen oma motivaatio oppia, ja jakaa omaa osaamistaan ja osaamisen jakamisen keinoja, välittyi aineiston mukaan myös työntekijöille (Mannermaa 2013).

Organisaation keinot edistää työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista nousivat esiin kuudessa valitusta tutkimuksesta tai tutkimusartikkelista (Kurtti 2012; Stenberg 2012; Suhonen 2012; Yong ym 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013).

Organisaatiotasolla työntekijöiden keskinäistä osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamista voitiin edistää, tarjoamalla aikaa osaamisen jakamiselle, jakamalla tietoa organisaatiossa oikea-aikaisesti, tietojärjestelmien ja työvälineiden toiminnan varmistamisella, matalahierarkisuudella, panostamalla kehittämismyönteiseen ilmapiiriin organisaation sisällä, kehittämällä osaamisen jakamista edistäviä kannustusmekanismeja ja luomalla yhteiset toimintaohjeet (KUVIO 19).



KUVIO 19. Organisaation keinot edistää työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista.

Aineiston mukaan osaamisen jakamiselle suunnitellun, ja resuroidun ajan puute oli työntekijöille viesti siitä, ettei osaamisen jakaminen ollut merkityksellistä organisaatiossa eikä sitä työntekijöiltä odotettu (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Turku 2012; Mannermaa 2013).

Myös perehdytysuunnitelmaa laadittaessa, oli työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakamisen kannalta merkityksellistä varata perehdytykselle riittävästi aikaa, ja resursseja. Perehdytyksen aikaisella perehdyttäjän vaihtuvuudella katsottiin olevan merkitystä osaamisen jakamisen ja hiljaisen tiedon siirtymiselle työntekijöiden välillä. (Kurtti 2012.) Mentorointisuhteen luominen vei aineiston mukaan vielä enemmän aikaa, ja resursseja kuin tavanomainen perehdyttäminen. Tutkimuksista kävi ilmi, että osaamisen jakamisen edistämisen kannalta, ajan järjestäminen mentorointisuhteen mahdollistamiseksi oli tärkeää. (Suhonen 2009.)

Mannermaan (2013) tutkimuksesta kävi ilmi, että tiedon jakamisen oikea-aikaisuus organisaatiossa esimiehille ja työntekijöille, oli merkityksellistä myös työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakamisen kannalta. Esimiesten mahdollisuus jakaa tietoa eteenpäin työntekijöille vaikeutui, jos esimiesten tiedonsaanti oli hidasta, mikä puolestaan vähensi työntekijöiden luottamuksen tunnetta. Luottamuksen tunteella oli aineiston mukaan selkeä vaikutus työntekijöiden motivaatioon jakaa omaa osaamistaan työtovereille (Davies 2012; Stenberg 2012; Turku 2013).

Tietojärjestelmien ja työvälineiden toimivuuden varmistaminen edisti aineiston mukaan osaamisen jakamista työyhteisössä (Stenberg 2012; Mannermaa 2013).

Organisaation matalahierarkisuus, oli aineiston mukaan työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista edistävä tekijä (Turku 2012; Mannermaa 2013). Aineisto osoitti, että organisaation tulisi pyrkiä kehittämään käytäntöjä, jotka mahdollistavat työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakamisen mahdollisesta hierarkiasta huolimatta. Osaamisen jakamista tulisi johtaa systemaattisesti, ja kehittää osaamisen jakamiseen selkeitä työtehtäviä, joissa tavoiteltaisiin työntekijöiden keskinäistä keskustelua, reflektointia ja tiedon jakamista. (Turku 2012.)

Aineistosta kävi ilmi, että kehittämismyönteinen ilmapiiri organisaatiossa edisti työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista. Erilaisiin kehittämissprojekteihin osallistuminen motivoi työntekijöitä osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Yhteinen työskentely, ja suunnittelutyö projekteissa mahdollisti osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden kesken. (Stenberg 2012; Mannermaa

2013; Turku 2013.) Innovointia ja kyseenalaistamista tukeva ilmapiiri organisaation sisällä, koettiin kehittämismyönteiseksi ja työntekijöitä osallistavaksi, mikä oli omiaan lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota ja keskinäistä osaamisen jakamista (Turku 2013).

Organisaation tarjoamien kannustinmekanismien katsottiin edistävän työntekijöiden keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista (Li ym 2010; Stenberg 2012; Yong ym 2012). Stenbergin (2012) mukaan kannustimien kautta oli mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivaatiotasoon, millä puolestaan oli edistävää vaikutus työntekijöiden keskinäiseen osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Lin ym (2010) tutkimuksessa ei tuotu suoraan esiin organisaation kehittämien kannustinmekanismien merkitystä tai vaikutuksia, vaan nostettiin esiin tiimin itse kehittämien kannustinmekanismien merkitys tiimin jäsenten välisen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen edistäjinä. Esimerkikkinä mainittiin palkitsemisjärjestelmän luominen, vahvistamaan osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamista tukevien menetelmien toteutumista. Yongin ym (2012) mukaan työntekijöiden motivaatioon jakaa omaa osaamistaan, ja tietämystään työtovereille, vaikutti odotettavissa oleva henkilökohtainen hyötyminen osaamisen jakamisesta.

Aineistosta ilmeni, että yhteisillä toimintaohjeilla, ja toimintamalleilla, oli vaikutus työyhteisön toimivuuteen, sekä ilmapiiriin, ja tätä kautta työntekijöiden keskinäiseen osaamisen, ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Toimintaohjeiden kautta organisaatiolla oli mahdollisuus antaa työyhteisölle kulttuurinen viesti osaamisen jakamisen merkityksestä, ja edistää osaamisen jakamista, vahvistamalla toimintaohjeilla osaamisen jakamiseen vaikuttavaa toimintaa. (Li ym 2010; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013.)

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä kuvataan tutkimustulosten pohjalta laadittu, sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelma.

