

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2019

Päivi Ylihaavisto

# OSAAMISEN JOHTAMINEN

– Toimintamalli esimiestyöhön

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveys- ja hyvinvointi Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2019 Kevät | 29 sivua

Päivi Ylihaavisto

## OSAAMISEN JOHTAMINEN

- Toimintamalli esimiestyöhön

Projektin tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamista Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitoksen (EPLL) Salon päivystyksessä. Osaamisen johtamisella tässä tarkoitetaan osaamisen varmistamista ja kehittämistä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli osaamisen hallintaan ja johtamiseen vaikuttavien keskeisten tekijöiden kuvaaminen.

Menetelminä tässä kehittämisprojektissa oli dialoginen keskustelu ja aivoriihi, joissa osallistujina olivat työryhmän jäsenistä (2 osastonhoitajaa sekä perehdytys- ja koulutuskoordinaattori) koostuva projektiryhmä. Kehittämistä ohjasi kirjallisuuskatsauksen tuloksena määritellyt keskeiset tekijät: organisaation strategia, ydinosaaminen, osaamisen tavoitteet sekä osaamisen johtamisen keinot. Projektissa käytettiin lisäksi SWOT-analyysiä, jonka avulla arvioitiin osaamisen johtamisen nykytilan sekä uuden toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat.

Kehittämisprojektin tuotos oli osaamisen hallinnan menetelmien ja johtamisen toimintamalli esimiestyöhön. Kehittämisprojektista saatuja tietoja ja materiaaleja hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä sekä yksikön osaamisen suunnittelussa ja johtamisessa.

ASIASANAT:

Osaaminen, osaamisen johtaminen,

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-being | Management and Leadership in Health Care (Master's degree)

2019 spring | 29 number of pages

Päivi Ylihaavisto

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Model for managerial work.

The aim of the project was to develop knowledge management at the Emergency and Accident (EPLL) department in Salo. Knowledge management means here ensuring and developing expertise in accordance with the organisation's strategic goals. The purpose of the development project was to describe the key factors influencing the management of competences and cumulative knowledge.

As a method for this development project, there was a dialogue and a brainstorming session with a project team composed of members of the working group (2 departmental nurses and an orientation and training coordinator). Development was guided by the key factors identified in the literature review: organizational strategy, core competence, competence goals, and skills management tools. In addition, the project used SWOT analysis to assess the current state of knowledge management and the strengths and weaknesses of the new operating model, as well as opportunities and threats.

The output of the development project was the knowledge management method and management model for managerial work. The information and materials obtained from the development project will be utilized in the development of supervisor work and in the planning and management of the unit's expertise.

KEYWORDS:

Learning, Knowledge management

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>7</b>
2.1 Toimintaympäristön ja projektiorganisaation kuvaus.	7
2.2 Kehittämiprojektin tarve	8
2.3 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus ja tulos	8
<b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>9</b>
3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus	11
3.2 Osaaminen	12
3.3 Osaamisen johtaminen	13
3.4 Osaamisen johtamisen keinoja	17
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN MENETELMÄT JA TOTEUTUS</b>	<b>19</b>
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOS JA IMPLEMENTOINTI</b>	<b>23</b>
5.1 Osaamisen johtamisen toimintamalli	23
5.2. Implementointisuunnitelma	24
<b>6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI</b>	<b>26</b>
<b>7 POHDINTA</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>29</b>

# KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

VSSH

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

EPL

Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitos

# 1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispuheen avulla. Siinä osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja -tahoisen ilmiö, jonka kuvaaminen visuaalisesti onnistuu vain karkeasti yksinkertaistamalla. (Viitala 2006, 14.)

Terveydenhuollon toiminnan luonne edellyttää laajaa, kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä inhimilliseen ja rakenteelliseen että sosiaaliseen pääomaan sisältyvät kysymykset. Tällöin tiedon ja osaamisen johtaminen systeemisyyttä, yhdistävyttä, hallintaa ja oppimista edistävänä johtamisen osa-alueena on mahdollisuus terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan tehokkuuden kehittämisessä. (Kivinen 2008, 204.)

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli osaamisen hallintaan ja johtamiseen vaikuttavien keskeisten tekijöiden kuvaaminen. Kehittämisprojektin tulos oli osaamisen hallinnan menetelmien ja johtamisen toimintamalli. Kehittämisprojektista saatuja tietoja ja materiaaleja hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä sekä yksikön osaamisen suunnittelussa ja johtamisessa.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Toimintaympäristön ja projektiorganisaation kuvaus.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP) on julkisesti omistettu kuntayhtymä, joka tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja omistamissaan sairaaloissa. Sairaanhoitopiiri tarjoaa kattavat erikoissairaanhoidon palvelut oman maakuntansa asukkaille. Kiireellistä hoitoa tarvitsevat potilaat pääsevät sairaalahoitoon heti päivystysten kautta. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2018.)

Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitos (EPLL) Salon päivystys toimii sairaanhoitopiirin lähisairaalassa ja tuottaa ympärivuorokautista päivystyspalvelua Salon alueella. Salon päivystysyksikössä toimii ns. rinnakkaismalli eli samoissa tiloissa on sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon päivystys klo 8 – 24 välisenä aikana. Yöajan EPLL tuottaa alueelle yhteispäivystyksen palvelut (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2017.) Salon päivystyksen henkilökuntavakanssit ovat: 1 osastonhoitaja, 1 apulaisosastonhoitaja, 23 sairaanhoitajaa sekä 7 osastosihteeriä. Potilaskäyntejä oli vuonna 2018 yhteensä 9317.

Kehittämiprojektin projektipäällikkönä toimi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija. Projektipäällikkö toimi projektiin osallistuvien henkilöiden tehtävien antajana ja ohjaajana sekä vastasi, että projekti toteutetaan laadullisesti ja määrällisesti parhaalla mahdollisella tavalla annettujen teknisten, ajallisten ja taloudellisten tavoitteiden puitteissa. Projektipäällikköä avusti ja ohjasi työelämämentori, joka tässä kehittämiprojektissa oli ylihoitaja. Mentorin kanssa laadittiin mentorisuunnitelma- ja sopimus.

Mentori toimii sillanrakentajana, joka opastaa aktoria syvemmälle asiantuntijuuteen, työelämään, työtehtävään tai vaikka omien vahvuuksien tunnistamiseen. Mentorointi on yhteistyösuhde, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea aktorin ammatillista kasvua. (Kanniainen ym.2017, 10 - 11.)

Ohjausryhmän tehtävänä oli ohjata ja valvoa projektin edistymistä ja toimia projektipäällikön tukena projektia koskevissa päätöksissä. Ohjausryhmään kuului projektipäällikön, opettajatuutorin ja mentorin lisäksi perehdytys- ja koulutuskoordinaattori.

