

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Hanna Sykkö

**OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN YKSITYISESSÄ
TERVEYDENHUOLLOSSA**

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	12
2. OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA	14
2.1. Osaaminen käsitteenä	15
2.2. Terveydenhuollon osaamisen erityispiirteet	19
2.3. Oppiva organisaatio osaamisen taustalla	22
2.4. Oppimisen edistäminen	28
3. OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN	32
3.1. Osaamisen johtaminen	33
3.2. Osaamisen jakamisen menetelmät	39
3.3. Osaamisen jakamisen haasteet ja mahdollisuudet	45
3.4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	48
4. AINEISTO JA MENETELMÄT	50
4.1. Empiirisen aineiston kuvaus	50
4.2. Tutkimuksen toteutus ja analysointi	52
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	57
5. TUTKIMUSTULOKSET	60
5.1. Yksityisen terveydenhuollon osaaminen	60
5.2. Osaamisen hyödyntäminen yksityisessä terveydenhuollossa	68
5.3. Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät	76
5.4. Osaamisen johtaminen	80
5.5. Haasteet	85
5.6. Yhteenveto tutkimustuloksista	86

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	92
LÄHDELUETTELO	96
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje	105
LIITE 2. Teemahaastattelurunko	106
LIITE 3. Suostumus tutkimushaastatteluun	109
LIITE 4. Haastatellut asiantuntijat	110

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimusasetelma	13
Kuvio 2. Organisaation osaaminen	18
Kuvio 3. Ammatillisen osaamisen rakentuminen.	19
Kuvio 4. Oppiva organisaatio Sengen mukaan	22
Kuvio 5. Oppivan organisaation moniulotteisuus	25
Kuvio 6. Oppivan organisaation elementit	27
Kuvio 7. Oppivan organisaation yksitoista tunnusmerkkiä	29
Kuvio 8. Osaamisen, suorituksen ja tiedon johtaminen tukemassa organisaation oppimista.	31
Kuvio 9. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet	37
Kuvio 10. Uuden tiedon syntyminen	42
Kuvio 11. Yhteenvedo teoreettisesta viitekehystä	49
Kuvio 12. Esimerkki aineiston teemoittelusta	56
Kuvio 13. Tutkijan näkemys tutkimuksen pääkäsitteiden limittymisestä toisiinsa	92
Taulukko 1. Keskeisimmät tutkimustulokset	90

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Hanna Sykkö
Pro gradu -tutkielma:	Osaamisen hyödyntäminen yksityisessä terveydenhuollossa
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveystieteiden maisteri
Työn ohjaaja:	Seija Ollila
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 110

TIIVISTELMÄ:

Suomalainen terveydenhuolto on valtavan palvelurakennemuutoksen keskellä. Yhteiskunnalliset, toiminnalliset ja rakenteelliset muutokset sekä kiristynyt kilpailu ja odotukset paremmista palveluista ja tuotavuudesta, asettaa vaatimuksia organisaatioiden kykyyn hyödyntää organisaatioissa olevaa osaamista. Tämä asettaa haasteensa myös osaamisen johtamiselle. Taloudellisten resurssien ollessa rajalliset, työntekijät voidaan nähdä pääomana, jotka tuottavat lisäarvoa, ja osaamisen hyödyntäminen tapana lisätä tuotavuutta. Organisaation tuloksellisuus syntyy usein osaamisen ja johtamisen yhdistelmästä, ja osaamisen hyödyntämisen rooli tulisi ymmärtää organisaatioissa nykyistä paremmin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä osaamisen hyödyntämisestä yksityisessä terveydenhuollossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä sekä löytää kehittämiskohteita organisaation aineettoman pääoman hyödyntämiseen. Tutkimustuloksia tarkasteltiin osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation teoreettisesta viitekehyksestä, pääpainon ollessa henkilöstöjohtamisen näkökulmassa.

Tutkimus toteutettiin Terveystalossa, joka on verkostoltaan Suomen suurin yksityisiä terveystalouksia tuottava yritys. Vuosittaisia potilaskäyntejä Terveystalossa on noin 5,5 miljoonaa. Tutkimuksen kohdeyhtymänä oli yksi lääkärikeskus-sairaalan toimipiste, jossa työntekijöitä on yhteensä noin 160. Haastatelluista tehtiin yhden toimipisteen viidellä eri toimintalinjalla, ja toimintalinjoista otettiin mukaan työntekijän ja esimiehen näkökulma. Näin tutkimuksessa tuli ilmi, millä tavoin eri työtehtävissä olevat asiantuntijat näkevät teeman saman toimipisteen eri työyksiköissä.

Tutkimus on teorialähtöinen laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluina (N=10) Terveystalon yhden lääkärikeskus-sairaalan toimipisteen viidelle palveluesimiehelle ja viidelle asiantuntijalle. Teoreettisessa viitekehyksessä osaamisen hyödyntämistä tarkastellaan osaamisen johtamisen pohjalta ja toisaalta oppivan organisaation elementteihin peilaten. Aineisto teemoiteltiin ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten ohjatessa prosessia.

Tutkimustulosten perusteella toimintalinjat hyödyntävät omien työntekijöidensä osaamista melko monipuolisesti, mutta toimipisteen sisällä toimintalinjojen rajat ylittävä osaamisen hyödyntäminen oli vähäistä. Organisaation sisällä kaivataan enemmän vuorovaikutusta niin eri toimintalinjojen, kuin eri toimipisteidenkin välillä. Vuorovaikutusta lisäämällä ja organisaatioissa olevan osaamisen dokumentoinnilla organisaation aineeton pääoma saataisiin paremmin hyödynnettyä. Näiden tekijöiden huomioiminen saattaa edistää myös organisaation kilpailukykyä, sillä osaamisen mahdollisimman tehokas ja oikeansuuntainen hyödyntäminen tuottaa yritykselle lisäarvoa ja luo organisaatiolle uutta tulevaisuutta.

AVAINSANAT: Osaaminen, osaamisen hyödyntäminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, yksityinen terveydenhuolto, organisaatio

1. JOHDANTO

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuoltoala on valtavan palvelurakennemuutoksen kohteena. Yhteiskunnalliset, toiminnalliset sekä rakenteelliset muutokset edellyttävät työyhteisöjä määrittelemään tavoitteitaan uudelleen, kiinnittämään huomiota organisaatiossa olevaan osaamiseen ja sen kehittämiseen, sekä toimivaan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Muuttuva toimintaympäristö luo omat haasteensa myös organisaatiossa olevalle tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle. Organisaation osaamisen pääpaino on siirtynyt tietoyhteiskuntakeskustelun myötä vähitellen yksilön osaamisesta koko työyhteisön osaamiseen. Se, kuinka organisaatio huolehtii arvokkaasta aineettomasta pääomastaan ja osaa sitä hyödyntää, luo organisaatiolle uutta tulevaisuutta (Halawi, Aronson & McCarthy 2005: 75). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mistä tekijöistä yksityisen terveydenhuollon osaaminen muodostuu, mitkä ovat terveydenhuollon organisaation osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä tarkastella kuinka osaamisen johtamisen keinoin voisi paremmin hyödyntää yksityissektorilla olevaa työntekijöiden osaamista.

Tulossa oleva sosiaali- ja terveystalouden uudistus asettaa omat vaatimuksensa myös tehokkaalle hallinnolle. Hyvinvoinnin ja tehokkuuden, osaamishaasteiden sekä jatkuvien muutosten ja johtamisen kehittämistarpeiden yhdistäminen luovat jännitteitä henkilöstötyön alueelle. Jatkuvat säästöpainet, sekä palvelu- ja organisaatorakenteiden muutokset edellyttävät osaavaa johtamista (Boder 2006: 82). Taustalla ovat odotukset taloudellisesti vahvemmista yksiköistä, paremmasta tuottavuudesta sekä paremmista palveluista. Lähijohtajan rooli on merkittävä organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa ja vaikuttaa suuresti myös sen laatuun (Viitala & Koivunen 2014: 151). Toisaalta terveydenhuollon monissa organisaatioissa yksilölliset voimavarat ovat ääriarjoilla, ja tuottavuuden lisääminen on mahdollista enää lähinnä osaamisen hyödyntämistä parantamalla.

Lähtökohtana tutkimukselle oli tutkijan oma kiinnostus selvittää, kuinka yksityisessä terveydenhuollossa hyödynnetään työntekijöiden osaamista koko työyhteisön tai organisaation käyttöön. Aiemmat terveydenhuollon osaamiseen kohdistuneet tutkimukset käsittelevät aihetta pääsääntöisesti yksilön näkökulmasta. Tutkijan omakohtaiset havainnot

työelämässä ovat aikaansaaneet mielikuvan, että yksityisessä terveydenhuollossa työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista pyritään käyttämään organisaatiossa kokonaisvaltaisesti ja työntekijöillä olevan aineettoman pääoman ja lisäkoulutuksen arvostus näkyy myös annetuissa työtehtävissä. Tutkimustulokset antavat suuntaa siihen, kuinka terveydenhuollon organisaatiossa olevaa osaamista todellisuudessa hyödynnetään ja mahdollisia keinoja, joilla organisaation aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa entistä paremmin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan organisaation osaamista sekä osaamisen johtamista monitieteellisesti, pääpainon ollessa henkilöstöjohtamisen näkökulmassa. Tutkielman ulkopuolelle on rajattu syvälinen perehtyminen strategiaan ja visioihin sekä ydinosaamiseen perustuviin osaamisen johtamisen näkökulmiin. Tästä huolimatta on muistettava, että hyvin toteutettu osaamisen johtaminen perustuu kokonaisvaltaisesti yrityksen strategiaan. Tämän vuoksi strategista ajattelua ei voi irrottaa tutkimuskontekstista, vaan se kulkee koko tutkimusprosessin ajan taustalla mukana. Organisaation strategia määrittelee pitkälle toiminnan suuntaamisen ja näin se vaikuttaa olennaisesti myös osaamiseen liittyvien tarpeiden määrittelyyn, jotka puolestaan antavat suuntaviivoja osaamisen johtamiselle.

Osaamisen johtamiseen liittyy kiinteästi oppivan organisaation käsite, jota pidetään osaamisen johtamisen ihannelähteenä. Se voidaan nähdä kokonaisvaltaisena organisaation kehittämisfilosofiana, jonka perustana on perinteisiä johtamisoppeja monipuolisempi näkökulma yksilöstä organisatorisena toimijana (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 12). Tutkielmassa tarkastellaan oppivaa organisaatiota etenkin osaamisen hyödyntämisen kannalta. Organisaation kyky hyödyntää osaamista on erityisen merkityksellistä terveydenhuollossa, jossa tarvitaan jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvää osaamista, ja osaaminen perustuu koko ajan uusiutuvaan ja laajaan tietoperustaan. Tämän vuoksi tutkimuksessa avataan myös osaamisen jakamiseen liittyviä tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja haastateltavat olivat yksityisen terveydenhuollon

organisaation asiantuntijoita ja palveluesimiehiä. Tutkimuksen haastatteluteemat nousivat teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelujen litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto teemoiteltiin, analysoitiin ja tulkittiin tutkimusongelmiin ja teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tutkimustulokset antavat suuntaa, kuinka osaamisen johtamisen menetelmillä organisaatioissa olevaa osaamista voidaan hyödyntää entistä laajemmin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

1.1. Tutkimuksen tausta

Kiristyvän kilpailun johdosta terveydenhuollon organisaatiot muuttuvat jatkuvasti markkinaorientoituneempaan suuntaan. Tämä asettaa vaatimuksia niin organisaatioiden osaamiselle, koulutukselle kuin johtamisellekin. Kirjallisuuden mukaan nämä ovat tiiviisti yhteydessä organisaation osaamisen johtamiseen. Henkilöstön kehittäminen on usein jäänyt yksittäisten työntekijöiden käymiin koulutustilaisuuksiin, jolloin yhteys jää helposti irralliseksi koko organisaation osaamisen kehittämisestä (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003: 33). Organisaation tuloksellisuus syntyy usein osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmästä (Lee, Kim & Kim 2014: 3513). Myös oppimisen ja osaamisen jakamisen rooli tulisi ymmärtää organisaatioissa nykyistä paremmin. Taloudellisten resurssien ollessa rajalliset, työntekijät voidaan nähdä lisäarvoa tuottavana pääomana, ja osaamisen kehittäminen tapana lisätä tuottavuutta (Huotari 2009: 11).