Aineisto kerättiin eri alojen työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista käsittelevistä tutkimuksista, ja tutkimusartikkeleista, mutta tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisessä. Tätä päätelmää tukee se, että tutkimusaineistossa on mukana myös sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista käsitteleviä tutkimuksia ja tutkimusartikkeleita. Aineistosta nousseet tutkimustulokset ovat sisällöltään pääosin yhteneväisiä riippumatta siitä, käsitelläänkö aineistossa esimekiksi osaamisen jakamista kaupan alan työyhteisössä, röntgenhoitajien työyhteisössä, diakoniatyöntekijöiden- ja pappien työyhteisössä vai työterveyshuollon organisaatiossa.

Aineistosta käy ilmi, että työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista voidaan edistää niin työntekijä-, työyhteisö-, esimies- kuin organisaatiosollakin. Aineistosta on pääteltävissä, että kaikkien näiden tahojen yhteistyötä ja motivaatiota tarvitaan, jotta osaamisen jakamisen kehittäminen työyhteisössä mahdollistuu.

Sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelmaan, on aineiston mukaan perusteltua nostaa organisaation tarjoamat resurssit osaamisen jakamisen kehittämiseen, organisaation oikea-aikainen tiedon jakaminen esimiehille ja työntekijöille, osaamisen jakamista edistävien työtehtävien, ja toimintaohjeiden laatiminen, sekä osaamisen jakamista edistävän koulutuksen järjestäminen esimiehille ja työntekijöille (KUVIO 20).

Organisaation sairaanhoitajille, ja esimiehille antamat viestit sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen merkityksestä, ovat aineiston mukaan tärkeä lähtökohta osaamisen jakamisen kehittämiselle työyhteisössä. Riittävien resurssien tarjoaminen sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen

kehittämiseen, keskinäisen osaamisen jakamiseen ja osaamisen jakamista edistävien tekijöiden huomioimiseen, ovat lähtökohta kehittämistyön mahdollistumiseen työyhteisössä. (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013.)

Mikäli organisaation intresseissä on lisätä työn tuottavuutta, sairaanhoitajien työhyvinvointia ja työmotivaatiota, vähentää työssä tapahtuvia virheitä, ja parantaa asiakkaiden saaman palvelun laatua, kannattaa organisaation aineiston mukaan korostaa sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen merkitystä osaamisen jakamista tukevien toimintaohjeiden, osaamisen jakamista edistävien työtehtävien ja koulutusten kautta (Sarajärvi 2009, 142 - 145; Li ym. 2010; Suhonen 2009; Kurtti 2012; Turku 2012; Stenberg 2012; Mannermaa 2013).

Sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelmaan on aineiston mukaan perusteltua nostaa esimiehen säännölliset, kahdenkeskiset, ja yhteiset keskustelut sairaanhoitajien kanssa, vastuualueiden antaminen sairaanhoitajille huomioiden yksilölliset vahvuudet ja kiinnostuksenkohteet, perehdytysuunnitelman laatiminen yhteistyössä sairaanhoitajien kanssa, tiedon oikea-aikainen jakaminen työntekijöille, sekä esimiehen oman osaamisen ja vuorovaikutustaitojen suunnitelmallinen kehittäminen kouluttautumalla (KUVIO 20).

Esimiehen rooli sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisessä on tärkeä (Li ym. 2010; Davies ym. 2012; Stenberg 2012; Yong ym. 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Tästä päätelisin, että organisaation antama viesti sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämisen merkityksestä on suunnattava myös esimiehille. Kehittämismyönteisen ilmapiirin korostaminen, ja tukeminen, on aineiston mukaan yksi keskeinen tekijä sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen edistämässä (Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Kun esimiehellä on osaamisen jakamisen kehittämiseen liittyvää osaamista, ja motivaatiota kehittämistyöhön, edistää tämä myös sairaanhoitajien motivaatiota ja mahdollisuuksia kehittää keskinäistä osaamisen jakamista (Mannermaa 2013).

Aineistosta ilmee, että sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista edistää toimiva vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa. Esimiehen kiinnostus, ja taito kuunnella työntekijöitä, ottaa selvää työntekijöiden henkilökohtaisista vahvuuksista, kehittymistarpeista ja työhön liittyvistä kiinnostuksen kohteista, ovat merkityksellisiä sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista edistäviä esimiestäitoja. Vastuualueiden jakaminen sairaanhoitajille heidän henkilökohtaisten vahvuuksiensa ja kiinnostuksensa mukaan, on myös omiaan edistämään sairaanhoitajien työmotivaatiota, työhyvinvointia ja tätä kautta sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista. Organisaation tarjoama tuki resurssien, ja koulutuksen tarjomisessa, on oleellista myös jotta esimiehellä on edellytykset kehittyä näissä sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista edistävissä esimiestäidoissa. (Li ym. 2010; Davies ym. 2011; Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013.)

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeä osa sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämistä (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Turku 2013). Perehdyttämisen suunnitteleminen ja toteuttaminen vaativat resursseja, sillä kehittämistyö, perehdyttämissuunnitelman päivittäminen, ja perehdytys vievät aikaa. Näin ollen perehdyttämisen kehittämiseenkin tarvitaan organisaation tukea esimiehille ja työntekijöille. Toimiva perehdytys mahdollistaa osaamisen jakamisen uusille työntekijöille, mutta perehdytyksen kehittäminen, ja perehdytysuunnitelman päivittäminen edistävät myös vanhojen työntekijöiden keskinäistä osaamisen jakamista (Turku 2013).

Sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelmaan on aineiston mukaan perusteltua nostaa työyhteisön yhteisten, osaamisen jakamista edistävien pelisääntöjen luominen, työyhteisön yhteiset tauot, ja suunnitelmalliset ja säännölliset palaverit/koulutuspalaverit, työtovereiden tukeminen ja perehdytysuunnitelman laatiminen ja päivittäminen (KUVIO 20).