Projektipäällikön apuna kehittämisprojektissa toimi projektiryhmä. Projektiryhmän tehtävänä oli toimia yhdessä projektipäällikön kanssa toimintamallin luomisessa kehittämismenetelmiä apuna käyttäen. Projektiryhmään kuului kaksi osastonhoitajaa sekä perehdytys- ja koulutuskoordinaattori.

## 2.2 Kehittämisprojektin tarve

Osaamisen hallinta ja johtaminen ovat osa esimiehen perustehtävää. Osaamisen johtaminen on strategialähtöistä ja sen avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen haasteena on kokonaisuuden hallinta. (Viitala 2005, 15.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSHP) Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitoksessa (EPLL) kehitetään osaamisen hallinnan kokonaisuutta. On tärkeää tunnistaa miten esimies voi johtamisellaan varmistaa osaamisen tunnistamisen, määrittämisen ja kehittämisen perustuen strategialähtöisyyteen ja muutoksiin valmentavaan toimintaan.

Lääketieteellisen ja terveystieteellisen huippuosaamisen lisäksi toiminnan tulee perustua laadukkaaseen osaamiseen niin potilaan kohtaamisessa, esimiestyössä kuin sairaanhoitopiirin moninaisissa tukipalveluissa. (VSSHP Strategia vuosille 2019-2020.)

Osaamisen johtamisella varmistetaan Salon päivystyksen laadukas toiminta ja muutostykyinen henkilöstö. Osaamisen hallinnan ja johtamisen perusprosessin mallintaminen EPLL:n perustehtävän tueksi mahdollistaa laadukkaan ja yhtenäisen esimiestoiminnan.

## 2.3 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus ja tulos

Projektin tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamista EPLL Salon päivystyksessä. Osaamisen johtamisella tässä tarkoitetaan osaamisen varmistamista ja kehittämistä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli osaamisen hallintaan ja johtamiseen vaikuttavien keskeisten tekijöiden kuvaaminen.

Kehittämisprojektin tuotos oli osaamisen hallinnan menetelmien ja johtamisen toimintamalli. Kehittämisprojektista saatuja tietoja ja materiaaleja hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä sekä yksikön osaamisen suunnittelussa ja johtamisessa.



### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kehittämiprojektia ohjaavana lähtökohtina ovat Varsinais- Suomen sairaanhoitopiirin huippuosaamisstrategia ja hoitotyön strategia.

Huippuosaamisstrategian tavoitteena on yliopistosairaalan kilpailukyyn turvaaminen. Strategia täydentää ja konkretisoi voimassa olevaa tiede- ja tutkimusstrategiaa. Sen tavoitteena on edistää sairaanhoitopiirin innovaatiotoimintaa ja vahvistaa sairaanhoitopiirin asemaa tutkimus- ja innovaatiokentässä Turun seudulla, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Huippuosaamisstrategiaan liittyy keskeisesti yliopisto- ja ammattikorkeakoulu yhteistyö sekä sairaaloiden välinen työnjako (compete and collaborate). Huippuosaamisyksikössä tuotetaan kansainvälistä huippua olevia potilashoidon palveluita. Palvelut on organisoitu potilaslähtöisesti ja hoito ja tutkimus ovat potilaisiin ja heidän omaisiinsa nähden avointa. Palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti. Hoidon laatua seurataan ja kehitetään korkeatasoisella tutkimuksella ja opetuksella ja perus- ja translatiivinen tutkimus on tuotu potilasvuoteen vierelle asti. Tutkimus tuottaa uusia innovaatioita, joita sitten alueen bioalan yritykset ja teollisuus voivat hyödyntää. (Huippuosaamisstrategia 2016-2018.)

Varsinais-Suomen alueen hoitotyön strateginen toimintaohjelma linjaa hoitotyön käytäntöjen kehittämistä, johtamista, opetusta/koulutusta ja tutkimusta eri toimintaympäristöissä. Lisäksi työyksiköissä laaditaan konkreettiset hoitotyön toimeenpanon suunnitelmat yhteisen hoitotyön toimintaohjelman pohjalta. Toimintaohjelma on laadittu Varsinais-Suomen alueen hoitotyön johtajien verkoston kanssa tavoitteena saavuttaa vetovoimaiselle hoitotyön toimintaympäristölle ominaisia tunnusmerkkejä: erinomaiset potilashoidon tulokset sekä henkilöstön työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Hoitotyön toimintamallimme tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta hoitotyöllä, jota ohjaavat yhteiset arvot, visio ja päämäärät. Hoitotyön arvot ovat asiakas-/potilaslähtöisyys, yhdenvertaisuus, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö sekä hoitotyön jatkuva parantaminen ja uudistuminen. Hoitotyön yhteisön tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaillemme ja potilaillemme lisäämällä väestön terveyttä, elinvuosia ja sosiaalista hyvinvointia, turvaamalla laadukkaat hoitotyön menetelmät sekä edistämällä sosiaali- ja terveystieteen tutkimukseen perustuvaa hoitotyötä ja opetusta. (Varsinais- Suomen alueen hoitotyön strateginen toimintaohjelma ja toimeenpano vuoteen 2019.)

Tässä kehittämissprojektissa sovelletaan Sihvo ym. (2011) kehittämää mallia osaamisen hallintaan ja käyttöönottoon. Osaamisen hallinnan mallin käyttöönotto näyttäisi (Sihvo ym. 2011,92.) edellyttävän kehittämistyön kokemusten perusteella seuraavia asioita: osaamisen hallinnan liittämistä kiinteäksi osaksi toiminnan ja talouden johtamista, johdon ja esimiesten sitoutumista, oman organisaation osaamisen hallinnan syvällistä sisäistämistä ja tavoitteellista oppijohtajuutta organisaation eri tasoilla. Osaamisen hallinnan sisäistäminen edellyttää omakohtaista osaamisen hallinnan merkityksen reflektointia, kehitettyjen työvälaineiden kokeilemistä omassa organisaatiossa sekä siten osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisuuden hahmottamista. Osaamisen hallinnan kehittäminen edellyttää pitkää aikajännettä, koska ymmärrys osaamisen hallinnasta kehittyy prosessin edetessä. Uuden asian käyttöön ottamista helpottaa, jos kehitettävä asia voidaan liittää olemassa oleviin käytänteisiin ja toimintatapoihin. Osaamisen hallinnan kehittämisen suurin hyöty on siitä viriävä yhteinen keskustelu, osaamispuhe, tulevaisuudesta, tavoitteista ja osaamisesta. Osaamisen hallinta on ajattelun ja toiminnan viitekehys, jonka avulla organisaatio voi paremmin hallita siellä olevaa tietoa ja osaamista niin yksilö-, työyksikkö- kuin organisaatiotasolla ja sen verkostoissa (kuviot 1.). Osaamisen hallinta ja sen kehittäminen tulee nähdä laajana kokonaisuutena, ei pelkästään teknisenä osaamisen mallintamisena ja kartoittamisena. Sen avulla voidaan luoda uutta osaamista ja tietoa yhdistelemällä eri alueiden asiantuntemusta sekä paremmin innovoida ja tuoda esille uusia ideoita. Organisaation osaamisen hallinta tulee kytkeä saumattomasti organisaation strategiaan sekä toiminnan ja talouden johtamiseen. (Sihvo ym. 2011, 92.)