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui yksityinen palveluntuottaja, koska kotimainen osaamisen johtamisen tutkimus on aiemmin kohdistunut pääasiassa julkisiin organisaatioihin. Suomen terveydenhuollossa meneillään olevan rakenneuudistuksen vuoksi tutkimuskohteen sijoittuminen yksityissektorille on perusteltua. Tutkimus on ajankohtainen, sillä tämän hetkisen tiedon mukaan kuntien tuottamat ensivaiheen sosiaali- ja terveyspalvelut ollaan siirtämässä pois julkiselta vallalta joko maakuntien yhtiöille tai yksityisille yhtiöille, ja kirjoittajan näkemyksen mukaan perinteiset julkisen sektorin terveydenhuollon organisaatiot muuttuvat lähemmäksi yksityisiä palveluntuottajamalleja. Toisaalta myös terveyspalveluita on viimeisimpien vuosien varrella tehostettu jo siihen pis-

teeseen, että tuottavuutta on – inhimillisyys huomioiden – hankala ajatella lisättävän enää muutoin, kuin organisaatiossa olevaa osaamista paremmin hyödyntämällä.

Yksityistä terveydenhuollon organisaation osaamista olisi ollut mielenkiintoista tarkastella ydinosaamisen hyödyntämisen ja asiakaspalvelukokemuksen muodostavan kilpailuedun kannalta. Etenkin Turussa, jossa tutkimus toteutetaan, on Turun Sanomien (TS 11.3.2016) mukaan enemmän yksityistä terveydenhuollon tarjontaa asukasta kohden kuin missään muualla Suomessa. Keväällä 2018 Turkuun tulee vielä kaksi uutta yksityistä terveydenhuollon toimijaa, jotka avaavat omat sairaalansa oheispalveluineen. Tämä tiukentaa kilpailua entisestään. Tutkielman sijoittuminen laajempaan hallintotieteelliseen kontekstiin rajaa kuitenkin tämän markkinaorientoituneen näkökulman pois ja toisaalta tutkimuksen rajallisuuden vuoksi pitäydytään ainoastaan henkilöstöjohtamisen ja aineettoman pääoman näkökulmassa. Tutkimuskohde voidaan nähdä osana palvelusektoria, joissa perinteisesti on painotettu palvelutuotannon tehokkuutta sekä toisaalta palvelutuotteiden suhdetta kilpailevaan tarjontaan. Se voidaan nähdä myös osana tietointensiivistä sektoria, jonka toiminta pohjautuu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 14).

Terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja muutokset lisäävät niin henkilöstön kuin johtajienkin osaamistarpeita, joka puolestaan edellyttää osaamisen johtamisen vahvistamista (Rissanen & Lammintakanen 2011: 240). Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen ympärille. Tarkastelen tutkielmassani oppivan organisaation (*Learning Organization*) ja osaamisen johtamisen (*Knowledge Management*) käsitteitä. Käsitteiden toisiinsa kytkeytymisen ja osaamisen johtamisen teeman vuoksi, pohdin pitkään, kumpaa osaamisen johtamisen käsitettä tutkimuksessani käytän – *Knowledge Management* vai *Knowledge Leadership*. *Knowledge Leadership* viittaa osaamisen johtamisen keskustelussa vallalla olevaa *Knowledge Management*-käsitettä enemmän siihen, että osaaminen on juuri ihmisissä (Viitala 2004: 528). Tutkielman kokonaisuus huomioiden, päädyin kuitenkin käyttämään *Knowledge Management*-käsitettä, joka antaa suuntaa osaamisen johtamiselle mm. organisaation strategisten tavoitteiden kautta, kun taas *Knowledge Leadership* viittaa enemmän osaamisen johtamisen pehmeisiin arvoihin.

Osaamisen johtaminen on käsitteenä monitulkintainen ja siihen liittyy useita teoreettisia näkökulmia, joita kaikkia on mahdotonta avata tässä tutkielmassa. Käsitepari on käännetty mm. tietämyksen, osaamisen ja tiedon johtamiseksi (Kivinen 2008: 61). Keskityn työssäni tarkastelemaan käsiteparia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Pääkäsitteiden osalta tutkielmassa käsitellään osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen näkökulmasta merkityksellistä oppivan organisaation käsitettä, josta mm. Argyris ja Schön (1996) sekä Senge (2006) ovat kirjoittaneet. Tutkielman rajallisuuden vuoksi varsinaiset oppimisen menetelmät sekä tieto-käsitteen syvälinen pohtiminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkija näkee tiedon osaamisen alakäsitteenä, ja näin ollen osaamiseen katsotaan sisältyvän myös yksilön tiedot. Oppimisen edistämistä käsitellään niiltä osin, kuin se on oppivan organisaation ymmärrettävyyden sekä organisaatiossa olevan osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen kannalta tarkoituksenmukaista.

Otalan (2016) mukaan oppiva organisaatio elää nyt uutta nousua. Niin ihmisten, kuin organisaatioidenkin on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, pyrittävä muuttamaan toimintojaan ja oppimaan uusia toimintatapoja. Organisaatioiden on varmistettava, että myös johtaminen tukee tätä tarvetta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 12). Kokonaisvaltaisessa organisaatioiden kehittämisessä osaamisen johtaminen on merkittävä ja ajankohtainen tekijä. Se on myös tärkeä kilpailukykytekijä palveluliiketoiminnan organisaatioissa (Kovacevic & Djurickovic 2011: 89–90; Chiravuri, Nazareth & Ramamurthy 2011: 312).

Osaamisen johtamiseen läheisesti liittyvä käsite on tiedon johtaminen, josta mm. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kirjoittaneet. Tiedon johtaminen selventää tietämyksen syntyyn ja jalostamiseen liittyvien prosessien käsitteellistämistä sekä käytäntöjen kehittämistä niiden hallintaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 12). Varsinaista tiedon johtamista ja siihen liittyvää tiedon muodostumisen prosessia ei tutkimuksessa käsitellä. Tieto on ihmisen osaamisen perusta, ja näkyy toiminnassa silloin, kun yksilö on innostunut ja kykenee soveltamaan tietoa käytäntöön (Tsoukas & Vladimirou 2001: 976; Sydänmaanlakka 2012: 176; Viitala 2006: 126). Tutkijan näkemyksen mukaan yksilön osaaminen koostuu tiedoista, ja tieto muuttuu osaamiseksi silloin, kun tietoa osataan hyödyntää käytännön toiminnassa. Myös tässä on kuitenkin huomioitava tieto- ja

osaaminen-käsitteiden häilyvä raja ja tiivis kytkeytyminen toisiinsa, joten tieto-käsitettä ei voida täysin irrottaa osaamisen kontekstista.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät

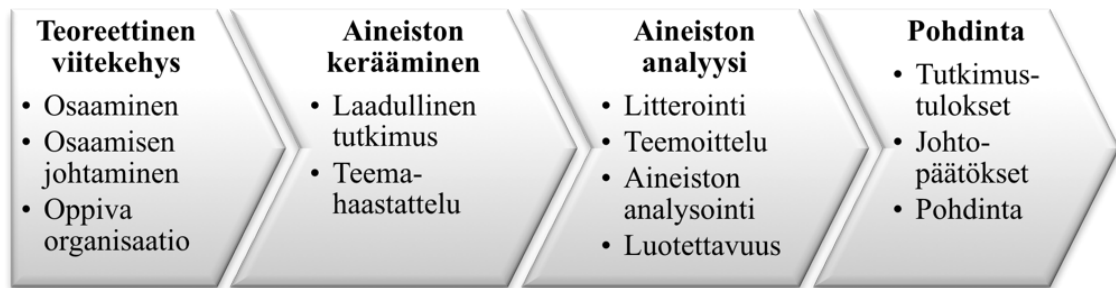
Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mistä tekijöistä osaaminen muodostuu yksityisessä terveydenhuollon organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksella halutaan selvittää, mitkä tekijät edesauttavat osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa, ja miten työntekijän osaamisen hyödyntämistä voisi lisätä osaamisen johtamisen keinoin.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä tekijöistä osaaminen muodostuu yksityisessä terveydenhuollossa?
2. Mitkä ovat osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät?
3. Miten osaamisen hyödyntämistä lisätään osaamisen johtamisen keinoin?

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston pohjalta. Tutkimuksen ensimmäinen kysymys on pääkysymys, joka kattaa niin tutkimuksen teoriaosion kuin empiriainkin. Kirjallisuuden perusteella suuri osa osaamisesta muodostuu kokemukseräisestä ja työyhteisössä jaetusta tiedosta, ja tämän vuoksi tutkimuksessa käsitellään myös osaamisen jakamista. Osaamisen jakamisen ja laajemman yhteistyön kautta koko työyhteisön asiantuntijuutta voidaan kehittää. Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisella voidaan puolestaan tukea ja mahdollistaa niiden toteutuminen organisaatiossa. Viimeisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, kuinka osaamisen hyödyntämistä lisätään osaamisen johtamisen keinoin. Kolmas tutkimuskysymys kokoaa yhteen myös koko tutkimuksen teoreettisen osuuden. Aihetta lähestytään tarkastelemalla ensin, kuinka osaamista johde-

taan, ja tätä kautta pyritään selvittämään, minkälaisia keinoja esimiehellä on edesauttaa osaamisen hyödyntämistä omassa yksikössään. Osaamisen johtamisen kannalta lähijohdajan on tunnistettava työyksikkönsä olennaiset osaamisalueet ja tämän jälkeen osaamista johdetaan järjestelmällisesti organisaation strategian ja tavoitteiden suuntaan. Osaamisalueiden tunnistamisen kautta mahdollistuu myös osaamisen kehittäminen oikeaan suuntaan. Osaamisen johtamisella pyritään turvaamaan osaamisen toteutuminen ja jatkuvuus organisaatiossa. Kuviossa 1. esitetään tiivistetysti tutkimusasetelma, jonka ympärille tutkimus rakentuu.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Tutkimus rakentuu neljästä osiosta. Ensimmäinen osio avaa taustalla olevaa teoreettista viitekehystä sekä tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Toisessa osiossa perustellaan valittuja tutkimusmenetelmiä sekä kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä. Kolmas osio kattaa aineiston analysoinnin ja pohdinnan tutkimuksen luotettavuudesta. Viimeisessä osiossa käydään läpi tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen peilaten sekä kootaan yhteen tutkimuksen pääkohdat samalla vastaten tutkimuskysymyksiin. Tässä osiossa esitetään myös tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta, sekä pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja sovellettavuutta yksityistä terveydenhuollon organisaatiota laajempaan kontekstiin.

2. OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA

Osaaminen muodostuu kokemuksista, asenteista, taidoista ja tiedoista sekä kontakteista, jotka tekevät hyvän suorituksen mahdolliseksi tietyssä tilanteessa (Sydänmaanlakka 2012: 148; Viitala 2008: 50). Osaaminen ilmenee taitavina tekoina konkreettisen toiminnan kautta ja yksilön kykynä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa (Tsoukas & Vladimirov 2001: 979). Osaamista ei määritellä yksilön luonteenpiirteeksi tai persoonallisuuden osaksi, vaan osaamista on mahdollista harjoittaa ja kehittää, ja se on oppimisprosessin tulos. Osaaminen ja organisatorinen tieto pohjautuvat työntekijöiden osaamiseen (emt. 983). Sen lisäksi yksilöiden toimintaan vaikuttaa myös osaamisen sisältämä tieto omasta organisaatiosta toimintaympäristönä. Organisaation toimintaympäristö määrittää konkreettisen kehyksen työntekijän toiminnalle. Siihen kuuluvat myös toimintatavat ja säännöt, jotka sisältyvät organisaation kulttuuriin sekä organisaation historia.

Osaamis pohjaisuus on tullut yhä merkittävämmäksi tekijäksi myös terveydenhuollossa. Osaaminen ja kyky oppia, voidaan nähdä organisaation arvokkaana resurssina, joka luo organisaatioille arvokasta kilpailuetua yritysten välisessä kilpailussa (Vuorinen 2013: 178). Tämän takia organisaatioiden tulisi arvostaa, tunnustaa, luoda ja käyttää hyväkseen osaamisvoimavarojaan voidakseen menestyä kiristyvässä kilpailussa (Laaksonen & Ollila 2017: 178). Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tämän hetkinen tieto ja osaaminen yksinään ei riitä, vaan yrityksen on kyettävä ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita. Osaamisen riittävällä tasolla pysymiseen tarvitaan jatkuvaa oman osaamisen sekä osaamis- ja kehittämistarpeiden arviointia. Organisaatioiden uudistumisen oppimisprosessissa olennaista on oppimisen tehokkuus, nopeus sekä kokemusten hyödyntäminen.

Toimintaympäristöjen ollessa jatkuvan muutoksen tilassa, tulisi myös organisaation tiedon ja osaamisen hyödyntämisen olla suunnitellusti johtamisen kohteena. Organisaation tarvitseman osaamisen vaaliminen on koko henkilökunnan vastuulla. Henkilökunta panostaa organisaatioon omalla työsuorituksellaan, mutta myös taustalla olevalla osaamisella ja sen jatkuvalla kehittämisellä työyhteisön vaatimalla tavalla. (Viitala 2006: 23.)