Organisaation, ja esimiesten tarjoamat edellytykset sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämiseksi eivät riitä, jollei työyhteisöstä löydy motivaatiota osaamisen jakamisen kehittämiseksi. Koulutuksen kautta saatava tieto edistää sairaanhoitajien motivaatiota kehittää osaamisen jakamista

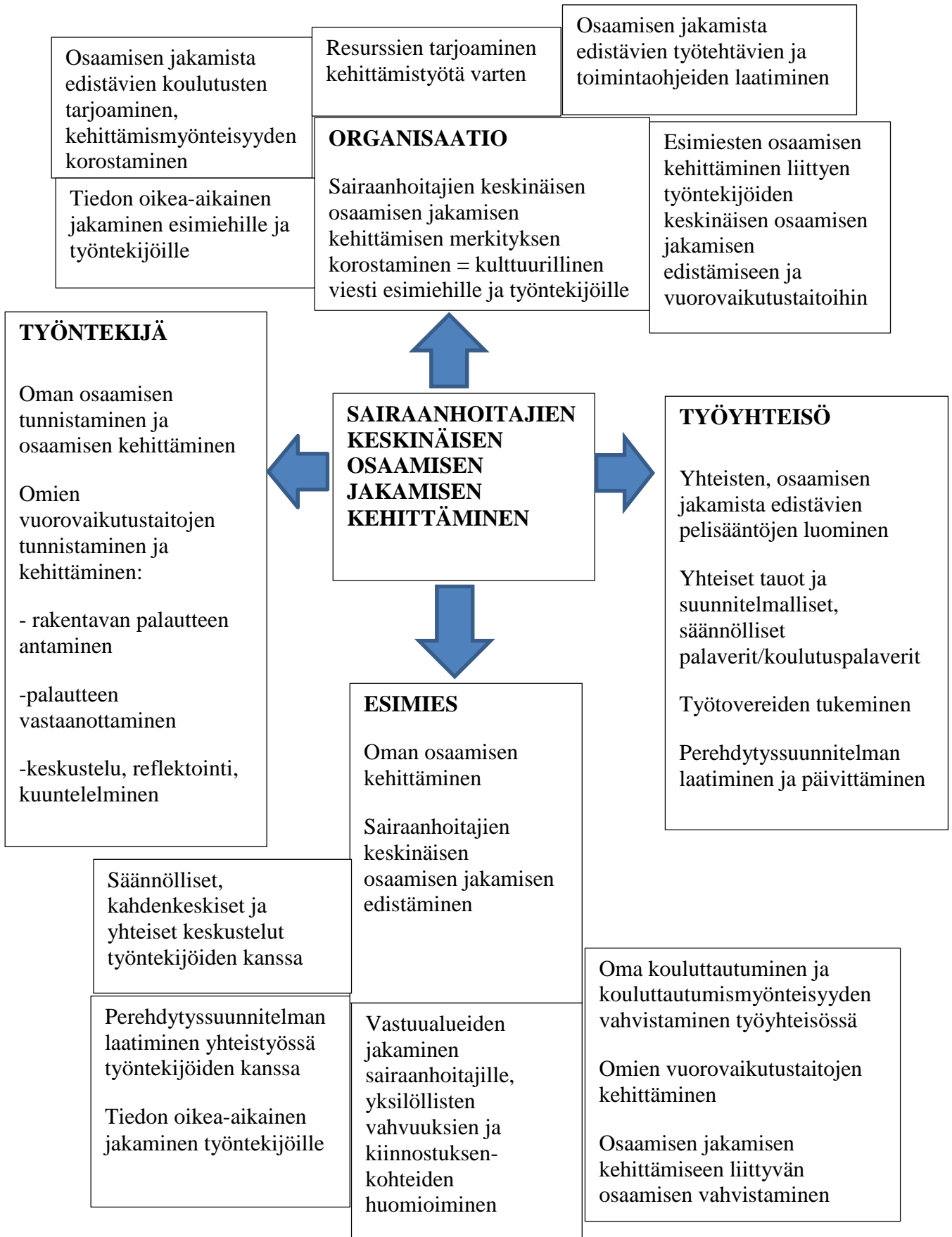
työyhteisössä. (Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013). Aineiston mukaan työntekijöiden motivaatio jakaa osaamistaan lisääntyy, kun työntekijät kokevat hyötyvänsä osaamisen jakamisesta ja kokevat osaamisen jakamisen olevan tärkeä osa työtä (Stenberg 2012).

Työyhteisössä kannattaa aineiston mukaan laatia yhteiset, osaamisen jakamista edistävät pelisäännöt. Lisäksi työyhteisössä kannattaa aineiston mukaan panostaa yhteisiin taukoihin päivittäin. Säännölliset palaverit, ja suunnitelmalliset koulutuspalaverit, ovat osaamisen jakamisen edistämisen kannalta merkityksellisiä. (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Stenberg 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013.)

Sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelmaan on aineiston mukaan perusteltua nostaa sairaanhoitajien oman osaamisen tunnistaminen, ja kehittäminen, sekä sairaanhoitajan omien vuorovaikutustaitojen tunnistaminen, ja kehittäminen (KUVIO 20).

Aineiston mukaan sairaanhoitajien keskinäinen osaamisen jakaminen vaatii onnistuakseen keskustelutaitoja, ja reflektointia. Osaamisen jakaminen tapahtuu pääasiassa keskustelemalla kasvotusten työtovereiden kanssa. Aineiston mukaan sairaanhoitajien motivaatio osaamisen jakamiseen työtovereiden kanssa lisääntyy, kun he kokevat että heitä ymmärretään ja että he tulevat ymmärretyiksi. Sujuvien vuorovaikutustaitojen kehittäminen onkin jokaiselle sairaanhoitajalle tärkeää. (Li ym. 2010; Kurtti 2012; Mannermaa 2013; Turku 2013.) Sujuviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu taito antaa, ja vastaanottaa palautetta rakentavasti. Palautteen oikea-aikainen jakaminen myös edistää osaamisen jakamista työyhteisössä. (Li ym. 2010; Kurtti 2012; Stenberg 2012).