Kuvio 1. Osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisuus eOSMO-hankkeessa (Sihvo, Puhakka & Väyrynen 2011, 87).

### 3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tämän kehittämisprojektin kirjallisuuskatsaus toteutettiin kuvailevana katsauksena. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä aikaisemman tiedon kokoamista, kuvailevaa ja jäsentynyttä tarkastelua varten. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan aineistolähtöistä ja ymmärtämiseen tähtäävää ilmiön kuvausta. (Kangasniemi ym. 2013, 298.)

Kirjallisuuskatsauksen hakusanat olivat: johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen hallinta, henkilöstöjohtaminen sekä knowledge, management, leadership and learning. Kirjallisuushakuja tehtiin asiasanojen sekä niiden yhdistelmien että lyhenteiden kanssa. Osaamista määritellään kirjallisuudessa sekä yksilön että yhteisön osaamisena. Tässä kirjallisuuskatsauksessa osaamista tarkasteltiin yhteisön osaamisen näkökulmasta.

Kirjallisuushakuja tehtiin kotimaisista tietokannoista (Finna, Helda, Medic) sekä kansainvälisestä tietokannasta (Cinahl, Eric ja ProQuest). Hakutuloksista väitöskirjoista käytiin tiivistelmät läpi niiden osalta, joiden asiasisältö kohdistui tutkimusaiheeseen. Väitöskirjoja koskevia hakuja tehtiin myös suoraan eri yliopistojen tietokannoista. Edellisten lisäksi tehtiin manuaalihakuja. Tiedonhakuja suoritettiin syksyllä 2017 ja niitä täydennettiin syksyllä 2018 ja keväällä 2019.

Hakutuloksia rajattiin artikkelien ja tutkimusten osalta 2007 -2019 ajalle. Muita hakuja ei rajattu, jotta saatiin esiin perustutkimusta aiheesta. Hakuja tehtiin myös suoraan tekijöiden perusteella. Hakutulokset käsittelivät runsaasti kliinistä osaamista koskevia tutkimuksia, näitä ei tarkasteltu kirjallisuuskatsauksessa.

### 3.2 Osaaminen

Osaaminen on asiantuntemusta, tietotaitoa, hallintaa ja taitoa (suomisanakirja). Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994/559 § 1) määrittää, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöllä tulee olla ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan edellyttämät muut valmiudet.

Osaaminen on käsitteenä monivivahteinen, ja se on myös tutkimuksellisesti hyvin eri tavoin käsitetty asia. Osaaminen voidaan eri tutkijoiden mukaan jakaa muun muassa yksilön ja organisaation osaamiseen. Osaaminen on toisaalta ihmiseen ja työhön liittyvää (kompetenssi) ja toisaalta organisaatioon liittyvää (ydinosaaminen, kyvykkyys). Osaamisen johtamisessa tulee huomioida kumpikin puoli. Kansainvälisessä keskustelussa osaamisesta käytetään laajasti käsitettä competence, johon kuuluvat yksilön kompetenssit sekä organisaation osaaminen ja kyvykkyys. Osaaminen on tehokasta toimintaa erilaisissa työtilanteissa, ja osaaminen on myös organisaation kykyä pitää yllä strategista osaamista. (Hyrkäs 2009, 61.)

Sydänmaanlakka (2009) määrittelee osaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Osaaminen näkyy konkreettisen toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti. Vasta silloin, kun sovelletaan jotakin käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Osaaminen on oppimisprosessin tulos, se ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre. Osaaminen on jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Olla tietoinen

omasta osaamisestaan ja sen puutteesta on kaiken kehityksen lähtökohta. (Sydänmaalakka 2009, 150-151.)

Työelämässä toteutettavat osaamiseen kohdistuvat kehittämishankkeet ovat keino vaikuttaa osaamiseen joustavasti, huomioiden sekä ajankohtaiset että alueellisesti ja paikallisesti tarvittavat osaamistarpeet. Tulevaisuudessa huomio tulisi kiinnittää nykyistä enemmän yhteisön yhteiseen osaamiseen, johon yksilöiden vahva osaaminen integroituisi nykyistä paremmin. Tämä edellyttää yksittäisten ammattilaisten osaamisen tunnistamista ja tunnustamista. Yhteisön osaamisesta lähteminen tarkoittaisi sitä, että kaikkien ei odoteta osaavan kaikkea, vaan tavoiteltavaa on, että yksilöiden välillä on suuria variaatioita osaamisessa ja he muodostavat kokonaisuuden. Tämä mahdollistaisi toimintakulttuurin, jossa jokaisen oma erityisosaaminen voidaan tuoda esille. Lähestymistapa edellyttää johtamista, jossa tunnistetaan yksikön osaamisen tarve, rekrytoidaan työntekijät siten, että heidän osaamisensa vastaa nimettyyn osaamistarpeeseen ja mahdollisista rakenteista tiedon käyttämiselle työssä. (Kangasniemi ym. 2018, 78-80.)

Osaamisen vaatimukset kasvavat yhteiskunnan ja terveydenhuollon muuttuessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (Sote-uudistus) luo uusia osaamisen vaatimuksia perinteisen ammattiosaamisen rinnalle. Uudistuksen tavoitteena on tarjota ihmisille nykyistä yhdenvertaisempia palveluja, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. Peruspalveluja vahvistetaan ja digitaalisia palveluja hyödynnetään paremmin. (Maakunta- ja soteuudistus 2019.)

### 3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen- knowledge management- on Viitalan (2002) määritelmän mukaan systemaattisista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. Järkevän osaamisen johtamisen lähtökohtana on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Sen määrittelyn lähtökohdat ovat löydettävissä kahdesta suunnasta: organisaation strategisista tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaateista. (Viitala 2002, 49.)

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri tai kokonaisjärjestelmä muodostaa puitteiston, joka pitää osaamisen johtamista pystyssä. Se suuntaa huomiota, rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista. Näillä rakenteellisilla asioilla on symbolinen merkitys: ne viestivät asioista, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Osaamisen vaalimisen, hyödyntämisen ja kehittämisen välineitä voivat olla tieto osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista, tietojärjestelmät, lomakkeet, aikataulut ja käsikirjat. (Viitala 2005, 194-195. )

Kivisen (2008) määritelmän mukaan tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa terveydenhuollon organisaatioissa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa. (Kivinen 2008, 193.) Osaamisen johtaminen ei ole yksittäisten osaamisten lisäämistä tai ostamista vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistamisen. Strategia ytimessä on ydinosaminen, organisaation yhteinen, ainutlaatuinen ja tulevaisuuteen vievä osaaminen. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Sen määrittelyn lähtökohdat ovat löydettävissä kahdesta suunnasta: organisaation strategisista tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaateista. Osaamisella on organisaatiossa monia merkityksiä. Organisaation näkökulmasta se on strategisen kyvykkyyden perusta. Organisaation jäsenten näkökulmasta se on työssä menestymisen perusta. Esimiehen kannalta se on sekä väline tavoitteiden saavuttamiseen että johtamistyön kohde. Osaamisen kehittämisen tiedostaminen johtamistyön kohteena edistää sitä, että esimies suuntaa asiaan huomiota ja voimavaroja. (Säntti & Viitala 2010, 104.)