Organisaation osaaminen kehittyy ainoastaan vuorovaikutuksessa. Vähämäen (2008: 63) mukaan organisaatioon tuotu ulkopuolinen tieto ei toimi sellaisenaan, vaan organisaation täytyy luoda oma osaamisensa käytettävissä olevan ulkoisen tiedon ja sisäisen kokemuksen perusteella. Sisäisen kokemuksen hyödyntämiseen tarvitaan vuorovaikutusta.

2.1. Osaaminen käsitteenä

Osaamisen käsitettä on määritelty ja luokiteltu kirjallisuudessa monin eri tavoin. Osaamista ovat niin tiedot, taidot, arvot, kokemus, asenteet kuin kontaktitkin (Bhatt: 2000: 15; Davenport & Prusak 2000: 5). Osaaminen voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä, ja se on koulutuksen, kehityksen ja kokemuksen tulosta. Osaaminen ei ole ainoastaan tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Osaamiseen kuuluu myös joustavuus, epävarmuuden sieto ja muutoshalukkuus. Osaaminen on tilannesidonnaista, ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin. Osaaminen on myös jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (Helakorpi 2006: 20.) Laaksonen ja Ollila (2017: 175) määrittelevät osaamisen yksilön kyvyksi kehittää työtään, suoriutua tehtävistään sekä selviytymiseksi työyhteisöjen haastavista tilanteista. Valpolan ja Åmanin (2008: 26) mukaan osaaminen on erityistä taitoa ja tietoa, joka esiintyy ja jota käytetään tarkoituksenmukaisella tavalla erilaisissa tilanteissa. Osaaminen on muuttunut aiemmasta tietyn käytössä olevan toimintatavan muuttamisesta uusien toimintatapojen kehittämiseen ja täysin uuden osaamisen tuottamiseen. Monia rinnakkaisia toimintatapoja pyritään myös muokkaamaan uudistusten edellyttämän tiedon ja osaamisen vaatimusten mukaisella tavalla. (Nowacki & Bachnik 2016: 1577.)

Tieto- ja osaaminen-käsitteiden välillä oleva ero on melko häilyvä ja monesti raja riippuu tehdystä määritelmästä ja käsitteen rajauksista. Organisaation tieto voidaan jakaa mm. aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Osaaminen, yksilöllinen pätevyys sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet kuuluvat organisaation aineettomaan pääomaan (Hyrkäs 2009: 49). Kivisen (2008: 47) mukaan osaaminen ja tieto ovat organisaation olennaisinta aineetonta pääomaa. Tieto on ihmisen osaamisen perusta, mutta tieto yksin

ei aikaansaa onnistunutta työsuoritusta (Davenport & Prusak 2000: 6). Tieto näkyy toiminnassa ainoastaan silloin, kun yksilö on innostunut ja hän kykenee soveltamaan tietoa käytäntöön (Sydänmaanlakka 2012: 176; Viitala 2006:126). Tässä tutkimuksessa tieto nähdään osaamisen alakäsitteenä, ja näin osaamisen katsotaan sisältävän myös yksilön tiedot.

Terveydenhuollossa osaamiskeskustelua on aiemmin käsitelty yleisen osaamisen käsitteen lisäksi pääsääntöisesti ainoastaan yksilön näkökulmasta. Keskusteluissa on pohdittu työntekijän asiantuntijuutta, pätevyyttä, osaamista ja ammattitaitoa (Kivinen 2008: 54). Hätösen (2011: 10) mukaan osaamiselle käytettäviä vastineita ovat puolestaan tietotaito, kyvykkyys, pätevyys ja kompetenssi. Käsitettä käytetään vastaamaan myös kelpoisuutta sekä suorituksia. Työtehtävistä suoriutuminen, työn parantaminen ja kehittäminen sekä ongelmanratkaisu kuuluvat nekin osaamiseen. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014: 50) liittävät yksittäisen työntekijän osaamiseen kyvyn yhdistää ammattiin liittyvät taidot ja tiedot tavalla, että niistä on hyötyä. He liittävät osaamiseen myös tietojen ja taitojen monipuolisen ja luovan käytön, työn priorisoinnin sekä organisoinnin, ryhmätyötaidot, joustavuuden, muutoksiin sopeutuvuuden, oman toiminnan ja osaamisen arvioinnin sekä oppimaan oppimisen. Olennaisimpana asiana on osaamisen soveltaminen käytäntöön. Niin Ojala (2008: 50) kuin Sydänmaanlakkakin (2012: 14) toteavat yksilön osaamisen koostuvan kokemuksista, taidoista, tiedoista, verkostoista ja kontakteista, arvoista, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja omasta asenteesta sekä yksilön kyvystä ja mahdollisuudesta yhdistää osaamistaan. Edellä mainittujen lisäksi organisaation osaamista ovat myös kulttuuri, prosessit ja toimintamallit. Osaamisen avulla organisaation uudistuminen mahdollistuu (Mönkkönen & Roos 2010: 125).

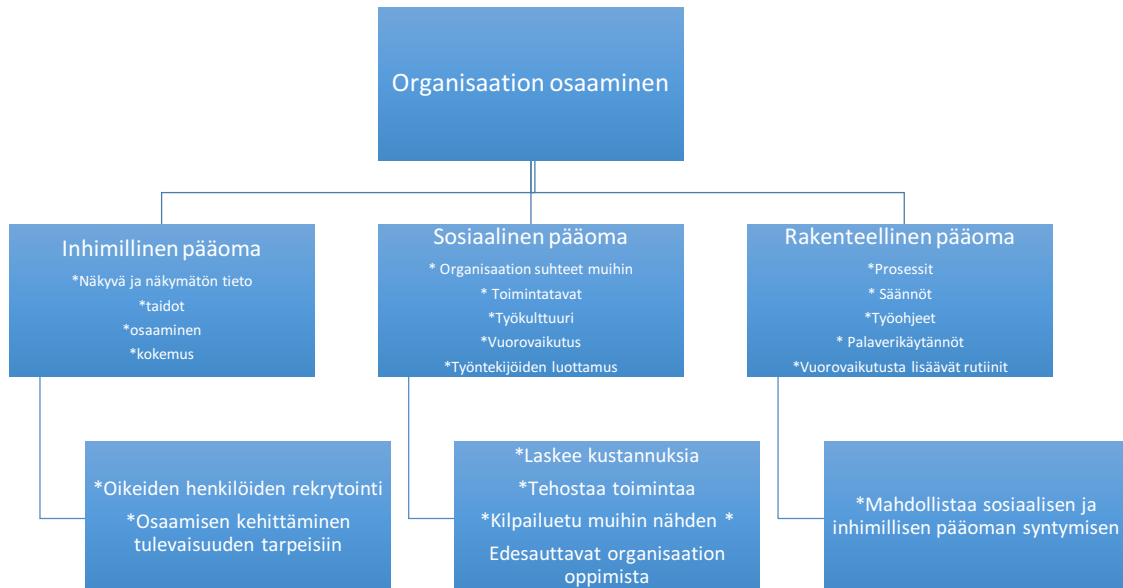
Sydänmaanlakan (2012: 135) mukaan osaaminen-käsitettä käytetään myös useissa eri merkityksissä, eikä sille ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tai selkeää määritelmää. Määritelmän epämääräisyyden vuoksi ajaudutaan herkästi tilanteisiin, joissa on hankala tietää, mitä asiaa osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan. Osaamiselle tarvittaisiin yhteinen määritelmä, jolloin käsitettä voitaisiin käyttää selkeämmin yleisessä keskustelussa ja näin se myös saataisiin keskusteluun mukaan yhdeksi yhteiseksi strategiseksi voimavaraksi. Asiayhteydestä riippuen osaamisesta puhuttaessa voidaan tarkoittaa joko orga-

nisaatiotason tai yksilötason osaamista. Osaamisesta puhuttaessa voidaan myös tarkoittaa yksiköiden, tiimien tai osastojen osaamista. (Sydänmaanlakka 2012: 135; Kupias ym. 2014: 51; Ojala 2008: 50.)

Hyrkkään (2009: 49) mukaan osaamiseksi määritellään työssä tarvittavien taitojen ja tietojen hallinta ja niiden soveltaminen käytäntöön. Osaamisen painopiste on vähitellen siirtynyt yksilön tasolta yhä enemmän organisaation tasolle, jolloin puhutaan organisaation osaamisesta (Kinnunen & Lammintakanen 2006: 16). Osaaminen on enenevässä määrin koko organisaation, ryhmän tai tiimin aikaansaannosta, ei niinkään yksittäisen työntekijän. Osaaminen liitetään nykyään vahvasti organisaation tai työyhteisön visioon sekä toimintastrategiaan. Toimintastrategiasta selviävät työyhteisön tavoitteet ja nämä puolestaan ohjaavat organisaation toimintaa (Jalava & Uhinki 2007: 140).

Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie (2000: 86–87) puolestaan jakavat organisaation osaamisen kolmeen osa-alueeseen, joita ovat inhimillinen pääoma eli ihmiset, sosiaalinen pääoma eli ihmisten väliset suhteet ja rakenteellinen pääoma, joka käsittää järjestelmät (ks. kuvio 2). **Inhimilliseen pääomaan** sisältyvät työntekijöiden tiedot, taidot, osaaminen sekä kokemus. Inhimillinen pääoma on niin näkyvää kuin näkymätöntäkin tietoa. Onnistunut inhimillinen pääoma ilmenee oikeiden henkilöiden rekrytointina sekä heidän osaamisen kehittämisenä. Tämä osaamisalue ilmentää, onko organisaation palveluksessa oikeanlaisia osajia sekä kuinka heidän osaamistaan kehitetään vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. **Sosiaaliseen pääomaan** kuuluu organisaation suhteet muihin toimijoihin, organisaatiossa käytössä olevat toimintatavat, vuorovaikutus, työkuultuuri sekä työntekijöiden luottamus. Sosiaalisen pääoman tärkeimmät merkitykset ovat toiminnan kustannusten laskeminen, koska luottamus lisää yhteistyön nopeutta ja joustavuutta. Se myös tehostaa toimintaa, koska luottamukselliset ja hyvät suhteet antavat kilpailuedun muihin toimijoihin nähden ja kilpailijoiden on vaikea tätä kopioida. Kolmanneksi hyvät suhteet edesauttavat organisaation oppimista ja tekevät siitä laadukkaampaa, koska luottamuksen varassa oppimiselle tärkeää tietoa liikkuu vapaasti molempiin suuntiin. **Rakenteellinen pääoma** jää organisaatioon jäljelle silloin, mikäli työntekijät irtisanoutuisivat. Rakenteellista pääomaa ovat esimerkiksi säännöt, työohjeet ja prosessit. Myös palaverikäytännöt ja muut vuorovaikutusta lisäävät rutiinit voidaan määritellä ra-

kenteelliseksi pääomaksi, ja ne mahdollistavat sosiaalisen ja inhimillisen pääoman syntymisen. Oppivaa organisaatiota kehitettäessä pyritään parantamaan näiden kaikkien kolmen osa-alueen toimintaa.



Kuvio 2. Organisaation osaaminen (Seeman ym. 2000: 86–87 mukailten).

Mönkkönen ja Roos (2010: 209, 213) nostavat yhdeksi osaamisen laajaksi erityisosaamisen alueeksi vuorovaikutusosaamisen, johon liittyy kaikki suhteiden luomiseen ja kommunikointiin liittyvät taidot. Nämä taidot liittyvät myös johtamisen eri ulottuvuuksiin ja niissä merkittävänä on taito, kuinka johtaja kykenee rakentamaan työyhteisöissä sellaisia merkityksiä, että työyhteisö innostuu toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Vuorovaikutusosaamisessa kehittyminen mahdollistaa myös ammattitaidon lisäämisen. Tämä on keskeisessä roolissa myös osaamisen jakamisessa työntekijöiden kesken.

Ammatillisen osaamisen rakentumista voidaan havainnollistaa Viitalan (2006: 116) esittelemän viisitasoisen osaamispyramidin avulla (ks. kuvio 3). Ylimmällä tasolla on yksilön ammattialan tiedot ja taidot eli osaaminen. Toisella tasolla on organisaatio-osaaminen, joka liittyy suoritettavaan työtehtävään tai organisaatioon ylipäätään. Kol-

mannella tasolla on sosiaaliset taidot. Neljäs taso pitää sisällään ongelmanratkaisukyvyyn ja luovuuden. Alimmalla tasolla on henkilön ominaispiirteet ja persoonalliset valmiudet kuten henkinen joustavuus, paineensietokyky ja itseluottamus. Mitä lähemmäksi pyramidin huippua mennään, sitä läheisemmin suoritettavaan työtehtävään liittyvät edellytykset täyttyvät. Toisaalta taas pyramidin perusta edustaa yksilön persoonallisia ominaisuuksia, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia.