Aineiston mukaan sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamiseen vaikuttaa osaamisen ja tiedon tunnistettavuus. Jotta sairaanhoitaja voi jakaa osaamistaan muille, hänen tulee tiedostaa oman osaamisensa olemassaolo. (Suhonen 2009; Kurtti 2012; Turku 2013.) Oman osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamisen myötä sairaanhoitajan on helpompi kehittää edelleen omaa osaamistaan.



KUVIO 20. Sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelma

6.2 Opinnäytetyön eettisyyden pohdinta

Saaranen ja Kauppinen-Puusniekan (2014) mukaan tutkimuksen eettiset ongelmat on jaoteltavissa kahteen luokkaan. Ensimmäinen eettinen ongelma liittyy tiedonhakuun ja tutkittavien suojaan. Toinen eettinen ongelma liittyy tutkittavan aineiston soveltamiseen.

Olen pyrkinyt ottamaan nämä eettiset näkökulmat huomioon läpi opinnäytetyöprosessin, tutustumalla tarkoin tutkimuksen tekemistä ohjaavaan kirjallisuuteen ja ohjeisiin. Kuitenkaan en ole voinut välttää eettisiltä ongelmilta, joita olen joutunut kohtaamaan tehdessäni systemaattista tiedonhakua yksin ja joutuessani luottamaan omiin ratkaisuihini ja valintoihini. Tarkoin asetetut aineiston sisäänotto- ja hylkäämiskriteerit ovat auttaneet minua ja lisänneet opinnäytetyön tiedonhakuun liittyvää eettisyyttä. Olen myös pyrkinyt tiedonhaussa käyttämään mahdollisimman sopivia hakusanoja ja hakujen rajauksia. Olen hyödyntänyt oman oppilaitokseni informaation antamaa ohjausta tieteellisten tietokantojen käytössä ja tiedonhaussa.

Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 39) mukaan tärkeä eettinen periaate tutkimuksen tekemisessä on välttää tiedonantajan/tutkittavan loukkaamista tutkimusta tehdessä. Systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutettu opinnäytetyö ei sisältänyt haastatteluja, joten haastateltavien henkilöllisyyden suojaamista ja luottamuksellisuuteen liittyviä seikkoja ei tarvinnut ottaa erityisesti huomioon. Kuitenkin pohdin läpi opinnäytetyöprosessin omaa vastuutani toisten tekemien tutkimusten analysoijana. Näin tässä piilevän vaaran, että harjoittelevana tutkijana tulkitaisin lukemaani jotenkin alkupeäristä tutkijaa loukkaavasti, ja väärin. Samalla olisin voinut aiheuttaa harmia myös alkuperäisen tutkijan mahdollisille haastateltaville.

Mielestäni aineiston eettinen tulkinta ja soveltaminen on tässä tutkimuksessa otettu hyvin huomioon, tehdyt valinnat on perusteltu ja aineiston soveltaminen kehittämissuunnitelmaksi on toteutettu objektiivisen aineiston tulkinnan pohjalta.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden pohdinta

Tämän opinnäytetyön aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla. Latvalan & Vanhanen-Nuutisen (2001, 36 - 39) mukaan sisällön analyysin luotettavuutta tulee arvioida. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttavat tutkija itse, käytetty aineisto sekä aineiston analyysin ja tulosten esittäminen. Aineiston luotettavaan analysointiin tarvitaan osaamista (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 36). Itselleni tämä opinnäytetyöprosessi on ollut oppimiskokemus, oppiminen on tapahtunut matkan varrella, pieninä paloina ja usein kantapäähän kautta. En voi siis kehua olleeni erityisen osaava henkilö aineiston analysoinnissa. Olen kuitenkin pyrkinyt noudattamaan sisällön analyysin toteuttamista varten laadittuja ohjeita mahdollisimman tarkasti, pohtien myös luotettavuuskysymyksiä koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Latvala & Vanhanen-Nikkonen (2001, 36) nostavat esiin aineiston pelkistämiseen liittyvät haasteet analyysin luotettavuuden kannalta. Aineisto tulisi kyetä pelkistämään siten, että tutkittava sisältö pysyisi muuttumattomana, eikä tutkijan oma tulkinta muokkaisi tutkimuksen sisältöä. Itse pyrin poistamaan omat ennakkokäsitykseni tutkittavasta aiheesta, ja pidin asetettuja tutkimuskysymyksiä johtotähtenäni, pyrkien pomimaan aineistosta mahdollisimman tarkoin tutkimuskysymyksiin vastaavat sisällöt. Pyrin myös huomioimaan asiayhteydet joissa ilmaukset esiintyivät, jotta analyysii olisi mahdollisimman luotettava.

Opinnäytetyön aineisto oli mielestäni verrattain laaja AMK-opinnäytetyöhön. Jos tekisin saman työn uudelleen, rajaisin tutkimuskysymykset vielä tarkemmin, jotta saisin analysoitua aineiston mahdollisimman luotettavasti opinnäytetyön tekemiseen varatun ajan puitteissa.

Sisällönanalyysin luotettavuuden varmistamiseksi olisi hyvä että aineiston luokittelun tekisi useampi kuin yksi henkilö (Latvala & Vanhanen-Nikkonen 2001, 37). Olen suorittanut tämän opinnäytetyön luokittelun yksin, mikä varmasti vaikuttaa luokittelun luotettavuuteen. Useamman henkilön yhteistyöllä olisi voinut syntyä aivan erilaisia ajatuksia sisällön pelkistämisen- ryhmittely ja luokitteluvaiheissa.