Pajulan (2013) tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisella pyritään vahvistamaan työntekijöiden osaamista käyttämällä tiedollista ja teoreettista valmiutta vahvistavia menetelmiä. Keskeisiä ovat myös toisten kokemuksista ja käytännöistä oppimisen mahdollistavat menetelmät. Käytännön menetelmiksi on kuvattu koulutus ja työnohjaus, työalueen vaihtaminen, perehdyttäminen ja kollegiaalinen tuki. Näiden menetelmien avulla esimies pyrkii tukemaan työntekijöitä työtehtäviensä hoitamisessa ja mahdollistamaan työyhteisön tuen työntekijöilleen. Esimies ei kuitenkaan yksin kykene nostamaan työyhteisön

osaamisen tasoa, vaan kyse on yhdessä tekemällä, opettelemalla ja kokeilemalla oppimisesta. Hyvä ilmapiiri, erilaiset keskustelut, kannustaminen ja palkitseminen sekä esimiehen esimerkki edistävät oppimista. (Pajula 2013, 108-109.)

Esimies nähdään tutkimuksien valossa tärkeänä osana osaamisen johtamisen keinoista. Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan esimiehen tehtävänä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menetykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea hänen vastuullaan on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. Tietämyksen ohella tämä merkitsee myös osaajien sitoutumisen vaalimista. (Viitala 2002, 186.) Viitalan tutkimuksen perusteella muodostui osaamisen johtamisen kolme ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessin tukeminen ja esimerkkilläjohtaminen. Organisaation ja yksikön tavoitteiden ja toiminnanarvioinnin kautta esimies kirjastaa varsinaisen toiminnan ohjaamisen ohella osaamisen kehittämisen suuntaa. Suunnan selkeyttämisessä keskustelut korostuivat keskeisenä välineenä. Keskeiseksi löydökseksi nousi ilmapiirin luominen. Tutkimuksen tuloksen mukaan ilmapiirin kehittämisen tulisi olla esimiehillä tiedostettu johtamisen kohde silloin, kun halutaan edistää oppimista työyhteisössä. Oppimisprosessin tukeminen koostui ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisesta ja yksilön kehittymisen tukemisesta. Oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät kommunikaatiossa sen virittäminä. Esimies luo rakenteita ja toimintamalleja, jotka varmistavat, systematisoivat ja kehittävät oppimista edistävää keskustelua ja sitä tukevaa tietoisuutta työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa oppimiselle tarvittavat resurssit. (Viitala 2002, 189-192.) Keskustelujen merkitys nousee myös Heikkilän tutkimuksessa esiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Tukeminen, kannustaminen, positiivinen asenne osaamisen kehittämiseen sekä kahdenkeskinen keskustelu ovat tärkeitä. (Heikkilä 2014, 69-76.) Esimies voi edistää kasvua ja kehitystä kannustamalla sekä tukemalla työntekijää. Myös esimiehen ja koko organisaation johdon oma esimerkki on tärkeä. Esimies ohjaa ja kannustaa tiimioppimiseen luomalla ja tukemalla työyhteisön luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä. Avoin keskustelu, omien mielipiteiden esittäminen ja jakaminen, uuden käsityksen muodostaminen ja asioiden kyseenalaistaminen edistävät osaamisen kehittymistä. (Elonen 2015, 66-71.)

Elonen (2015) toteaa tutkimuksessaan, että jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, organisaatioiden rajat ylittävät ongelmat sekä asioiden ei lineaarinen eteneminen vaikuttavat organisaatioiden osaamisen johtamiseen haastamalla organisaation tunnistamaan,

kehittämään ja hankkimaan osaamista jatkuvana prosessina. Osaamisen johtaminen on jatkuva, monella eri tasolla etenevä prosessi, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja suunnan tarkastusta. Esimies edistää osaamisen johtamisellaan organisaation strategian toteutumista. Esimiehen toimintaa ohjaavat tietyt periaatteet, ja hän voi edistää osaamisen kehittymistä organisaatiossa välineillä ja menetelmillä. Osaamisen jakaminen ja kehittyminen tapahtuvat parhaiten oppivan organisaation periaatteilla toimivassa organisaatiossa. (Elonen 2015, 81-84.)

Osaamisen johtamisen tunnusmerkkejä voidaan kirjallisuudesta löytää erilaisia, Laaksonen ym. ovat maininneet seuraavia: avoimuus organisaatiossa, arvojen määrittely, motivaatio ylläpitäminen ja vahvistaminen, sitoutuneisuus, arvostus työtä kohtaan, kehittämis- ja kehittymishalukkuus, refleктоiva oppiminen, vuorovaikutuksellisuuden vahvistaminen, suunnitelmallisuus, osaamisen selvittäminen erilaisin toimenpitein, ydin- ja kokonaisosaamisen löytäminen ja hyödyntäminen, joustavien toimintatapojen rakentaminen, delegointi ja tiimityömallien käyttö, vaikuttamismahdollisuus työhön ja päätöksentekoon, ongelmaratkaisujen kehittämien ja ylläpito, luovuuden ja erilaisuuden arvostaminen, asiakaslähtöisyyden periaate palvelutyössä, kannustava palkkajärjestelmä, palautejärjestelmien hyödyntäminen, jatkuva arviointi ja tuen antamisen ja saamisen takaaminen. Tunnusmerkit kohdentuvat sekä johtajien että henkilöstön työhön ja ottavat huomioon yksilön organisaatiossa. Tunnusmerkkien olemassaolo voi mahdollistaa osaamisen näkymisen työyhteisössä. (Laaksonen ym. 2005, 102-103.)

Osaamisen johtamisessa yksi tärkeä vaikuttava tekijä on ilmapiiri. Mitä vähemmän ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä, sitä vähemmän strategia liittyy osaamisen johtamiseen. Ilmapiiri vaikuttaa sekä yhteisölliseen että rakenteelliseen lähestymiseen osaamisen johtamisessa. (Hyrkäs 2009, 162.)