Kuvio 3. Ammatillisen osaamisen rakentuminen (Viitala 2006: 116).

2.2. Terveystieteiden osaamisen erityispiirteet

Terveystieteiden osuudessa tarvittava tieto ja osaaminen ovat laaja-alaisia ja kokonaisvaltaisia asioiden hallintaa. Oman erityisalan asiantuntemus perustuu laajaan, terveystieteiden toimien yhteiseen perustaan ja yleisesti hyväksytyihin toimintaperiaatteisiin, näkökulmiin ja arvoihin tulevaisuuden työelämästä, yhteiskunnasta sekä kulttuurin ja ympäristön merkityksestä (Bresnen, Hodgson, Bailey, Hyde & Hassard 2017: 599). Edellytyksiä toiminnalle ovat motivoituneisuus jatkuvaan kouluttautumiseen, itsensä kehittämiseen

sekä ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Palvelujen sujuvuuden ja tehtävien joustavan hoidon kannalta hoitotyön ammateissa on yhteisiä osaamisalueita, joita tulisi yhdessä kehittää. (Opetusministeriö, 2006:15.)

Laaksosen ja Ollilan (2017: 179) mukaan työ itsessään toimii oppimisympäristönä. Työssäoppimisen tärkeimpiä menetelmiä ovat yhteistoimintaan perustuva oppiminen, kokemuksista oppiminen sekä tiimityöskentely, joka on yleistynyt myös terveydenhuollossa. Yhteistoimintaan perustuva oppiminen on yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää yhteistä opiskelua, joka perustuu toisten auttamiseen ja jokaisen aktiiviseen toimintaan osallistumiseen. Tiimioppimisessa kehitetään tiimien toimintaa, joka on yksi oppivan organisaation tavoite ja peruslähtökohta. Kokemuksesta oppiminen puolestaan on jatkuva prosessi, joka tarkoittaa oman toiminnan reflektointia. Prosessi on aktiivista itsearviointia, jossa yksilön kehittyminen kokemusten avulla tapahtuu ulkoisten olosuhteiden, sisäisten luonteenpiirteiden ja sekä sosiaalisen ja henkilökohtaisen tiedon välillä.

Terveydenhuollossa osaaminen pohjautuu laaja-alaiseen ja koko ajan uusiutuvaan, monitieteelliseen tietoperustaan ja käytännölliseen osaamiseen sekä vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin taitoihin (Bresnen ym. 2017: 600). Toiminta perustuu näyttöön ja tutkittuun tietoon. Tärkeää on myös harjaantuminen ammattitoiminnan edistämiseksi tarvittavaan kehittämis-, tutkimus- ja muutososaamiseen (Ali, Tretiakov, Whiddett & Hunter 2017: 331). Väestön koulutustason noustessa, teknologian kehittyessä ja työelämän muuttuessa oman alan asiantuntijaroolin merkitys kasvaa. Moniammatillinen työskentely ja siihen liittyvät kehitysvaatimukset edellyttävät niin oman ammatin erityisasiantuntijuutta kuin asiantuntijuuden laajenemista yhteisöasiantuntijuudeksikin. (Opetusministeriö 2006:16.)

Terveydenhuollossa tarvitaan jatkuvaa ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvää osaamista, uuden tiedon hankkimista sekä kattavia kommunikointi- ja viestintätaitoja. Työnjaon edistäminen ja tehtäväsiirrot terveydenhuollossa edellyttävät vankkojen taidollisten ja teoreettisten perusosaamisten hallintaa. (Bresnen ym. 2017: 598.) Toimiminen asiantuntijana vaatii osaamista kehittää omaa työtään monipuolisessa toimintajärjestelmässä. Osaamista tarvitaan myös työympäristössä työntekijänä, esimiehe-

nä tai kehittäjänä toimimisessa. Samoin tarvitaan yhteiskunnallisia taitoja, jotka ovat tärkeitä hallita terveydenhuoltoalan tehtäviä hoidettaessa. Kansallisesti ja kansainvälisesti verkostoituva terveydenhuolto vaatii terveydenhuollon ammattilaiselta taitoja, tietoa ja kykyä ammattitaidon uudistamiseen, joka on tarpeellista työelämän ja koulutuksen kehittämässä sekä laadunarvioinnissa. (Opetusministeriö 2006: 16.) Tulevaisuuden osaamistarpeita on pohdittu hoitotyön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoitihankkeen (HOKE) loppuraportissa, jossa todetaan oppimisvalmiuksien ja yhteistyö- ja kommunikointitaitojen olevan keskeisiä tulevaisuuden osaamisalueita. Tärkeinä tulevaisuuden taitoina pidettiin myös kykyä etsiä tietoa, itsensä kehittämistä ja omien vahvuuksien tuntemista. (Leiwo, Heikkilä & Matikainen 2002: 87–90.)

On hyvä muistaa, että ammatillinen perusosaaminen vanhenee nykyään melko lyhyessä ajassa. Paane-Tiaisen (2000: 93) mukaan noin puolet opitusta tiedosta vanhenee terveydenhuoltoalalla 4–5-vuodessa. Tarvittavat pohjatiedot saa peruskoulutuksesta, mutta säännöllisin väliajoin tarvitaan lisäkoulutusta. Toistuva itsensä kehittäminen saattaa jopa olla töistä selviytymisen edellytys. Terveydenhuollon ammattihenkilöille säädetyn lain mukaan terveydenhuollon ammattihenkilö on velvollinen kehittämään ja ylläpitämään ammattitoiminnan edellyttämää ammattitaitoaan (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 18 §). Työnantaja velvoitetaan puolestaan mahdollistamaan tarvittava täydennyskoulutus (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2004: 24–25).

Pelkkä koulutuspäivään osallistuminen ei kuitenkaan takaa osaamisen päätymistä organisaation käyttöön, eikä koulutusten opit muutu itsestään työssä osaamiseksi. Ellei kukaan ole kiinnostunut työntekijän uusista opeista ja ideoista, ne unohtuvat nopeasti. Uusia taitoja tulisi päästä käyttämään ja harjoittamaan käytännössä, ettei taito unohtuisi kokonaan. Olosuhteiden tulee olla suotuisat uuden osaamisen hyödyntämiseen ja jakamiseen myös muille työntekijöille. Ellei koulutuspäivästä saatua uutta oppia päästä hyödyntämään, eikä työntekijä saa tukea toteuttaa uuden oppimisen aiheuttamaan muutokseen, uusi oppi unohtuu helposti ja hautautuu muun tekemisen alle. Esimiehen tehtävänä olisikin huolehtia siitä, että koulutuksessa opitut asiat pääsisivät käytäntöön asti ja näin muuttuisivat arkipäivän osaamiseksi. Esimies voi vahvistaa koulutuksen vaikuttavuutta rohkaisemalla uuden taidon käyttöönotossa. Esimies voi myös kysyä työntekijäl-

tä, mitä tämä on koulutuksessa oppinut ja kuinka hän aikoo soveltaa oppimaansa käytännön työssä. Kun työntekijä saa mahdollisuuden harjoitella taitoa, ja saa siitä vielä palautetta, koulutuksen vaikuttavuutta on vahvistettu positiivisella tavalla. (Kupias ym. 2014: 103, 104.)

2.3. Oppiva organisaatio osaamisen taustalla

Oppivan organisaation- käsite teki varsinaisen läpimurron 1990-luvulla, jolloin Peter Senge julkaisi teoksensa *The Fifth Discipline*. Senge (2006: 383–387) mukaan oppivan organisaation viisi keskeistä tekijää ovat 1) henkilökohtainen hallinta, jolla tarkoitetaan työntekijän oppimista niin yksin kuin organisaatiossakin. 2) Sisäiset mallit, jotka ohjaavat toimintaa. Ne ovat pääosin alitajunnassamme olevia merkityksiä, joita annetaan ihmisille ja asioille. 3) Jaettu visio, joka on olennainen osa organisaation toiminnassa. 4) Tiimioppiminen, joka korostaa yhdessä toimimista ja oppimista sekä 5) Systemiajattelu, jonka tarkoituksena on sulauttaa yhteen erilaiset työvälineet. Keskeisenä ominaisuutena oppivalle organisaatiolle on kaikkien ylläolevien ominaisuuksien kehittäminen yhdessä (ks. kuvio 4). Senge myös korostaa, että organisaation oppiminen on mahdollista vain silloin, kun tiimit oppivat (Senge 2006: 219).



Kuvio 4. Oppiva organisaatio Senge mukaan (Senge 2006: 383–387 mukailten).

Kinnusen (2010: 31) mukaan oppivan organisaation (*Learning Organization*) käsite on monitieteellinen. Se sisältää monenlaisia näkökulmia, siinä on useita elementtejä, ja sillä on useita määritelmiä. Oppiva organisaatio luo ympäristön, joka tukee oppimista, mutta samanaikaisesti se on myös oppimisen kohde. Oppiva organisaatio tarkastelee työympäristössä käytettäviä toimintaperiaatteita, toimintajärjestelmiä ja organisaation ominaisuuksia, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Viitalan (2013: 171) mukaan oppiva organisaatio pystyy tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä. Nutley ja Davies (2001: 36) sekä Garvin, Edmondson ja Gino (2008: 111) toteavat oppivan organisaation olevan sellaisen, jossa oppimista tapahtuu yksilön, ryhmän tai organisaation tasolla niin, että oppimisprosessien kautta organisaatio saavuttaa aiempaa paremmin tavoitteensa.

Rampersad (2004: 35, 36) puolestaan kirjoittaa oppivan organisaation muodostuvan työntekijöistä, jotka kommunikoivat avoimesti keskenään ja jakavat osaamistaan. Hän myös toteaa oppivan organisaation koostuvan tiimeistä. Tämä selittynee sillä, että niin yksilöiden kuin koko organisaationkin tulee oppia jatkuvasti, jotta sitä voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio edistääkin henkilökunnan osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön niin omassa organisaatiossa kuin eri organisaatioiden välilläkin. Merkittävä tekijä on työntekijöiden oma mahdollisuus vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä (Laaksonen & Ollila 2017: 178).

Oppivassa organisaatiossa edistetään jäsenten oppimista, ja samanaikaisesti organisaatio kehittää ja muuttaa itseään (Senge 2006: 129, 132; Pedler, Burgoyne ja Boydell 1997: 3). Oppivalle organisaatiolle on ominaista oman toimintatavan muuttaminen, ja näin se myös uudistaa omaa kilpailukykyään. Senge (2006: 9) toteaa oppivan organisaation muodostuvan tiimityöskentelystä, sekä ammatillisesti motivoituneista, pätevistä ja kasvuhaluista työntekijöistä. Oppivaa organisaatiota hallitaan yhteisten ajattelumallien, jaetun vision sekä systeemiajattelun avulla. Oppivalle organisaatiolle on myös ominaista sen henkilöstön jatkuva oman kyvyn lisääminen luoda todellisuuttaan ja tulevaisuuttaan (emt. 14).

Otala (2008: 78) puolestaan toteaa oppivan organisaation osaavan käyttää kaikkia mah-

dollisia oppimismuotoja organisaatiossa, ja tätä kaikkea saatua tietoa organisaatio käyttää oman toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Oppiva organisaatio myös arvioi jatkuvasti itseään ja eri toimintoja, ja kaikkea tätä tietoa käytetään ennakkoluulottomasti ohjaamaan toiminnan kehittämistä. Oppivalle organisaatiolle on ominaista tulevaisuuteen suuntautuminen. Organisaatio poimii eri suunnista tietoa ja näkemyksiä, ja pystyy luomaan niiden pohjalta hyvän yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Oppivan organisaation kannalta erityisen tärkeää on jatkuvasti tunnistaa organisaation tärkeimmät osaamistarpeet, joiden perusteella hankitaan tai kehitetään tarvittavaa osaamista ja samalla myös hyödynnetään kaikkea organisaatiossa olevaa osaamista päivittäisessä tekemisessä.

Oppivan organisaation rinnalla puhutaan usein osaamisen johtamisesta ja Viitalan (2006: 303) sekä Pedlerin ym. (1997: 4) mukaan osaamisen johtamisen ihannetilanne onkin juuri oppiva organisaatio. Ojalan (2008: 287) mukaan oppivassa organisaatiossa esimiehillä on tärkeä tehtävä toimia osaamisen ja kehittämisen roolimalleina. Tämä vaatii esimiehiltä ja johtajilta myönteistä suhtautumista myös työntekijöiden omaehtoiseen kehittämiseen, osaamisen tukemista ja hyödyntämistä sekä tarpeeksi näkyvää läsnäoloa työyhteisössä. Työyhteisöt, joiden ilmapiiri kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, ja jossa rakentavasti kyseenalaistetaan olemassa olevia asioita, kykenevät muuttamaan toimintaansa toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti sekä uusiutumaan jatkuvasti (Laaksonen & Ollila 2017: 179).