Johanssonin ym. (2007, 6) mukaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena tehty tutkimus on luotettava vain jos tutkimuksen tekemiseen osallistuu vähintään kaksi henkilöä. Tämä opinnäytetyö tehtiin yksin, joten kirjallisuuskatsauksen suunnitteluun ja toiminnan kuvaamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. On kuitenkin huomattava, että kirjallisuuskatsauksessa käytettävien tutkimusten valinta ei voi olla täysin luotettavaa, kun tutkimusten valinta on suoritettu yksin.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten hyödynnettävyyttä muissa yhteyksissä. (Kananen 2008, 124 - 126.) Tämä tutkimus on mielestäni siirrettävyydeltään laadukas, koska aineisto on kerätty monialaisista tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista. Tutkimustuloksia voidaan siis soveltaa minkä tahansa organisaation työntekijöiden osaamisen jakamisen kehittämisessä. Kehittämistyön näkökulma on vaihdettavissa niin työntekijän, työyhteisön, esimiehen kuin organisaationkin toiminnan kehittämisen näkökulmaksi.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy myös tutkimuksen riippuvuuden arviointi. Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen eri vaiheiden kirjaamista siten, että tutkimuksen toteuttamisen virheetön eteneminen on luotettavasti tarkistettavissa ja arvioitavissa. (Kananen 2008, 124 - 126.) Tässä tutkimuksessa systemaattisen tiedonhaun eteneminen ja sisällön analyysin eteneminen on kirjattu tarkoin, vaihe vaiheelta ja havainnollistettu myös taulukoin ja kuvioin.

Opinnäytetyön yksi systemaattiseen tiedonhakuun valittu tietokanta on Google Scholar. Tietokannan käyttäminen systemaattisessa tiedon haussa on hankalaa, koska hakuosumia tulee helposti valtava määrä vaikka sisältö ei olisikaan sopivaa. Suurista osumamääristä soveltuvan läheaineiston valitsemiseen liittyy riskejä. Yksi riski on, että hyviä lähteitä jää huomaamatta. Olen kuitenkin pyrkinyt välttämään tämän noudattamalla tarkoin alkuperäistutkimuksille asettamiani laatukriteerejä. Kriteerien avulla sain melko nopeasti karsittua suuret osumat pienempiin ja helpommin hallittaviin määriin. Yksi Google Scholar-tietokannan tiedonhakua helpottava kriteeri oli tutkimuksen saatavuus sähköisessä muodossa. Myös otsikoiden perusteella tapahtuva karsinta eteni kohtuullisen nopeasti.

Opinnäytetyön luotettavuuteen on vaikuttanut myös aikataulun tiukkuus, jonka vuoksi systemaattisessa alkuperäistutkimusten haussa voitiin huomioida vain elektronisesti saatavilla olevat lähteet. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että tutkimuksista rajattiin pois maksullisesti saatavilla olevat tutkimukset, mikä saattoi rajat pois lopputuloksen kannalta merkittäviäkin aineistoja.

Oma merkityksensä opinnäytetyön luotettavuuteen on ollut puutteellisella kielitaidolla, joka on rajannut käytetyt lähteet suomen- ja englannin kielisiin tutkimuksiin, ja varmasti vaikuttanut myös englannin kielisten lähteiden analysointiin. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt huomattavasti kielitaitoinen työskentelypari, tällöin systemaattisen kirjallisuuskatsausken aineisto olisi valikoitunut kahden eri tutkijan kautta, ja aineiston analysointi olisi ollut helpompaa ja laadukkaampaa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla on kerätty yhteen, ja analysoitu jo olemassa olevaa tutkimusta työntekijöiden keskinäisestä osaamisen jakamisesta ja hyödynnetty aineistoa sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa. Sairaanhoitajien keskinäisestä osaamisen jakamisesta löytyy jonkin verran tutkimusta, mutta aineisto on edelleen niukkaa verrattuna esimerkiksi kaupan alalla tehtyyn tutkimukseen työntekijöiden keskinäisestä osaamisen jakamisesta. Sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista olisi paikallaan tutkia niin organisaation, työntekijöiden, esimiesten kuin asiakkaidenkin näkökulmasa. Sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen taloudellisesta, sekä työhyvinvointiin- ja palveluiden laatuun vaikuttavista tekijöistä olisi kiinnostavaa saada huomattavasti enemmän tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia sairaanhoitajan vastaanotolla työskentelevien sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista.

Vastaanottotyöhön kohdennettuja, osaamisen jakamista käsitteleviä tutkimuksia ei systemaattisella tiedonhaulla löytynyt riittävästi joten, tutkimuksen aihe laajennettiin käsittelemään sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista. Olisi

tärkeää, että sairaanhoitajien ja vastaanottotyöhön liittyvien yhteistyötahojen, kuten fysioterapeuttien, lääkäreiden, terveydenhoitajien ja psykiatrian poliklinikalla työskentelevien sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen jakamista tutkittaisiin lisää.

Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajien keskinäistä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista on käsitelty yhdessä. Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy erityisiä haasteita tiedon tunnistettavuudessa ja jaettavuudessa, se asettaa erityisvaatimuksia myös sairaanhoitajien vuorovaikutustaidoille (Tasala 2006, 94; Rycroft-Malone ym. 2004, 913-924; Kurtti 2012, 38). Olisi kiinnostavaa, jos hiljaisen tiedon jakamista sairaanhoitajien ja vastaanottotyössä työskentelevien tahojen välillä tutkittaisiin lisää. Olisi myös kiinnostavaa, jos tutkittaisiin hiljaisen tiedon jakamisen merkitystä eri ikäsitien työntekijöiden näkökulmista. Myös Mannermaa (2013) on tutkimuksessaan todennut että eri ikäryhmien osaamisen jakamista tulisi tutkia lisää.

Toki olisi tärkeää myös tutkia tämän tutkimuksen tuloksena tuotetun sairaanhoitajien keskinäisen osaamisen jakamisen kehittämissuunnitelman hyödynnettävyyttä käytännössä.

LÄHTEET

Davies, A., Wong, C. & Laschinger, H. 2011. Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment. The University of Western Ontario, London, ON, Canada. Tutkimusartikkeli. *Journal of Nursing Management*, 2011, 19, 632 - 643.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: University Press, 214 - 216.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 124 - 126.

Korhonen, A. 2012. Asiantuntijuus tukee näyttöön perustuvaa päätöksentekoa. *Sairaahoitaja-lehti*. 9.12.2012. Terveysportti. Sairaanhoidajan tietokannat. [Viitattu 3.11.2014.] Saatavissa:

http://www.terveysportti.fi/aineistot/phkk.fi/dtk/shk/koti?p_haku=n%C3%A4ytt%C3%B6n%C3%B6n%20perustuva%20tieto

Kunttu, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö.