Kansainvälisissä tutkimuksissa löytyy samoja elementtejä mm. osaamiskartoitus, mentorointi ja vertaistuki, aivoriihi ja sosiaaliset verkostot. Näiden lisäksi terveydenhuoltoalalla on esimerkiksi Aasiassa käytössä tietopankki ja edellä mainitut työkalut niiden lisäksi (Khajouei ym.2017). Liiketalous- ja yritysympäristössä tehdyissä tutkimuksissa osaaminen ja resurssit nähdään merkittävänä tekijänä yrityksen tehokkuudelle ja menestykselle (Byukusenge & Munene 2017). Osaamisen hallinnan avulla voidaan lisätä organisaation suorituskykyä (Graha, Armanu ym. 2019, Yokell 2010). Kansainvälisissä tutkimuksissa todetaan, että osaaminen muodostuu erilaista osaamisista ja niiden yhdistämisestä, jopa eri yritysten yhteisestä osaamisesta (Mills & Smith 2011). Osaamisen jakaminen ja keskittyminen organisaatio ydinosamiseen luovat perustan



kilpailukykyiselle toiminnalle. Organisaation tavoitteisiin sidottu osaaminen ja osaamisen tehokas hallinta ovat merkittäviä tekijöitä osaamisen johtamisessa (Gao, Li ym. 2008). Oppiva organisaatio, yhteiset arvot, avoimuus, dialogi ja johdon sitoutuminen parantavat osaamisen hallintaa (Turulja & Bajgorić 2018).

### 3.4 Osaamisen johtamisen keinoja

Osaamisen johtamisen keinoja ovat: perehdyttäminen, kehityskeskustelu, mentorointi, työkierto ja sijaisuuksien hoito.

Perehdyttämisessä tutustutetaan tulija organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Ytimen muodostaa itse työtehtävä. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. Perehdyttäjän käsikirja on hyvä apuväline. Siihen voidaan kirjata niitä asioita, joita uuden työntekijän kanssa käydään heti alussa läpi. Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Viitala 2006, 357.)

Kehityskeskustelu kuuluu kaikkien esimiesten tehtäväkenttään. Se tarjoaa kokonaiskuvaan alaisen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Siinä on myös tilaisuus ohjata alaistensa kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Esimies saa samalla tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista. Alaiselle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja tietoa yrityksen tulevaisuudesta sekä hänen omista mahdollisuuksistaan yrityksessä. Siinä on erityinen mahdollisuus ilmaista omia tavoitteita, odotuksia, toiveita ja ideoita liittyen työhön ja työyhteisöön. (Viitala 2006, 361.)

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat keskeinen osa johtamista. Keskustelujen aikana etsitään yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välistä yhtenäistä linjaa ja sen erilaisia toteuttamismahdollisuuksia. Jokaisen tekijän osaaminen arvioidaan sekä nykyisen tehtävän että tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu luo edellytyksen hyvälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle, myös sitoutuminen tehtävään ja organisaatioon vahvistuu. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa jokapäiväistä kanssakäymistä ja keskustelua. (Lankinen ym. 2004, 63-72.)

Mentorointi on interaktiivinen, kokemuspohjainen oppimismenetelmä ja yksilökeskeinen kehitysprosessi. Mentoroinnin avulla voidaan ohjata ja tehostaa yksilöiden oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeittensa pohjalta. Mentorointi on kahden henkilön välistä,

luottamuksellista keskustelua ja vuorovaikutusta, jossa mentori tukee, auttaa ja ohjaa mentoroitavaa oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella kehittymään tehtäväsään ja laajentamaan mahdollisuuksiaan kasvaa työurallaan. Mentorointia käytetään myös henkilöstön kehittämisen välineenä, jonka avulla varmistetaan ja nopeutetaan vuosien aikana hankitun tiedon ja osaamisen siirtymistä kokeneilta työntekijöiltä nuorille. (Lankinen ym. 2004, 84-98.)

Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jonka kulmakivinä toimivat avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentoroinnin avulla kehitetään ammatillista osaamista ja pätevyyttä sekä vahvistetaan mentoroitavan itsetuntoa. Mentoroinnissa kehittyvät molemmat, sekä mentoroitava että mentori. Keskeisenä työtapana on luottamuksellinen parikeskustelu. Mentoroinnin avulla voidaan välittää organisaatiossa ja toimialalla vallitsevia arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita ja tapoja. (Virtainlahti 2009, 119.)

Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työkierto, jossa henkilö siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierto on pitkälle vietyä suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Siinä on osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena myös hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. (Viitala 2006, 262.)

Sijaisjärjestelmän kehittäminen on yksi käytännön tapa huolehtia työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä. Järjestelmällinen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää osaamisriskejä organisaatiossa. Jokaiselle järjestelmässä mukana olevalle sijaisuus merkitsee usein samalla osaamisen laajentamista. (Viitala 2006, 263.)

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Menetelminä tässä kehittämissuorituksessa oli dialoginen keskustelu ja aivoriihi, joissa osallistujina olivat työryhmän jäsenistä (2 osastonhoitajaa sekä perehdytys- ja koulutuskoordinaattori) koostuva projektiryhmä. Kehittämistä ohjasi kirjallisuuskatsauksen tuloksena määritellyt keskeiset tekijät.

Dialoginen keskustelu on avointa ja suoraa keskustelua, jossa tavoitteena on yhteinen ymmärrys kehitettävästä aiheesta. Erilaisten näkemysten ja yhdessä tutkimisen tuloksena löydetään uusi totuus kehittämisen kohteeseen. (Salonen ym. 2017, 84.) Kokonaiskuvan rakentaminen dialogisesti tarkoittaa, että keskustelussa ja tiedonluomisessa kuunnellaan tarkkaan jokaisen ajattelua. Yhteistä ymmärrystä rakennetaan erilaisten näkökulmien pohjalta, jotka kudotaan yhteen. (Aarnio 2012.) Projektiryhmän tapaamisissa muodostettiin dialogisen keskustelun avulla yhteinen näkemys osaamisen johtamisen nykytilasta sekä tuotettiin projektipäällikön johdolla toimintamalli. Projektiryhmän työskentelyssä käytettiin lisäksi aivoriihimenetelmää, jonka avulla toimintamallin luomiseen saatiin ideoita ja näkökulmia.

Aivoriihessä osallistajat tuottavat mahdollisimman paljon ideoita periaatteella ”määrä tuo laatua”. Aivoriihen keskeisenä ajatuksena on, että mitään ideaa ei tyrmätä, vaan hullukin idea voi olla väylä käyttökelpoisen ja jalostuneen idean tuottamiseen. Hyvässä aivoriihessä on turvallinen, salliva ja innostava ilmapiiri. Näin saadaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita yhteiseen käsittelyyn. (Kupias & Koski 2012.)

Kehittämissuoritus eteni suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheisiin. Suunnitteluvaiheessa projektipäällikkö määritteli teoriaan pohjalta keskeiset tekijät toimintamallin pohjaksi sekä loi aikataulun. Toteutusvaiheessa projektiryhmä työsti yhdessä projektipäällikön kanssa toimintamallia spiraalimallia mukaillen.