Oppivan organisaation henkilöstö on sitoutunutta, innostunutta ja motivoitunutta työkentelemään yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Asiakkaat ovat keskipisteenä, työyhteisö tietää, että töitä tehdään asiakkaita varten ja näin he myös pyrkivät ymmärtämään asiakkaiden tulevia tarpeita. Oppivassa organisaatiossa on myös ennakointijärjestelmä, jolla tunnistetaan uudet haasteet, toimintaympäristön osaamistarpeet sekä muutokset, ja näihin muutoksiin osataan varautua. (Viitala 2006: 52.)

Oppivan organisaation yksi tunnuspiirre on tiedon ja osaamisen hankkiminen sekä sen hyödyntämiseen panostaminen (Gold, Malhotra & Segars. 2001: 187). Vastuu informaatiossa tutkimisesta, käyttämisestä, ja keräämisestä oppimisprosessin edistämiseksi annetaan kaikille työntekijöille. Organisaatiossa on aikaa ja tilaa osaamisen jakamiselle ja

uuden oppimiselle, työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä ja sen tavoitteisiin ja osaamisen jakamisesta palkitaan. Ilmapiiri kannustaa oppimiseen, avoimeen kommunikointiin, kokeilemiseen, kokemusten jakamiseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen (Hyrkäs 2009: 80; Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed 2007: 37).

Oppivan organisaation perustana toimii yhteinen strategia, visio, yhteiset arvot sekä selkeät tavoitteet. Kun nämä ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa, voi jokainen työntekijä kehittää toimintaansa samaan suuntaan samoihin tavoitteisiin pohjautuen. Tämän lisäksi on tärkeää määritellä yhteiset käsitteet, jolla varmistetaan, että keskeiset asiat ymmärretään samalla tavalla. (Viitala 2006: 52.) Oppivan organisaation moniulotteisuutta kuvataan kuviossa 5.



Kuvio 5. Oppivan organisaation moniulotteisuus (Viitala 2013: 171; Ojala 2008: 79 mukailten).

Myös Vuorinen (2013: 179) näkee oppivan organisaation ominaispiirteinä tehokkaat rakenteet ja järjestelmät, avoimuuden, kannustavan kulttuurin, luottamuksellisuuden, järjestelmällisen ongelmanratkaisukyvyyn, organisaation ja ympäristön väliset vuorovaikutteiset suhteet, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät, tehokkaan tiedonkulun sekä omasta kokemuksesta, historiasta ja muiden toimintatavoista oppimisen. Työyhteisöissä, joissa luotetaan keskinäiseen osaamisen arvostukseen, voidaan helpommin myös myöntää oma osaamattomuus. Tällöin muilla työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omaa osaamistaan. Mönkkösen ja Roosin (2010: 211) mukaan ammatilliset tarpeet liittyvät vahvasti työn haasteellisuuteen ja mahdollisuuteen työskennellä yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa. Näin sekä organisaatio että työntekijä hyötyvät. Organisaatio saa osaamista ja työntekijä kokemusta ja laajempaa ammattitaitoa.

Nutley ja Davies (2001: 37) kirjoittavat oppivan organisaation hyödyntävän asiakkaiden, toimittajien, työntekijöiden ja kilpailijoiden näkemyksiä, kokemuksia ja tietoa, ja näin organisaatio maksimoi oman oppimisensa ja uudistumisensa. Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista tiedon kerääminen, prosessointi ja jakaminen aktiivisesti. Johdon tärkeänä tehtävänä on oppimista ja kehitystä tukevan ilmapiirin luominen, joka edistää myös vuorovaikutusta, kokeilemista ja kokemuksista oppimista. Näin organisaation toiminta muuttuu jatkuvasti.

Laaksonen ja Ollila (2017: 178) toteavat oppivan organisaation mahdollistamisen vaativan oikeanlaista johtajuutta ja työntekijän sitoutumista. Johtaja on järjestelijä ja suunnittelija, hän kantaa vastuun organisaatiosta, ja yhdessä työntekijöiden kanssa kehittää yhteisiä toimintamalleja. Organisaation osaaminen on laaja kokonaisuus, joka perustuu työntekijöiden osaamiselle. Osaamisen kokonaisuuteen kuuluu myös organisaation toimintatavat sekä toimintakulttuuriin sisältyvät tiedostetut ja tiedostamattomat toimintatavat ja -rutiinit (Gold ym. 2001: 189). Osaamista johtamalla voidaan vaikuttaa olennaisesti avoimuuden lisääntymiseen ja tiedon liikkumiseen organisaatiossa.

Tietotekniikan ja oppimista tukevien menetelmien hyödyntäminen on tehostunut valtavasti viime vuosina. Monet oppivaan organisaatioon liitetyt teoreettiset tiedonkeruun, soveltamisen ja jakamisen ihannemallit ovat käytännössä nykyään mahdollisia kaikille

organisaatioille. Oppimisen edellytykset ja oppimiskulttuuri ovat parhaimmillaan silloin, kun organisaatiossa on turvallinen, luottamuksellinen, kannustava ja avoin ilmapiiri (Vuorinen 2013: 183). Rampersad (2004: 34, 35) toteaa, että osaamiseen liittyvä infrastruktuuri tulisi hoitaa siten, että se tukee luovuutta, tiimityötä, itseluottamusta, positiivista ajattelua sekä oppimista. Inspiroivat olosuhteet edesauttavat työntekijöiden osaamisen jakamista. Vuorisen (2013: 183) mukaan tärkeää on oppimista edistävän ilmapiirin ylläpitäminen, uusien asioiden kokeilemisen kannustaminen, virheiden salliminen, tiedonjaon avoimuus, oppimisen edistämisestä palkitseminen ja organisaatiota-joja ylittävän yhteistyön kannustaminen.

Kupias ym. (2014: 228) mainitsevat hyvän oppimiskulttuurin tekijöiksi kaikkien osaamisen arvostamisen, onnistumisen huomioimisen, epäonnistumisten käsittelyn ratkaisuja hakien, yrittämiseen kannustamisen ja yrittämisestä palkitseminen. Kannustavan oppimiskulttuurin tekijöitä ovat myös ideoiden jatkojalostaminen ja yhteinen ideointi, toiminnan reflektointi ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, dialogisuuden sekä hyvän oppimiskulttuurin huoltaminen ja sen jatkuva ylläpito. Tehokkaasti oppiva organisaatio pohtii omaa osaamistaan, osaamistarpeitaan sekä osaamisen hyödyntämistä niin ylimmän johdon suunnasta tavalliseen rivityöntekijään kuin toisinkin päin. (Vuorinen 2013: 183.) Oppivan organisaation periaatteet voidaan tiivistää kuvioon 6.



Kuvio 6. Oppivan organisaation elementit (Ojala 2008: 79 mukailten).

2.4. Oppimisen edistäminen

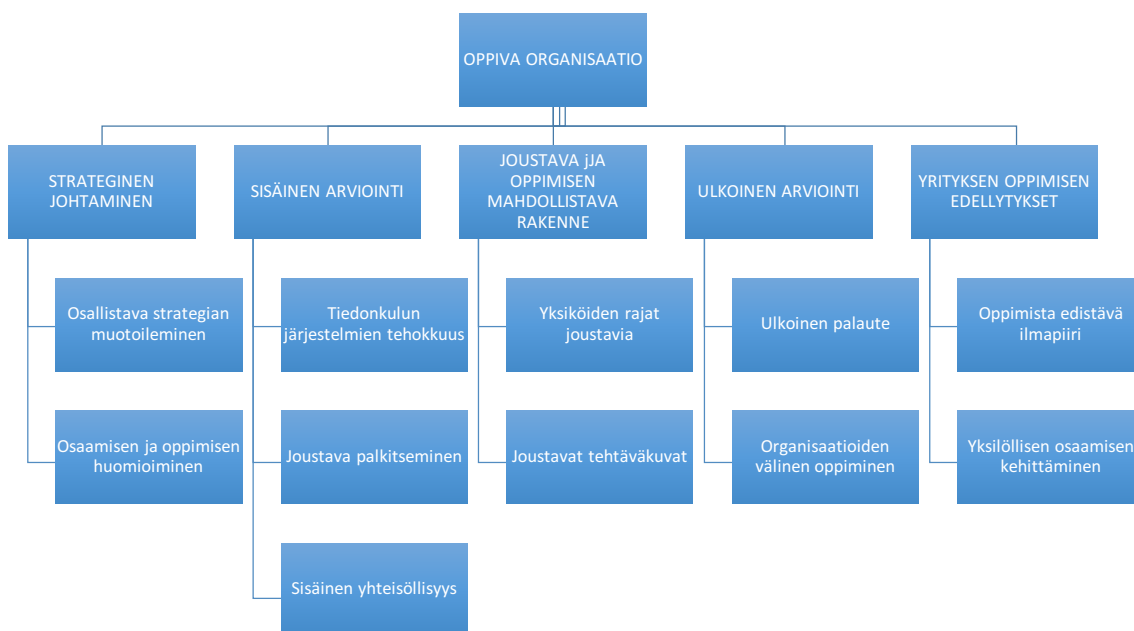
Vuorisen (2013: 177) mukaan oppimista ja osaamista tarkastellaan nykyään usein organisaation strategian yhteydessä yhtenä olennaisena menestystekijänä etenkin silloin, kun organisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Oppimista tukeva kulttuuri mahdollistaa luonnollisen ja jatkuvan oppimisen sekä kehittymisen organisaatiossa. Etenkin johtajat luovat organisaation kulttuuria näyttämällä esimerkkiä keskusteluissa ja toiminnoissa näkyvillä valinnoillaan sekä omien arvostustensa kautta. Johtajan tärkein tehtävä onkin oppimista edistävän ilmapiirin luominen (Hyrkäs 2009: 79).

Savolaisen (2009: 46) mukaan avoin ilmapiiri ja luottamus ovat perusta ammatilliselle kehittymiselle, ja joskus lyhytnäköiset toimintojen tehostamiseen liittyvät päätökset ja uudelleenjärjestelyt esimerkiksi toimintojen ulkoistamisella, horjuttavat luottamusta ja vievät pohjaa työnantajan sitoutumiselta henkilökunnan osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamisen johtamiseen liittyvänä tärkeänä työssä oppimista vahvistavana tekijänä on avoimuuden ja osallisuuden mahdollistaminen sekä oppimiseen tarvittavan ajan antaminen.

Viitalan (2013: 171–172) mukaan yksittäisen työntekijän oppiminen ei tavallisesti riitä kehittämään organisaation toimintaa niin paljon, että asiakas huomaisi muutoksen. Organisaation uusien toimintamallien, prosessien ja muiden näkyvien merkkien aikaansaamiseksi tarvitaan suurempien joukkojen oppimista ja useampien työntekijöiden uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Osaamisen ja uuden tiedon muodostaminen mahdollistuu, kun henkilöstö pohtii keskenään toiminnassa tapahtuvaa muutosta ja näiden muutosten synnyttämiä uusia oppimistarpeita. Tämän pohjalta työntekijät voivat kehittää sellaisia toimintatapoja, jotka vastaavat olemassa oleviin haasteisiin. (Virkkunen & Ahonen 2007: 21.)

Pedlerin ym. (1997: 3) tutkimuksen mukaan oppiminen ei ole yksittäinen organisaation osatekijä tai yksittäinen prosessi, vaan oppiva organisaatio täytyy käsittää yhtenä kokonaisuutena. Oppiva organisaatio käsittää yksitoista tunnusmerkkiä, jotka ovat erilaisia osakokonaisuuksia (ks. kuvio 7). Nämä tunnusmerkit voidaan jakaa viiteen osa-

alueeseen. Ensimmäisenä osa-alueena on strateginen johtaminen. Siihen kuuluu osallistava strategian muotoileminen sekä osaamisen ja oppimisen huomioiminen strategiassa. Toisena osa-alueena on sisäinen arviointi, johon kuuluu muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät sekä tiedonvälityksen arvioiminen. Sisäisessä arvioinnissa kiinnitetään huomioita erilaisiin tiedonkulkua kehittäviin järjestelmien tehokkuuteen, joustavaan palkitsemisjärjestelmään sekä sisäiseen yhteisöllisyyteen. Kolmantena osa-alueena on joustava ja oppimisen mahdollistava rakenne. Niin yksiköiden rajat kuin erilaiset tehtäväkuvatkin ovat joustavia. Tavoitteena on muodostaa organisaatiolle sellainen arkkitehtuuri, jossa on tilaa kohdata eteen tulevat haasteet ja ongelmat. Neljäs osa-alue on ulkoinen arviointi, jossa huomioidaan organisaatioiden välinen oppiminen ja ulkoinen palaute. Etenkin asiakkaiden antama palaute tulisi nähdä merkittävänä kehitystä edistävänä tietovarantona. Yrityksen oppimisen edellytykset ovat viides osa-alue. Tähän kuuluu niin oppimista edistävä ilmapiiri kuin yksilöllisen osaamisen kehittämisen huomioiminenkin. Jokaiselle annetaan tilaisuus kehittää itseään ja osaamistaan ja työntekijöitä ohjataan ottamaan vastuuta omasta kehittämisestään.