Kuokkanen, R. 2000. Opiskelijoiden päätöksenteon kehittyminen osana ammattitaitoa sairaanhoitajakoulutuksessa. Väitöskirja. Acta Univesitatis Ouluensis D Medica 613. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnan laitos.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, S. & Nikkonen M. (toim.) 2001. *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY 2001, 21 – 29.

Lehtomäki, L. 2009. Valtakunnallisista suosituksista terveyskeskuksen talon tavoiksi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Li, Z., Zhu, T. & Wang, H. 2010. A Study on the Influencing Factors of the Intention to Share Tacit Knowledge in the University Research Team. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, China. Tutkimusartikkeli. Journal of software, vol. 5, no 5, May 2010

Liimatainen, A. 2009. Sairaanhoidajan asiantuntijuuden kehittyminen perusterveydenhuollossa: Tapaustutkimus laajennetusta tehtävänkuvasta. Licensiaatintutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Mannermaa, K. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi – vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto.

Opetusministeriö 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopinnot [verkkodokumentti]. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Terveysalan ammattikorkeakoulutustyöryhmä. [viitattu 15.4.2014.] Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>

Rycroft-Malone, J., Harvey, G. Seers, K., Kitson, A., Mc Cormack, B. & Titchen, A. 2004. An exploration of the factors that influence the implementation of evidence into practice. Journals of Clinical Nursing 13(8), 913 - 924.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2014. Eettiset kysymykset. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 4.11.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa: Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. 2006. Helsinki: WSOY, 53.

Sarajärvi A. 2009. Näyttöön perustuva hoitotyö -kuvaus toimintamallin kehittämistä. Pro Terveys -Terveystieteiden akateemiset johtajat ja asiantuntijat. 6(37).

Sarajärvi, A., Mattila, L. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta; avain hoitotyön kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro, 9-14, 42 - 54.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Suhonen, K. 2009. Mitä hiljainen tieto on hengellisessä työssä? Kokemuksellinen näkökulma hiljaisen tiedon ilmenemiseen, siirrettävyyteen ja siirrettävyyden merkitykseen ikääntyneiden diakoniatyöntekijöiden ja pappien työssä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Tasala, M. 2006. Hiljainen tieto näkyväksi. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. 1/2006, 90-95.

THL. 2012. Käsitteitä. [Viitattu 3.11.2013.] Saatavissa: <http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/tyokalut/aikuissosiaalियोn-vaikuttavuuden-arviointi/tutkittua-tietoa/kasitteita>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi 2002, 20, 97-105.

Työterveyslaitos. 2011. Huolehdi osaamisesta. [Viitattu 16.11.2014.] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/sivut/default.aspx>

Yong, S., Byoungsoo, K., Heeseok, L. & Young-Gul, K. 2012. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. Department of Business Administration Seoul Women's University, South Korea. Tutkmuksartikkeli. International Journal of Information Management 33 (2013) 356 - 366

LIITTEET

LIITE 1. Laadun arvioinnin lomake

Tutkimuksen nimi:			
	Kyllä	Ei	Puuttuu/ei sovellu
1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat/kirjallisuuskatsaus			
- Onko aiheeseen liittyvän tiedon sisältö tarkoituksen mukaista?			
- Onko aiheeseen liittyvä tieto selkeästi ilmaistu?			
- Ovatko lähteet tarkoituksenmukaiset?			
2. Tutkimustehtävät/ongelmat			
- Onko ongelmanasettelu tarkoituksenmukaista?			
- Onko tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävä määritelty selkeästi?			
3. Tutkimuksen kohderyhmä/otos			
- Onko tutkimuksen kohderyhmä hyvin perusteltu?			
- Onko tutkimuksen kohderyhmä sopiva tutkimusongelmien ratkaisuun?			
- Onko kohderyhmän kuvaus riittävä?			
4. Aineistonkeruu			
- Onko tutkimusmenetelmän valinta			

riittävän hyvin perusteltu?			
- Onko menetelmä sopiva tutkimusongelman ratkaisuun?			
- Onko aineistonkeruun prosessi riittävän tarkasti kuvattu?			
5. Aineiston käsittely ja analysointi			
- Onko aineiston kuvaus riittävää?			
- Onko aineiston analysointi kuvattu riittävän tarkasti?			
- Onko valittu analyysimenetelmä sopiva?			
- Onko analyysi toteutettu laadukkaasti?			
6. Pohdinta			
- Onko tutkimuksen luotettavuus kuvattu riittävän tarkasti?			
- Onko tutkimuksen eettisiin kysymyksiin otettu kantaa kyllin monipuolisesti?			
- Onko tutkimuksen tuloksia yhdistetty aikaisempiin tutkimuksiin?			
7. Tutkimuksen ajankohtaisuus			
- Onko tutkimus julkaistu aikavälillä 2009-2014?			
8. Antaako tutkimus vastauksia seuraaviin kysymyksiin:			
- Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisön sisällä?			

- Millä menetelmillä osaamista ja hiljaista tietoa voidaan jakaa työyhteisössä?			
9. Johtopäätökset			
- Ovatko tehdyt johtopäätökset perustellut ja loogisessa yhteydessä tutkimustuloksiin?			