Spiraalimallin mukaisessa kehittämistoiminnassa tapahtuu aina arviointia, paluuta ja pysähtymistä sekä kehittämistehtävien, sisältöjen ja toimenpiteiden uudelleensuuntaamista ja tarkentamista. Malli tunnistaa kollektiivisen asiantuntijuuden, yhteisöllisen työskentelytavan ja työskentelyn moniulotteisuuden. (Salonen 2013, 14.) Suorituksessa spiraalimallin mukaisesti kehittäminen eteni siten, että arvioinnin perusteella toimintamallia muokattiin koko toteuttamisvaiheen ajan. Toteutusvaiheen lopuksi tuotettiin hyväksytty

toimintamalli. Malli hyväksyttiin projektin ohjausryhmässä. Arviointivaiheessa toimintamalli esiteltiin lähiesimiesten kokouksessa.

Tämän kehittämisprojektin vaikutuksia arvioitiin itsearvioinnin ja SWOT-analyysin avulla. Arvioinnissa tuetaan arvioinnin kohdetta tavoitteiden toteuttamisessa ja kehittämistyössä eri tavoin, ja arvioinnin tuloksia hyödynnetään jo arviointiprosessin aikana. Itsearviointi on siis luonteeltaan kehittävä arviointia. Palautetta voidaan kerätä toimintaan muutenkin kuuluvissa palavereissa ja kokouksissa, joissa usein keskustellaan toiminnan onnistumisista sekä mahdollisista kehittämiskohteista. (Harju ym. 2015.)

Projektiryhmän tapaamisissa toteutettiin arviointia koko kehittämisprosessin ajan. Arvioinnin perusteella tarkasteltiin projektin etenemissuunnitelmaa. Kehittämisprojektissa käytetyn SWOT-analyysin avulla arvioitiin osaamisen johtamisen nykytilan sekä uuden toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on yksi tunnetuimmista kehittämistyökaluista. SWOT-analyysiä eli organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Tärkeää on rajata se, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Analyysi voidaan tehdä yksilö- tai ryhmätyönä. SWOT-analyysin tuloksena huomataan usein, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. Tämä on täysin luonnollista, koska asioiden arviointi on subjektiivista, eli kun joku näkee jossain asiassa mahdollisuuksia, toinen saattaa nähdä saman asian uhkana. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220.)

Ensimmäisessä projektitapaamisessa tehtiin SWOT-analyysi (Kuvio 2.) osaamisen johtamisen nykytilanteesta. Organisaatiossa on käytössä paljon osaamisen johtamisen keinoja, tämä miellettiin selkeäksi vahvuudeksi. Monet keinot luovat mahdollisuuden löytää kullekin sopiva osaamisen kartuttamisen keino. Myös esimiesten osaamisen kartuttamiseen ja kehittämiseen on käytettävissä erilaisia keinoja. Heikkoutena nähtiin, että yksittäinen työntekijä ei ole tietoinen monista mahdollisuuksista, koulutus mielletään usein tärkeimmäksi keinoksi. Uhaksi voi nousta se, että erilaisiin osaamisen kartuttamisen keinoihin ei saa tukea.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- VSSHP:ssä paljon osaamisen kehittämisen keinoja käytössä</li> </ul>	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksittäinen työntekijä ei ole tietoinen kaikista käytössä olevista osaamisen kehittämisen keinoista</li> <li>- Koulutus mielletään tärkeimmäksi</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jokaiselle löytyy sopiva keino kehittää osaamista</li> <li>- Esimiehille myös osaamisen kehittämiseen erilaisia tapoja</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilaisiin keinoihin ei saa tukea</li> </ul>

Kuvio 2. Projektiryhmän SWOT- analyysi osaamisen johtamisen nykytilanteesta.

Arviointi- ja kehittämisvaiheiden jälkeen arvioitiin tuotettua osaamisen johtamisen toimintamallia uudelleen SWOT- analyysiä käyttäen (Kuvio 3.). Toimintamallin vahvuudeksi koettiin mallin muoto, joka tiiviisti kuvaa osaamisen johtamisen keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet. Malli selkeyttää esimiehen roolia osaamisen johtamisessa, mitä kaikkea siihen kuuluu ja sen avulla voidaan lisätä lähiesimiesten toimenkuvan oivaltamista. Nämä seikat koettiin mahdollisuuksiksi. Heikkoutena ja uhkanakin koettiin esimiehen roolin puuttuminen mallin kuvauksesta sekä mallin selityksen vaativa sisältö. Uhkana nähtiin myös se, ettei mallia oteta käyttöön arjen esimiestyöhön.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatiivinen kuvio, kivasti oivallettu ympyrä pois perinteisestä prosessiajattelusta. Kuvio tiivistää osaamisen johtamisen keinot, strategian ym. hyvin yhteen ja kuvaa niiden välisiä suhteita.</li> <li>- Lisää tasalaatuisuutta johtamisessa, esimiehen tehtävät ovat hyvin esillä.</li> <li>- Kuvio on mielestäni hyvä, auttaa pitämään mielessä esimiehen mahdollisuudet tämän asian kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä.</li> </ul>	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehen rooli ei näy kuviossa.</li> <li>- Kuvio vaati ehkä sanallisen avaamisen.</li> <li>- Nuolet olivat hieman epäselvä juttu, selittämällä selvisi.</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeyttää esimiehen roolia osaamisen johtamisessa, mitä kaikkea siihen kuuluu, mitä esimies voi tehdä / pitää tehdä.</li> <li>- Kuvio olisi mahdollista muokata myös työntekijälle sopivaksi malliksi, hivenen modifioiden.</li> <li>- Lähiesimiesten toimenkuviin oivallinen lisä asian ymmärtämiseen.</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintamallia ei oteta käyttöön.</li> <li>- Mallissa mainitut osaamisen lisäämisen keinot rajaavat ajattelua niin, että muut mahdolliset keinot unohdetaan.</li> <li>- Ohjaako liikaa?</li> <li>- Ymmärrys siitä, että kaikkia keinoja ei voi aina käyttää ja mikä, milloinkin toimii.</li> </ul>

Kuvio 3. Projektiryhmän SWOT- analyysi kehitetystä toimintamallista

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOS JA IMPLEMENTOINTI

### 5.1 Osaamisen johtamisen toimintamalli

Projektin tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamista EPLL Salon päivystyksessä. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli osaamisen hallintaan ja johtamiseen vaikuttavien keskeisten tekijöiden kuvaaminen.

Kehittämisprojektin tuloksen syntyi osaamisen hallinnan menetelmien ja johtamisen toimintamalli (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen toimintamalli. (Mukaan Hätönen 2013 Työpaikkaohjaajan osaamiskartta).