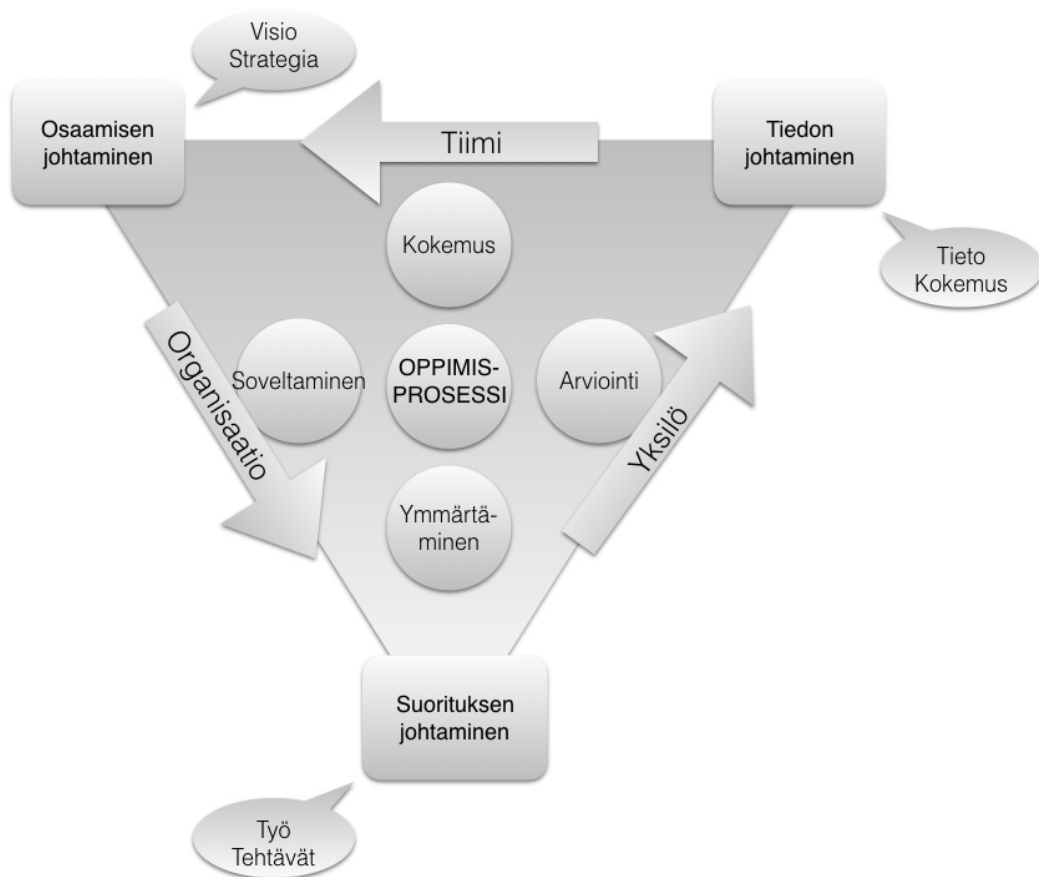


Kuvio 7. Oppivan organisaation yksitoista tunnusmerkkiä Pedlerin ym. (1997: 15–18) mukaan.

Kupias ym. (2014: 11) sekä Nonaka ja Takeuchi (1995: 9–10) toteavat harvan johtajan tietävän, kuinka oppimista edistetään. Työntekijöiden oppimista edistävät mm. motivaatio, ilmapiiri, tavoitteellisuus, aktiivisuus oppimisessa, kokonaisuuksien hahmottaminen sekä vuorovaikutus ja palaute (Kupias ym. 2014: 111; Sydänmaanlakka 2012: 15–16). Työssä tarvittavien tietojen oppiminen ei tapahdu ainoastaan koulutuksen avulla, vaan entistä enemmän opitaan työssä sitä samalla kehittäen (Helakorpi 2006: 26). Oppiessa opittavaa asiaa peilataan omiin aikaisempiin kokemuksiin ja kokemusmaailmaan. Tämän vuoksi työntekijät saavat esimerkiksi samasta koulutuksesta irti erilaisia asioita (Kupias ym. 2014: 104, 109). Koulutusten vaikuttavuutta voidaan tehostaa linkittämällä koulutuksen sisältö jo ennen koulutukseen lähtöä käytännön työhön.

Oppimista voidaan edistää ja uusia näkökulmia löydetään etenkin silloin, kun ihmiset myöntävät virheensä ja katsovat asioita uudelta kannalta (Argyris & Schön 1989: 157; Popper & Lipshitz 2000: 140; Viitala 2004: 535). Oppiva organisaatio tarvitsee syntyäkseen suotuisat olosuhteet sekä työntekijät, joille annetaan mahdollisuus oppia – myös ajallisesti. Tämä ei tapahdu ainoastaan koulutuksia järjestämällä, vaan työntekijöille tulisi tarjota haastavia työtehtäviä, rohkaista tiimityöhön ja järjestää myös osaamisen hallinnalle puitteet. Avoin kulttuuri ja riittävät resurssit luovat työntekijöille mahdollisuuden kerätä kokemuksia, vaihtaa tietämystä, kierrättää työtehtäviä, osallistua vapaamuotoisiin keskustelutilaisuuksiin sekä innostaa epävirallisiin kontakteihin muiden oppimismahdollisuuksien ohella (Rampersad 2004: 190).

Organisaation oppimista voidaan edistää niin osaamisen, tiedon kuin suorituksenkin johtamisen avulla (Aranda, Arellano & Davila 2017: 1193; Sydänmaanlakka 2012: 25). Osaamisen johtamisen lähtökohtana on organisaation visio ja strategia, kun taas tiedon johtamisen lähtökohtana on tieto ja kokemus, jota tarkastellaan pitkälti tiimien tasolla. Suorituksen johtamisessa lähtökohtana on työ ja tehtävät, ja päähuomio on tuolloin lähinnä yksilötasolla. Alla olevassa kuviossa 8 on selvennetty oppimista tukevia prosesseja. Prosessit ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja toisaalta myös kaikki prosessit tukevat oppimista (Sydänmaanlakka 2012: 24).



Kuvio 8. Osaamisen, suorituksen ja tiedon johtaminen tukemassa organisaation oppimista (Sydänmaanlakka 2012: 25 mukailleen).

3. OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN

Organisaatiossa olevaan osaamisen hyödyntämiseen vaikuttaa useat tekijät. Osaamisen kehittämisen lisäksi organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria sekä järjestelmiä ja johtamista on myös kehitettävä (Nutley & Davies 2001: 39). Tämän lisäksi on varmistettava, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset säilyttävät motivaationsa ja voivat työssään hyvin. Toimintaedellytysten ja johtamisen pitää olla kunnossa, ennen kuin osaaminen voi kukoistaa ja kanavoitua organisaation hyödyksi. (Viitala 2013: 173.)

Kujalan (2015: 2) mukaan johtamista on tutkittu paljon, mutta tutkimustietoa ei saada mukaan työelämän käytäntöön. Kansainvälinen osaamisen johtamisen tutkimus on keskittynyt pitkälti yksityissektorille, kun taas Suomessa tutkimus on kohdistunut enemmän julkisiin organisaatioihin (Van Beveren 2003: 90; Kivinen 2008: 18). Keskustelun ulkopuolelle jäänyt keskeinen aihe on se, kuinka organisaatiossa oleva osaaminen saadaan tehokkaasti käyttöön ja oikean suuntaisesti (Kivinen 2008: 17, 202). Haasteellista on saada osaamisen johtaminen integroitua organisaation arkeen siten, että se kehittyy jatkossa myös itseohjautuvasti (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 17). Organisaatioiden olisikin syytä pohtia, minkälaiset osaamisen johtamisen menetelmät edesauttavat organisaatioita hyödyntämään, kehittämään ja luomaan osaamista (Blackman & Kennedy 2009: 560).

Rampersadin (2004: 34) mukaan organisaation menestymisen ja tehokkaan kilpailun kannalta tärkeää on tietää, mikä osaaminen on välttämätöntä, mistä päin organisaatiota sitä on saatavilla sekä miten organisaatiossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää. Osaamisen jalkauttaminen, kuvaaminen, jakaminen, jalostaminen, arviointi, levittäminen ja käytäntöön vieminen ovat osaamisen hyödyntämisen kannalta olennaisia tekijöitä (Rampersad 2004: 191).

Osaamisen ja tiedon tärkeys on korostunut nyky-yhteiskunnassa niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnan tasolla. Kivisen (2008: 3) mukaan osaamisen kehittäminen ja uuden tiedon muodostaminen ovat pääasiassa keskittyneet yksilötasolle. Näistä hyvänä esimerkkinä ovat lyhytkestoiset koulutukset ja kehityskeskustelut. Avoimessa työy-

teisössä tehdään asioita yhdessä tai asioista keskustellaan yksikön sisällä. Yksikön rajat ylittävää hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista on kuitenkin hyvin harvassa organisaatioissa. Näin koko organisaatiotasoisien tiedon ja osaamisen muodostuminen jää monesti syntymättä. Organisaatiotasolla ei osata vielä kunnolla hyödyntää yksilötason osaamista.

3.1. Osaamisen johtaminen

Organisaation tiedon ja osaamisen optimaaliseen hyödyntämiseen tarvitaan osaavaa johtamista. Osaamisen johtaminen (*Knowledge Management*) on käsitteenä kiistanalainen ja monitulkintainen (Davenport & Prusak 2000: 5; Huotari 2009: 38; Greiner, Böhmman & Kremar 2007: 4). Käsitepari on käännetty tietämyksen, osaamisen ja tiedon johtamiseksi (Viitala 2013: 171; Sydänmaanlakka 2012: 175). Kivinen (2008: 56) puolestaan kirjoittaa *Knowledge Management*-käsitteen ominaisuuksia olevan kirjallisuuden perusteella systeemisyyttä, yhdistävyys, oppiminen, hallinta ja edistävyys. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen nähdään monitieteellisenä kokonaisuutena, jota lähestytään organisaation kyvykkyyden ja henkilöstön osaamisen näkökulmasta, ja keskeisin tarkastelun kohde on osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen oppivan organisaation näkemyksen pohjalta.

Von Krogh, Nonaka ja Rechsteiner (2012: 240) toteavat osaamisen johtamisen käsitteen keskeisenä tarkastelun kohteena olevan osaamisen kehittämisen, jakamisen ja arvioinnin. Käsitepari voidaan nähdä monitieteellisenä kokonaisuutena, jota voi lähestyä useista eri näkökulmista (Wiig 1999: 3; Helakorpi 2006: 44). Käsitettä voidaan tarkastella organisaation kyvykkyyden näkökulmasta, jolloin pohditaan mitä johdetaan ja tavoitellaan. Sitä voidaan tarkastella organisaation kehityksen ja strategian näkökulmasta, jolloin päähuomio keskittyy siihen, minkälaisia prosesseja johdetaan ja tarkastellaan tai sitä voidaan lähestyä organisaation informaatiojärjestelmien ja informaation prosessoinnin näkökulmasta, jolloin päähuomio keskittyy siihen, millaisilla välineillä johdetaan. Viimeksi mainittu painottaa osaamisen johtamisen-käsitettä tiedon johtamisen näkö-

kulmasta, jossa kiinnostuksen kohteena ovat mm. tiedon hankinta, tiedon välittäminen, tiedon tulkinta sekä taltiointi. (Davenport & Prusak 2000: 36–37; Wiig 1999: 4.)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on käsitteen määrittelyn monitulkintaisuudesta huolimatta sellaisen osaamisen määrittely, jonka avulla yrityksessä saavutetaan päämäärät ja saadaan liiketoimintastrategia onnistumaan (Chen & Fong 2015: 431; Wiig 1999: 4). Osaamisen johtamisessa olennaista on löytää organisaation työntekijöillä oleva piilosaaminen. Ainoastaan tiedossa oleva osaaminen voidaan ottaa organisaatiossa käyttöön. (Davenport & Prusak 2000: 18.) Onnistunut osaamisen johtaminen lisää myös yritysten kykyä kanavoida piilevät tieto- ja osaamisresurssit uudistumisen perustaksi (Sibbald & Kothari 2015: 340). Rissanen ja Lammintakasen (2011: 239) mukaan terveydenhuollon organisaatioissa on paljon käyttämätöntä osaamista. Khatri, Wells, McKune ja Brewer (2006: 10) toteavat, että arvioiden mukaan nykyisillä johtamiskäytännöillä voidaan hyödyntää ainoastaan 60-70% henkilöstön osaamisesta. Hamel (2007: 58) puolestaan kirjoittaa työntekijöistä jopa 85%:n antavan itsestään vähemmän työyhteisöille, kuin mitä he pystyisivät.