LIITE 2. Opinnäytetyöhön laadunarvioinnilla valitut alkuperäistutkimukset ja tutkimusartikkelit

Tutkimuksen tekijä, ilmestymisvuosi, tutkimuksen nimi, tutkimuspaikka	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen aineisto, aineistonkeruu menetelmä, laadunarvioinnin pisteet (max. 22)	Tutkimuksen tulokset
<p>Suhonen Katri 2009. Mitä hiljainen tieto on hengellisessä työssä? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.</p>	<p>Selvittää evankelis-luterilaisessa kirkossa työskentelevien tai eläkkeellä olevien, yli 55 vuotiaiden pappien ja diakoniatyöntekijöiden kokemuksia hiljaisen tiedon ilmenemisestä ja siirtämisestä työyhteisössä.</p>	<p>Haastattelututkimus (n= 22). Laadunarvioinnin pisteet 22/22.</p>	<p>Pappien ja diakoniatyöntekijöiden työssä ilmenee hiljaista tietoa joka on merkityksellistä ja jota on mahdollista siirtää. Sekä diakoniatyöntekijöiden että pappien työssä hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa vuorovaikutuksen laatu ja mahdollisuus. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa yhtä hyvin työntekijöiden persoona kuin organisaation luomat mahdollisuudet kuten ajan tarjoaminen keskustelulle, kehittämistyölle ja mentoroinnille.</p>
<p>Stenberg Martin. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.</p>	<p>Selvittää mitä, miksi, missä ja miten tietoa ja tietämystä hankitaan, luodaan ja jaetaan logistiikkayrityksessä.</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaustutkimus, aineistonkeruu teemahaastattelu n avulla. (n=27) Laadunarvioinnin pisteet 22/22.</p>	<p>Tieto ja tietämys ovat monin eri tavoin tallentuneina työn käytänteissä, julkaisuissa, toimintatavoissa ja suhteissa. Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä ovat työntekijän omat tavoitteet, työtyytyväisyys, vaikuttamismahdollisuudet, erilaiset kannustimet/palkkiot.</p>

<p>Turku Venla. 2013. Osaamisen jakaminen kaupan alan työyhteisössä. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto</p>	<p>Tarkoituksena on tuottaa tietoa osaamisen johtamisen tueksi selvittämällä osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja osaamisen jakamisen kehittämisen keinoja kaupan alan työyhteisössä.</p>	<p>Tapaustutkimus osamisen jakamisesta kaupan alan työyhteisössä. Aineisto on kerätty teemahaastatteluna (n=9). Laadunarvioinnin pisteet 22/22.</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin että tässä kaupan alan työyhteisössä keskeinen tiedon jakamisen väylä oli viestivihko. Viestivihko ei mahdollista toiminnallisen tiedon jakamista. Ongelmaksi tiedon jakamisessa nousi ajanpuute sekä työntekijöiden osallistavuuden vähäisyys työyhteisössä. Osaamisen jakaminen ei kaupan alan työyhteisössä kuulu työntekijöiden tehtävänkuvaan. Piiloinen hierarkia vaikuttaa työntekijöiden mahdollisuuteen ja halukkuuteen jakaa tietoa. Esimiehen rooli työyhteisön kulttuuriin vaikuttajana nousi tutkimuksessa esiin.</p>
---	--	---	--

<p>Kurtti Juha. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.</p>	<p>Perehtyä hiljaisen tiedon jakamisen keinoihin ja toimintatapoihin yhteistyössä terveydenhuollon työntekijöiden kanssa röntgenhoitajien työtehtävissä.</p>	<p>Tutkimus on toiminnallinen, konstruktiiivisella tutkimusotteella toteutettu. Aineisto kerättiin havainnoinin, fokusryhmähaastattelujen ja tutkijapäiväkirjan avulla (n=44). Laadunarvioinnin pisteet 22/22.</p>	<p>Rutiininomaisissa tilanteissa röntgenhoitajat käyttävät hiljaista tietoa työn edellyttämän osaamisen hallitsemisessa. Hiljaista tietoa voi olla kokeneen asiantuntijahoitajan lisäksi myös vastavalmistuneella hoitajalla. Röntgenhoitajien tapaa jakaa hiljaista tietoa on organisoitua ja informaalia.</p> <p>Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii dokumenttien lisäksi myös artikulaatiota. Tiimitoiminnan kehittäminen on keino hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseen. Vuorovaikutteisuuden lisääminen tiimin sisällä on tärkeä tekijä hiljaisen tiedon jakamisen tehostamisessa ja mahdollistamisessa.</p>

<p>Mannermaa Katri. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi – vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Tampereen teknillinen yliopisto.</p>	<p>Määritellä tiedon jalostamisen doktriini (= oppijärjestelmä) ja soveltaa sitä työterveyshuollon organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.</p>	<p>Kysessä on monimetodinen tutkimus jossa on toteutettu yhteensä 24 yksilö- ja ryhmähaastattelua sekä kysely (n=403). Laadunarvioinnin pisteet 22/22</p>	<p>Tutkimustuloksena oli että tiedon jalostaminen ei ole työterveyshuollon organisaatioissa systemaattista eikä suunniteltua. Suhtautuminen tiedon jalostamiseen ei ole riippuvainen siitä työskennelläänkö yksityisellä vai julkisella sektorilla. Tutkimustulosten mukaan iäkkäämmät työntekijät ovat nuormepia aktiivisempia tiedon jalostajia. Esimiehet ovat hoitohenkilökuntaa aktiivisempia tiedon jalostajia. Tiedonjalostamisvaiheessa tietoa jaetaan dialogisesti ja reflektoiden. Tiedon jakamisen mahdollistajia ovat niin työyhteisö kuin organisaatiokin. Pienemmässä yksikössä tiedon jakaminen on tehokkaampaa kuin suuremmassa yksikössä.</p>
---	---	---	--