Osaamisen johtamisen toimintamallissa kuvataan, ympyränmuotoon sijoitettuna, lähtökohta, prosessin eteneminen ja toiminnan toteuttaminen. Mallin keskiössä on työntekijä. Lähtökohtana on organisaation strategia, johon koko osaamisen johtaminen nojautuu. Osaamisen tavoitteet nousevat organisaation strategiasta. Osaamisen johtamisen prosessi etenee osaamisen kartoituksesta sen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tätä kuvataan mallin valkoisessa keskiympyrässä. Ulkokehälle on sijoitettu prosessin eri vaiheeseen liittyvät keinot ja toteutusmahdollisuudet. Nämä on sijoitettu kyseisen prosessivaiheen kohdalle. Osaamisen johtamisen prosessi ei aina etene säännönmukaisesti vaiheesta toiseen vaan prosessi voi lähteä myös suoraan suunnitteluvaiheesta tai toteutusvaiheesta. Tätä tilannetta kuvaa ulkokehälle sijoitetut nuolet.

Osaamisen kartoitus alkaa strategisista tavoitteista, joihin osaamisen tilannetta peilataan. Osaamisen tilanteesta saadaan tietoa kehityskeskusteluissa ja osaamiskarttojen avulla. Näiden perusteella asetetaan henkilökohtaisia osaamistavoitteita strategian mukaisen osaamistavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen kartuttamisen suunnitelman avuksi tehdään koulutussuunnitelma, joka koskee koko yksikköä. Työntekijälle voidaan tehdä tämän lisäksi henkilökohtainen suunnitelma. Osaamisen kartuttamisen suunnitelma sisältää erilaisia keinoja, joiden avulla osaamista lisätään. Keinot voivat koskea koko henkilökuntaa tai ne voivat olla yksilöllisiä, henkilökohtaiseen suunnitelmaan liittyviä kuten sijaisjärjestelyt tai mentorointi. Osaamisen arviointia toteutetaan kehityskeskusteluiden ja muiden arviointikeskustelujen avulla, myös osaamiskarttaa voidaan käyttää arvioinnin apuna.

Strategiaan perustuvan suunnittelun lisäksi voidaan siirtyä myös suoraan prosessin eri vaiheisiin. Tilanteessa, jossa esimerkiksi projektityöskentelyn mahdollisuus avautuu nopealla aikataululla, siirytään suoraan suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Myös koulutusmahdollisuuksia voi tulla strategiaan perustuvan koulutussuunnitelman ulkopuolelta. Erilaiset sijaisjärjestelyt voivat avautua hyvinkin yllättäen.

## 5.2. Implementointisuunnitelma

Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitoksessa (EPLL) kehitetään osaamisen hallinnan kokonaisuutta. On tärkeää tunnistaa miten esimies voi johtamisellaan varmistaa



osaamisen tunnistamisen, määrittämisen ja kehittämisen perustuen strategialähtöisyyteen ja muutoksiin valmentavaan toimintaan. Lähiesimiestyö on ollut keskiössä organisaation johtamisen kehittämisessä, tähän on panostettu koulutuksilla, sijaisjärjestelyillä ja mentoritoiminnalla. Kehittämisen jatkuessa, osaamisen johtamisen toimintamalli käytöön otetaan kaikille lähiesimiehille. Käyttöönotto on aloitettu esittelemällä malli lähiesimiesten kuukausittaisessa kokouksessa. Toimintamallin käyttäminen vaatii SWOT-analyysin perusteella tarkentavia ohjeita siitä, miten mallia tulkitaan. Tämä on tärkeää toimintamallin oikeanlaisen käytön mahdollistamiseksi.

Syksyn aikana toimintamalli käydään läpi lähiesimiestapaamisissa, näin mallin sisältö myös avautuu kaikille. Samalla otetaan vastaan parannusehdotuksia, joiden perusteella malli muokataan. Vuoden loppuun mennessä toimintamalli on lähiesimiesten käytössä ja alkuvuodesta 2020 kerätään käyttökokemuksia.

## 6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Kehittämiprojekti liittyy EPLL:n johtamisen kehittämiseen sekä VSSHP:n strategiaan tavoitteisiin ja on siksi ajankohtainen. Kehittämiprojektin tuloksena syntynyt toimintamalli auttaa ymmärtämään osaamisen johtamisen prosesseja ja keinoja sekä kokonaisuutta.

Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys rakentui kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kautta. Osaamisen johtamisen perustutkimus oli tieteelliseen aikaikkunaan nähden jopa viidentoista vuoden takaa, mutta edelleen hyvin ajankohtaista. Uusimmat lähteet olivat kuluvalta vuodelta ja vastasivat hyvin osaamisen johtamisen arkea. Teoreettinen viitekehys antoi pohjan toimintamallin luomiselle ja tuki sen sisällön muodostumista.

Kehittämiprojektin menetelmänä käytetty aivoriihi toimi projektiryhmän jäsenten kanssa hyvin, ajatuksia ja kehittämisideoita tuotettiin kaikissa tapaamisissa. Näiden ideoiden pohjalta projektipäällikkö muokkasi toimintamallia. Spiraalimallia mukaillessa, ensimmäinen malli oli luonnos, joka perustui teoreettiseen taustaan. Tämän jälkeen ideoitettiin mallin rakennetta ja sisältöä, jonka jälkeen projektipäällikkö muokkasi mallia. Muokkauksen jälkeen arvioitiin jälleen aivoriihessä mallin toimivuutta ja näin edeten saatiin luotua toimintamalli ja yhteinen näkemys se sisällöstä. Aivoriihi toimi tässä kehittämisessä myös mahdollisuutena keskustella johtamisesta ja näin luotiin yhteisiä näkemyksiä. SWOT-analyysi toimi sekä nykytilan arvioinnin että luodun toimintamallin arvioinnin työkaluna. Sen avulla saatiin projektiryhmän ajatukset koottua selkeästi yhteen. Toimintamallin arvioinnissa nousi esiin kehittämisideoita, joiden toteutus jää myöhempään ajankohtaan.

Aikataulullisesti kehittämiprojektista muodostui tiivis. Erinomainen yhteistyö projektiryhmän kanssa mahdollisti valmiin lopputuloksen.

Kehittämiprojektin kohdeympäristö ja projektiryhmään osallistuvat olivat projektipäällikölle tuttuja, mikä helpotti työskentelyn aloittamista ja siihen sitouttamista. Projektipäällikkö vastasi projektin aikataulutuksesta ja etenemisestä. Projektipäällikön laatima teoreettinen viitekehys ohjasi kehittämiprojektin sisältöä.

Kehittämiprojektin johtaminen oli projektipäällikölle jossain määrin tuttua, mutta tässä laajuudessa oppimista tuottanut kokemus. Projektipäällikön ajanhallinnan osaaminen ja projektin suunnittelun vaiheistamisen taidot kehittyivät prosessin aikana. Strategian merkitys osaamisen johtamisen sekä toiminnan johtamisen taustana nousi tärkeäksi

oppimisen aiheeksi. Projektipäällikön ajankäytön haasteellisuus projektin aikana, loi paljon kehittämisajatuksia työelämän arkeen.