Osaamista on myös johdettava, jotta osaamispääoma saadaan käyttöön ja hyödynnettyä organisaatiolle mahdollisimman optimaalisesti (Donate & Sánchez de Pablo 2015: 360). Laaksonen ja Ollila (2017: 178) sekä Wiig (1999: 17) toteavat osaamisen johtamisen olevan läheisesti yhteydessä oppivan organisaation ajatusmalliin. Tämä näkökulma edesauttaa johtamisen syvällisempää mallintamista ja yhdistää sen osaamiseen ja oppimiseen organisaatiossa. Johtaminen on tärkeässä asemassa myös osaamisen kehittämisessä, jotta organisaatio pysyy mukana nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen johtaminen tulee nähdä kokonaisuutena, jolla ohjataan ja hallitaan organisaatiossa olevaa, hankittavaa ja muutettavaa tietoa, taitoa ja kokemusta. (Laaksonen & Ollila 2017: 175.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn varmistamista ja vahvistamista osaamis pohjan avulla (Viitala 2006: 14). Viitalan (2013: 170) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki tarkoituksellinen toiminta, jonka tukemana organisaation edellyttämää osaamista kehitetään, vaalitaan, hankitaan ja uudistetaan. Osa-

misen johtamiseen kuuluu myös uuden tiedon luominen, kehittäminen, jakaminen sekä soveltaminen (Lang 2001: 50). Käsite kattaa koko johtamisen järjestelmän, jonka ohjaamana kaikki edellä mainittu toteutetaan. Osaamisen johtamisen yksi tärkeimpiä osia on organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamistason nostaminen ja sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen perusta, ja tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen keskeisin asia on yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen. Mikäli yksittäisen työntekijän osaamista ei kytketä organisaation tavoitteisiin, osaamisen kehittäminen ei kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen (Ipe 2003: 337; Hamel 2007: 11).

Osaamisen johtaminen näkyy kehittyneempinä tuotteina, toimintatapoina tai palveluina sekä innovaatioina, ja lopuksi parempana taloudellisena tuloksena. Osaamisen johtaminen voidaan yhdistää osaamisen hallintaan sekä kehittämiseen liittyvien ongelmien pohdintaan. Siihen sisältyy myös verkostoituminen ja henkilöstön sekä johtajien välisten suhteiden ylläpitäminen. (Davenport & Prusak 2000: 24; Nguen & Mohamed 2011: 208.) Mönkkösen ja Roosin (2010: 125) mukaan yksi osaamisen johtamisen avainkäsite on ymmärtäminen, jolla tarkoitetaan tunneälyä ja hyvää kuuntelemista. Viitala (2013: 171) toteaaakin osaamisen johtamisen olevan yläkäsite kaikille organisaation osaamisen eri näkökulmia käsitteleville asioille.

Osaamisen johtamista ja kehittämistä ei voi tarkastella ainoastaan työntekijöiden osaamisena tai tiimien toimintana, vaan koko organisaation osaamisena. Organisaation osaaminen ilmenee sen prosesseissa, rakenteissa sekä vuorovaikutuskulttuurissa. (Evans, Brown & Baker 2017: 1) Oivan (2007: 165) mukaan useissa organisaatioissa yksilölliset voimavarat ovat ääri rajoilla, ja tuottavuuden parantaminen on mahdollista ainoastaan organisaation yhteisen osaamisen ja toimintakyvyn parantamisella. Johtamisen merkitys ja esimiesten merkitys on tunnustettu, mutta esimiehet eivät tiedä, mitä johtamistyö tarkoittaa arkipäivän työssä.

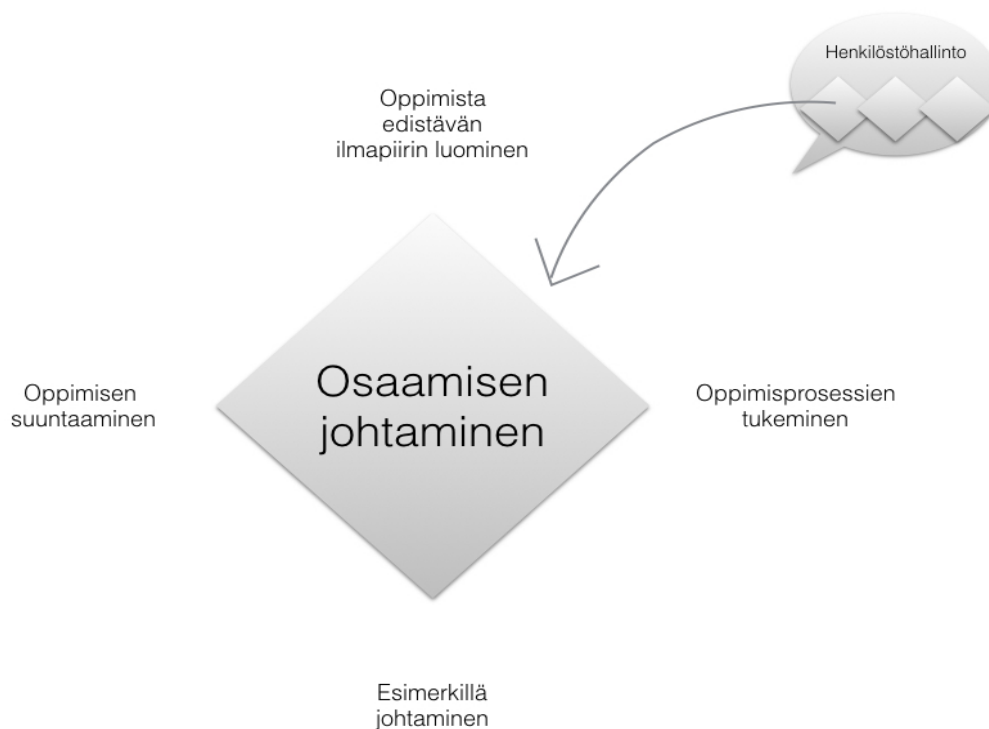
Vuorisen (2013: 184) mukaan hyvin toteutettu osaamisen johtaminen perustuu kokonaisvaltaisesti yrityksen strategiaan, jossa huomioidaan osaamistarpeiden määrittely, henkilöstön vastualueiden ja työnkuvien päivittäminen, osaamisen hankkimissuunni-

telmat, osaamistarpeiden huomioiminen perehdyttämisessä ja rekrytoinnissa, henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen, palkitseminen, osaamisriskien kartoittaminen ja riskeihin varautuminen. Siihen sisältyy myös työhyvinvoinnista, työyhteisön ilmapiiristä ja työssä jaksamisesta huolehtiminen, tietojärjestelmien kehittäminen sekä osaamisen ja organisaation suorituskyvyn seurantajärjestelmän luominen. Monesti organisaation oppimiskyvyn ratkaisee työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio, ei niinkään ohjeiden, suunnittelun tai oppimisvalmiuksien puutteet.

Mustakankaan (2014: 4) mukaan johtajan rooli asiantuntijaorganisaatiossa on varsin merkittävä. Johtaja ei saa olla liian byrokraattinen, ettei hän jarruta henkilöstönsä kehittymistä. Johtajan tehtävä on toimia ennemminkin innoittajana, kannustajana ja valmentajana. Monissa organisaatioissa asiantuntijat johtavat itse itseään, mikäli heille vain annetaan siihen mahdollisuus (Hamel 2007: 186). Työntekijän täydennyskoulutuksen kannustamisen kannalta lähijohtajan tulisi tuntea työntekijänsä ja heidän kiinnostuksen kohteet (Jalava & Uhinki 2007: 141). Ihmisillä on luontainen tarve kehittyä ja kehittää itseään sekä osaamistaan. Johtajan tehtäväksi jää tällöin ohjata henkilöstönsä toimintaa organisaation tavoitteita kohti.

Ollilan (2006: 14) sekä Nikkilän ja Paasivaaran (2007: 75) mukaan osaamisen johtaminen on merkittävä henkilöstöhallinnon osa-alue arjen johtajuudessa, jonka merkitys korostuu entisestään tulevaisuuden johtamistyössä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilökunnan osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen ja ylläpitäminen. Viitalan (2004: 528) mukaan osaamisen johtamiseen ja keinoihin kuuluu neljä ulottuvuutta, jotka ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, esimerkiksi johtaminen, oppimisprosessien tukeminen sekä oppimisen suuntaaminen (ks. kuvio 9). Oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen kuuluu johtajan ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen sekä koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen. Esimerkillä johtaminen pitää sisällään johtajan suhtautumisen omaan kehittymiseensä ja työhönsä. Oppimisprosessien tukemisessa huolehditaan niin työyhteisön kokonaisosaamisen, kuin yksittäisen työntekijänkin osaamisen kehittymistä. Oppimisen suuntaamisessa johtaja puolestaan määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. (Hyrkäs 2009: 81.) Jalava ja Uhinki (2007: 141) lisäävät osaamisen johtamiseen vielä inhimillisen tietopääoman johtamisen

sekä alaistaitojen tukemisen. Johtajan oma sitoutuminen esimiestehtäväänsä on erityisen merkittävä asia.



Kuvio 9. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitala 2004: 537 mukailten).

Nykyaikaisen organisaation tärkeimpiä resursseja on osaaminen ja osaamisen johtaminen on yksi hyvän johtamisen osatekijöistä. Yhdeksi tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi onkin noussut henkilökunnan osaaminen, sen lisääminen sekä ylläpitäminen (Pajula 2013: 1). Sengen (1990: 7) mukaan osaamisen johtaminen kokonaisvaltaisesti mahdollistuu ainoastaan tämänhetkisen tilan tunnistamisen ja toisaalta tulevaisuuden tietyn suunnan valitsemisen kautta. Työyksikön osaamistarpeiden määrittely on mahdotonta, ellei tiedetä mitä aiotaan tehdä. Toisaalta taas, mikäli ei tiedetä osaamisen nykytilaa, ei osata myöskään arvioida, minkälaisia asioita tulisi kehittää niin yksilö- kuin organisaatio-tasollakin.

Osaamisen johtamisella pyritään Kivisen (2008: 102–103) mukaan turvaamaan osaamisen toteutuminen ja jatkuvuus myös henkilökunnan vaihtuessa organisaatiossa. Osaamista tulisi jatkuvasti pyrkiä kehittämään siten, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävästään. Osaamista on olennaista johtaa järjestelmällisesti organisaation strategian suuntaan pyrkien samalla ennakoimaan tulevaisuutta. Tämä mahdollistaa myös osaamisen kehittämisen oikeaan suuntaan ja näin pyritään varmistamaan riittävät ja tarpeenmukaiset henkilöstöresurssit tarpeeksi ajoissa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna olennaista pitkän aikavälin kilpailu- ja toimintakyvyn varmistamisen kannalta on tunnistaa organisaatiolle olennaiset osaamisalueet. Kehittämistä ja osaamista arvioidaan toiminnallisten tavoitteiden pohjalta ja näin pyritään varmistamaan inhimillisen ja sosiaalisen osaamisen pysyminen organisaatiossa. Samalla edistetään henkilöstön työkykyä ja sitoutumista, samoin kuin työyhteisön valmiutta mahdolliseen muutokseen.

Terveysthuollon keskeisimpänä vetovoimaisuuden parantajana sekä merkittävänä kilpailu- ja menestystekijänä pidetään ammattitaitoista henkilökuntaa. Osaaminen on ainoa voimavara, jota kilpailijat eivät juurikaan voi kopioida. Tämän vuoksi osaamista pidetään organisaation ainutkertaisuuden lähteenä. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtamista pidetään yhtenä keskeisemmistä menestystekijöistä (Adhikari 2010: 94). Hamelin ja Prahaladin (1994: 123, 127) mukaan asiakkaiden saamaa arvoa pystytään lisäämään systemaattisella osaamisen johtamisella sekä ydinosuamista parantamalla ja tämän vuoksi se on yksi merkittävä tekijä kilpailukykyä parannettaessa. Onnistunut osaamisen johtaminen parantaa näin palveluiden laatua sekä kehittää organisaation toimintaa (Ali ym. 2017: 337).