<p>Zhihong Li, Tao Zhu & Haiyan Wang. 2010. A Study on the Influencing Factors of the Intention to Share Tacit Knowledge in the University Research Team. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, China.</p> <p>suom. Tutkimus tekijöistä jotka vaikuttavat tutkijan aikomukseen jakaa hiljaista tietoa yliopiston tutkimusryhmässä.</p> <p>Tutkimusartikkeli, Journal of software, vol. 5, no 5, May 2010.</p>	<p>Tarkoituksena on kehittää malli hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi yliopiston tutkimusryhmässä.</p>	<p>Tutkimuksen taustalla vaikuttaa suunnitellun käyttäytymisen teoria jota on verrattu tutkimusaineisto on ja jonka pohjalta kysely on laadittu. Aineisto on kerätty kyselylomakkeella (n= 202) Laadunarvioinnin pisteet 21/22. Lähteet osin melko vanhoja, tämä tosin selittyi tutkimusaineiston vertailusta vanhaan, yhä käytössä olevaan teoriaan.</p>	<p>Tyytyväisyyden tarpeella, epäitekkyydellä, kunnian tunnolla, keskinäisellä luottamuksella ja yhteenkuuluvuuden tunteella on selkeästi positiivisia vaikutuksia tiimin jäsenen aikomukseen jakaa hiljaista tietoa ryhmän sisällä. Tiimin jäsenten välinen huomattava ikäero ja erilainen koulutustausta vaikuttaa negatiivisesti haluun jakaa hiljaista tietoa.</p> <p>Hiljaisen tiedon jakamista tiimissä voidaan tehostaa kehittämällä yhteisiä kannustinmekanismeja, kunnioittamalla muita ryhmän jäseniä ja heidän tarvettaan toteuttaa itseään ja vahvistamalla epäitsestä toimintaa tiimin sisällä esim. palktsemalla tiimin jäseniä oikeasta toimintatavasta. Lisäksi tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. On tärkeää korostaa tiimin jäsenten tekemän työn merkitystä ja arvoa ja antaa paleutetta tehdystä työstä.</p>
---	---	---	--

<p>Davies Alicia, Wong Carol A. & Laschinger Heather. 2011. Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment. The University of Western Ontario, London, ON, Canada.</p> <p>Suom. Sairaanhoidajien osallistuminen henkilökohtaisen osaamisen jakamiseen: johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja rakenteellisen voimaantumisen rooli.</p> <p>Tutkimusartikkeli. Journal of Nursing Management, 2011, 19, 632–643</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on testata Kanterin rakenteellista voimaantumisteoriaa tutkimalla strukturoidun voimaantumisen suhteita, johtajien ja alaisten välisen vuorovaikutuksen laatua ja sairaanhoitajien osallistumista henkilökohtaisen osaamisensa jakamiseen.</p>	<p>Tutkimus on jatkotutkimus Laschingierin, Purdyn ja Almostin (2007) tutkimukselle, jossa korostui esimiesten ja johtajien luotettavuuden merkitys työntekijöiden voimaantumisen kokemuksessa. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja se on laadultaan määrällinen. Analyysimenetelmä oli useita, hypoteeseja testattiin ja analysoitiin t-testillä, varianssianalyysillä ja korrelaatiokertoimella. (n = 234) Laadunarvioinnin pisteet 21/22. Tutkimus antoi vastauksia siihen miten esimiehet voivat kehittää osaamisen jakamista työyhteisössä.</p>	<p>Tutkimus tuki Kanterin teoriaa. Työntekijöiden työssään kokema voimaantumisen tunne on yhteydessä heidän halukkuuteensa jakaa osaamistaan ja tietämystään työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan esimies on erityisen tärkeässä roolissa osaamisen jakamisen edellytysten luomisessa työpaikalle. Ne sairaanhoitajat jotka kokivat vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa olevan hyvä ja vastavuoroinen kokivat osaamisen jakamisen työyhteisössä mielekkäämpänä. Vuorovaikutussuhde esimieheen koettiin hyväksi kun työntekijä koki voivansa osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon ja sai kehittää omaa osaamistaan. Hyvä yhteistyö esimiehen kanssa oli tämän tutkimuksen mukaan omiaan parantamaan työhyvinvointia, sairaanhoitajien keskinäistä vuorovaikutusta ja työmotivaatiota.</p>
---	---	--	---

			<p>Tutkimuksen mukaan motivoituneet työntekijät keskustelivat enemmän keskenään ja halusivat kehittää työtään ja toimintatapojaan.</p> <p>Esimiehen jakama oikea-aikainen tieto organisaatioon liittyvissä asioissa on omiaan lisäämään sairaanhoitajien osallisuuden kokemusta omassa työssään. Tämä johtaa siihen että oman ammattitaidon kehittäminen ja tietämyksen jakaminen työyhteisössä on sairaanhoitajille mielekkäämpää. Samankaltainen reaktio on havaittavissa kun sairaanhoitaja kokee saavansa tukea ja kannustusta esimieheltään.</p>
--	--	--	---

<p>Yong Sauk Haa, Byoungsoo Kimb, Heeseok Leec, Young-Gul Kimc. 2012. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. Department of Business Administration Seoul Women's University, South Korea.</p> <p>Suom. Työntekijöiden henkilökohtaisen motivaation ja sosiaalisen pääoman vaikutukset heidän aikomukseensa jakaa hiljaista ja eksplisistä (= käsitteellistä, muodollista, systemaattista, tarkkaan määriteltyä) tietoa.</p> <p>Tutkimuksartikkeli. International Journal of Information Management 33 (2013) 356– 366.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia uudelleen yksilöllisten motiivien ja sosiaalisen pääoman vaikutuksia hiljaisen tiedon ja eksplisistisen tiedon jakamisen aikeisiin työyhteisöissä. Tutkimuksen kautta tavoitellaan yhtenäisen mallin/käsityks en luomista siitä miten nämä kaksi tekijää tiedon jakamiseen vaikuttavat eri organisaatioiss a.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineist o on kerätty kyselytutkimuks ena eri alojen työntekijöiltä. (n=2010). Laadunarvioinni n pisteet 22/22.</p>	<p>Samana organisaation sisällä tekijät jotka vaikuttavat aikomukseen jakaa tietoa vaihtelevat sen mukaan puhutaanko hiljaisesta vai eksplisistisestä tiedosta. Palkitseminen vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen mutta positiivisesti eksplisistisen tiedon jakamiseen. Organisaation saama etu tiedon jakamisesta työyhteisön sisällä on työntekijöiden näkökulmasta tiedon jakamisen aikomusta heikentävä tekijä. Vastavuoroisuus ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat positiivisesti sekä aikomukseen jakaa hiljaista että eksplisistä tietoa mutta positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen on suurempi.</p>
---	---	--	--