## 7 POHDINTA

Kehittämiprojektin tuloksena syntyi osaamisen johtamisen toimintamalli esimiestyön tueksi. Toimintamalli luotiin yhdessä projektiryhmän kanssa käyttäen aivoriihityöskentelyä sekä SWOT-analyysiä kehittämisen menetelminä. Näiden avulla saatiin kehittämissideoita, joiden pohjalta toimintamallia kehitettiin. Toimintamallin implementointi on aloitettu, mutta tulee jatkumaan lähiesimiesten parissa.

Jatkokehitysideoita saatiin jo projektiryhmän SWOT-analyysistä sekä esittelytilaisuudessa esimiehille. Toimintamallin lukuohje tulee tehdä lähiaikana, jotta mallin käyttö on toimivaa. Esimiehen roolin näkyminen toimintamallissa on jatkokehityksen seuraava vaihe.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella ovatko esimiehet käyttäneet toimintamallia ja miten se on vaikuttanut heidän osaamisen johtamisen käytäntöihin. Osaamisen johtamisen keinojen käyttöä sekä kokemuksia olisi mielenkiintoista selvittää.

Esimiehen merkitys ilmapiirin luomisessa, sen vaikutus osaamisen johtamiseen ja työhyvinvoinnin kokemiseen, olisi mielekäs jatkokehittämisaihe. Tämän voisi toteuttaa oman työn kehittämisen näkökulmasta.

## LÄHTEET

Aario, H. 2012. Dialoginen toimintaote. HAMK. [http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/main\\_e.htm](http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/main_e.htm) Viitattu 26.1.2019

Byukusenge, E. & Munene, J C. 2017. Knowledge management and business performance: Does innovation matter? **Cogent Business & Management**; **Abingdon Vol. 4, Iss. 1,** (Dec 2017). DOI:10.1080/23311975.2017.1368434

Elonen, M.2015: Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa-case Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Hallintotiede. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98099/GRADU-1446032544.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 20.2.2019

Gao, Fi; Li, M, & Clarke, S. 2008. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. Journal of Knowledge Management; Kempston Vol. 12, Iss. 2, (2008): 3-17. DOI:10.1108/13673270810859479

Graha, A; Armanu. & Kusuma R. 2019. The role of knowledge management in organizational performance: case study of University of Malang, Indonesia. **Problems and Perspectives in Management**; **Sumy Vol. 17, Iss. 1,** (2019): 230-243. DOI:10.21511/ppm.17(1).2019.20

Hamid, K. & Reza K. 2017. Identifying and prioritizing the tools/techniques of knowledge management based on the Asian Productivity Organization Model (APO) to use in hospitals Author links open overlay panel **International Journal of Medical Informatics Volume 108**, December 2017, Pages 146-151

Harju, H; Henriksson. M. & Linnolahti, O. 2015. Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille. ARTSI-projektissa kehitetty itsearviointimalli ja työkalut arviointiin. Kuntoutussäätiö. Helsinki. <http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/opas.pdf> Viitattu 10.2.2019

Heikkilä, A.2014. Osaamisen johtaminen päiväkodissa. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201405261472> Viitattu 20.2.2019

Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Hoitotyön strateginen toimintaohjelma ja toimeenpano vuoteen 2019. Vssshp.fi

Huippuosaamisstrategia 2016-2018. vssshp.fi

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y> viitattu 20.2.2019.

Hätönen, H.2013. Työpaikkaohjaajan osaamiskartta. Educa-instituutti [https://www.oph.fi/download/146332\\_Tyopaikkaohjaajan\\_osaamiskartta.pdf](https://www.oph.fi/download/146332_Tyopaikkaohjaajan_osaamiskartta.pdf). Viitattu 11.3.2019

Kangasniemi, M; Hipp, K; Häggman-Laitila, A; Kallio, K; Karki, S; Kinnunen, P; Pietilä, A-M; Saarnio, R; Viinamäki, L; Voutilainen, A. & Waldén, A. 2018. Optimoitu soteammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf> Viitattu 18.3.2019

Kannianen, M-R; Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. [https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja\\_A4.pdf](https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf) Viitattu 27.1.2019

Kangasniemi, M; Utriainen, K; Ahonen, S-M; Pietilä, A-M; Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. [Hoito-tiede; Kuopio Vol. 25, Iss. 4.](#) (2013): 291-301)

Kivinen, T 2008: Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Terveystalouden ja -talouden laitos. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf) Viitattu 10.3.2019

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBHXGTFF#kohta:HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)KOULUTTAJA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBHXGTFF#kohta:HYV((c4))((20)KOULUTTAJA((20) Viitattu 5.6.2019

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

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994/559. Annettu 28.6 1994 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559> Viitattu 27.1.2019

Lankinen, P; Miettinen, A. & Sipola, V.2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Talentum. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Verkkojulkaisu. Almatalent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXATDFBCXIBA#kohta:22> Viitattu 5.6.2019

Maakunta- ja soteuudistus 2019. <https://alueuudistus.fi/tiedotteet-ja-uutiset> Viitattu 27.1.2019

Pajula, M-L. 2013: Osaamisen johtaminen terveys- ja sosiaalityössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö Hyvinvointipalvelujen erikoisala. Lisenssiaattitutkimus. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94511/LISURI-1383118463.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 13.1.2019

Puhakka, A; Sihvo, P. & Väyrynen, K. Osaamisen hallinnan opas. eOsmo-työkirja. <http://eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra7-1.html> Viitattu 2.2.2019.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> Viitattu 27.1.2019

Salonen, K; Eloranta, S; Hautala, S. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmät ammatillisessa korkeakoulutuksessa. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf> Viitattu 27.1.2019

Sihvo, P., Puhakka, A. & Väyrynen, K. 2011. Osaamisyhteisöt ja osaamisen hallinnan kokonaismallin kehittäminen. Teoksessa Tornainen, I. Mahlamäki-Kultanen, S., Nokelainen, P & Ilesley, P. (eds.). 2011. Innovations for competence management. Conference Proceedings. Series C, part 83. Lahden ammattikorkeakoulu. Esa Print Oy.

Suomisanakirja. <https://www.suomisanakirja.fi/osaaminen> Viitattu 11.3.2019

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Uotila Timo-Pekka (toim.): Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia 293 Liiketaloustiede 106 Johtaminen ja Organisaatiot. Vaasan yliopiston julkaisuja 2010. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf) Viitattu 11.3.2019

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro. Helsinki.

Turulja, L. & Bajgorić, N. 2018. Knowing Means Existing: Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability. Business Systems Research; Zagreb Vol. 9, Iss. 1, (2018): 1-18. DOI:10.2478/bsrj-2018-0001

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/Sivut/default.aspx> Viitattu 26.1.2019

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2019-2020. [http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/Documents/VSSH\\_p\\_strategia\\_2019-2020.pdf](http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/Documents/VSSH_p_strategia_2019-2020.pdf) Viitattu 26.1.2019

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Liiketaloustiede 44. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf) Viitattu 15.2.2019

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Yokell, M. 2010. A quantitative correlational study of the relationship between knowledge management maturity and firm performance. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing, 2010. 3463227