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen perehtyminen on terveydenhuollossa tärkeää useastakin syystä. Johtaminen edistää työpaikkaan sitoutumista, ja sillä voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon, työn tuloksellisuuteen sekä työssä jaksamiseen (Rissanen & Lammintakanen 2011: 238; Vuorinen 2013: 184). Terveysthuollon näkökulmasta erityisen kriittinen kysymys liittyy työvoiman saatavuuteen. Jo nyt terveydenhuollossa on henkilöstöpula, jonka aste vaihtelee alueittain ja ammattiryhmittäin. Tulevaisuudessa työntekijöiden rekrytointi hankaloituu kaikilla aloilla, ja palvelut on tuotettava entistä vähäisemmällä henkilöstöllä. Haasteeksi muodostuu eri sukupolvia olevien

työntekijöiden johtaminen, sillä eri sukupolvilla on erilainen käsitys työn merkityksestä ja työhön sitoutumisesta. Näin koko henkilökunnan osaamisen mahdollisimman hyvä hyödyntäminen ja henkilökunnan pysyminen organisaatiossa nousevat yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi myös terveydenhuollossa. (Rissanen & Lammintakanen 2011: 239.)

Viitalan (2002: 49) mukaan osaamisen johtamisen päämääränä on organisaatiolle tarpeellisen osaamisen säilyttäminen, edistäminen ja hankkiminen. Tavoiteltavan osaamisen sisällön voi määritellä joko organisaation strategisten tarpeiden mukaan tai työn edellyttämän ammattitaidon vaatimusten kautta. Viitala (2004: 531) toteaa kirjallisuuden perusteella näiden kahden vaatimuksen olevan kuitenkin kaukana toisistaan. Toinen osaamiseen liittyvä haaste liittyy osaamisen asemaan ja merkitykseen organisaation toiminnassa. Työntekijälle osaaminen on työssä menestymisen ja organisaatiolle taas strategisen kyvykkyyden perusta. Johtamisen näkökulmasta osaaminen on väline saavuttaa tavoitteita ja samanaikaisesti se on myös kohde johtamistyölle. Osaamisen merkitys on siis aivan toisenlaista yksilölle kuin organisaatiolle.

Osaamisen johtamisen kannalta organisaatiossa tehtävät osaamiskartoitukset ovat hyvänä apuna tulevaisuuden osaamistarpeita arvioitaessa. Aiemmin osaamiskartoituksia on tehty enemmän yksilötason osaamiskartoituksina, mutta viime aikoina on suuntauduttu enemmän yhteisötasoisiiin osaamiskartoituksiin. Mönkkösen ja Roosin (2010: 213) mukaan olisi tarkoituksenmukaisempaa puhua osaamisen suuntaamisesta kuin osaamiskartoituksista, sillä kartoitus herättää monesti mielikuvan mittarista, jolla kouluarvosanojen tavoin tarkistetaan ja löydetään tai haetaan osaamisvajeita. Mönkkönen ja Roos (2010: 219) toteavat suuntauksen olevankin enemmän yhteisötasonosaamista arvioivaa kuin yksilötason suoritusten arviointia.

3.2. Osaamisen jakamisen menetelmät

Jalavan ja Uhingin (2007: 141) mukaan tutkimusten perusteella osaamista pitäisi tarkastella työyhteisössä kokonaisuutena. Heidän mukaansa pitäisi myös kehittää sellaisia

toimintatapoja, jotka mahdollistaisivat osaamisen jakamisen ja kehittämisen organisaatiossa. Yhtenä toimintatapana esitetään yksittäisten työntekijöiden osaamisen kartoittamista ja tämä osaaminen koottaisiin yhteiseen tiedostoon. Sen jälkeen kokonaisuutta voidaan verrata lähitulevaisuuden osaamistarpeeseen ja kehittää sitä tarvittaessa. Tässä kohtaa on tärkeä muistaa myös hiljaisen tiedon merkitys työyhteisön erityisenä osaamispääomana. Kirjaamalla osaamista ja tietoa erilaisiin tietokantoihin, määrittelemällä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi sekä lisäämällä ryhmätyöskentelyä, tuetaan ja mahdollistetaan tiedon ja osaamisen jakamisen toteutumista organisaation sisällä (Mustakangas 2014: 2).

Terveystieteiden johtajalla on usein valtaa lähinnä omaa yksikköään koskevissa asioissa. Johtajan yhtenä tehtävänä on edistää avoimien vuorovaikutussuhteiden ja oppimista edistävän ilmapiirin syntymistä, joka mahdollistaa tiedon jakamisen työyksikön sisällä. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä tuo esiin hiljaista tietoa ja kuinka hän soveltaa oppimisen tuloksena syntyneitä toimintamalleja omaan työhönsä. Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, kuinka työntekijä ylipäätään oppii uusia asioita työssään kokemustensa kautta. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 73.)

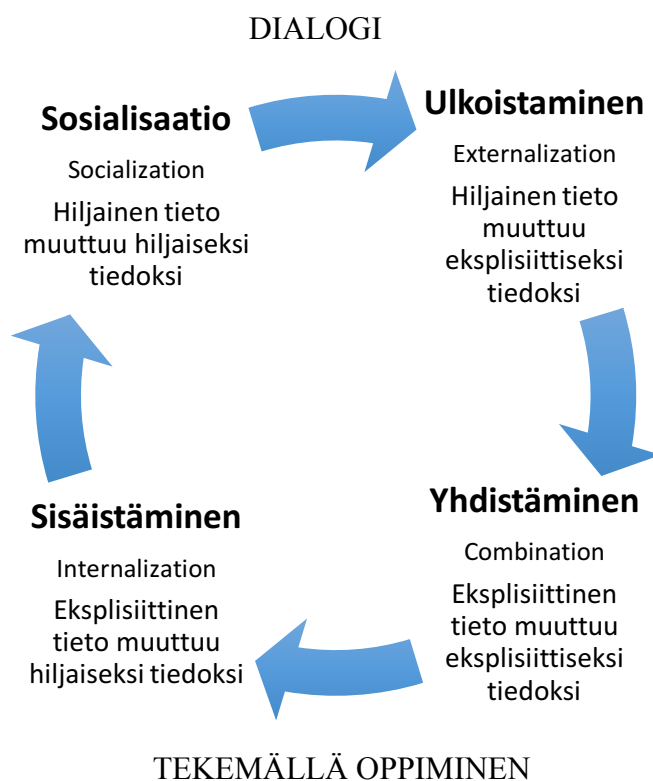
Organisaation toimintaympäristö, arvot sekä toimintatavat vaikuttavat siihen, millaisia osaamisen jakamisen menetelmiä organisaatiossa käytetään. Osaamisen jakamisen kannalta ratkaisevaa on, kuinka työntekijät ja heidän osaamisensa saadaan kytkeytymään toisiinsa, ja millä mahdollisuuksilla osaamisen jakamiseen on (Nutley & Davies 2001: 37; Kirjavainen ym. 2003: 31). Keinoja valittaessa on tärkeää huomioida niin työtehtävien luonne kuin työntekijän kontekstikin. Osaamisen jakamisen menetelmiä ovat mm. tiedon ulkoistaminen ja sosialisointi. Osaamisen jakamisen menetelmät voidaan erottaa myös ryhmissä tapahtuvaan tiedon jakamiseen tai kahdenkeskeisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi tiedon jakamiseksi ja hyödyntämiseksi. (Järvenpää, Korhonen, Kuronen-Mattila & Mäki 2011: 8–9.) Savolaisen (2009: 35) mukaan työn kautta oppiminen, keskustelu kollegoiden kanssa sekä verkostoituminen ovat sopivia tapoja kehittää ammatillista osaamista. Rampersad (2004: 190) viittaa Pfefferin ja Suttonin (2002) havaintoon, jonka mukaan 70% oppimisesta tapahtuu epämuodollisissa tilanteissa. Oppimisen kannalta olennaista on oman tietämyksen jakaminen muiden kanssa.

Työn organisoiminen tiimityöksi on havaittu hyväksi menetelmäksi osaamisen jakamisen kannalta. Parhaassa tapauksessa tiimin päätöksenteossa, päivittäisessä toiminnassa ja ongelmanratkaisussa jaetaan niin organisaation toiminnan kuin työtehtävän suorittamisenkin kannalta olennaista tietoa. Organisaatiossa saatetaan myös muodostaa erilaisia tiimirakenteita. Ne voivat muodostua esimerkiksi organisaatiossa olevista eri alojen asiantuntijoista. Näiden asiantuntijaverkostojen tarkoituksena on osaamisen ja kokemuksen jakaminen ja analysointi sekä hyvin toimivien käytänteiden yhteen kokoaminen. (Järvenpää ym. 2011: 11.)

Oppivan organisaation tulisi luoda itselleen uutta osaamista luova infrastruktuuri. Se sisältää kaikki perusrakenteeseen, toimintamalleihin ja periaatteisiin kuuluvat oppimista tukevat menetelmät. Grönfors (2010: 56) suosittelee Action Learning -menetelmää oppivan organisaation kehittämiseen. Tässä prosessikeskeisessä kehittämisessä oppiminen perustuu työssä eteen tulleiden haasteiden pohtimiseen ja ratkaisujen etsimiseen pienryhmissä, joissa kommunikointia auttaa työyhteisön ulkopuolinen henkilö. Kokonaisuutta voidaan kehittää myös esimerkiksi kehityskeskusteluiden, työnkierron ja työnkuvien sekä niiden osaamistarpeiden tarkalla määrittämisellä. Tämän jälkeen organisaatio voi liittää osaamisen kehittämisen osaksi yrityksen vuosikelloa ja ottaa suunnitelmallisemmin huomioon strategiaan liittyvät yksilö- ja työyksikkökohtaiset kehittämistarpeet, suoriutumisen arvioinnit ja työntekijöiden palkitsemisen. (Vuorinen 2013: 184.)

Nonakan ja Takeuchin (1995: 70–72) SECI-mallissa (ks. kuvio 10) eritellään neljä eri vaihetta uuden tiedon syntyemisessä. Nämä vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa yksilöt vaihtavat tietoa keskenään. Hiljainen tieto kulkee oppimalla sanallisista ohjeista, matkimalla ja havainnoimalla. Sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy toiselle henkilölle tämän hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan havaittavaksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Ulkoistamisen havainnollistamisen avuksi voidaan laatia kuvia ja dokumentteja. Yhdistämisellä tarkoitetaan eksplisiittisen tiedon yhdistämistä, luokittelua ja jalostamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi jo olemassa olevan tietämyksen kanssa. Sisäistäminen puolestaan on prosessi, jossa oppimisen ja ymmärtämisen kautta eksplisiittinen tieto muuttuu yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämiseen kuu-

luu tiedon määrittely uudelleen jokaiselle henkilölle luontaisella tavalla. Sisäistämisen jälkeen henkilö voi puolestaan alkaa jakaa oppimaansa hiljaista tietoa. Näin malli voidaan ajatella kehänä, joka toistaa itseään. (Nonaka & Takeuchi 1995: 62–72; Sydänmaanlakka 2012: 192–195; Van den Bosch & Van Wijk 2001: 161–162.)



Kuvio 10. Uuden tiedon syntyminen (Nonaka & Takeuchi 1995: 72; Ojala 2008: 74 mukailen).

SECI-mallissa esitetty ulkoistaminen on tärkeässä roolissa tiedon jakamisesta puhuttaessa, koska tehokas tiedon jakaminen mahdollistuu juuri ulkoistamisen avulla. Organisaation kulttuuri vaikuttaa vahvasti tiedon jakamiseen, koska tiedon jakamisen perusta on nimenomaan organisaation kulttuurissa (Kokanuch & Tuntrabundit 2017 :136). Työntekijöitä tulee rohkaista ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtoon sekä tiedon jakamiseen (Tsoukas 2005: 152). Erilaisten koulutusten jälkeen työntekijöitä voidaan pyytää kertomaan työyhteisössä koulutuksen sisällöstä ja jakamaan saatua informaatio-

ta. Tiedon jakamisesta on monesti hyötyä niin tiedon jakajalle kuin vastaanottajallekin. Tiedon jakaja kykenee parantamaan ja jalostamaan omaa tietoaan keskustelussa vastaanottajan kanssa (Jääskeläinen 2005: 50).

Hiljaisen tiedon jakamiseen parhaita tapoja ovat yhdessä työskenteleminen ja ajatusten jakaminen (Nonaka & Takeuchi 1995: 8). Tällöin osaamista ei välttämättä ulkoisteta eli eksplikoida tietoisesti, vaan osaaminen on nähtävissä havainnoimalla kollegan toimintaa, selvittämällä ongelmia toisten kanssa sekä keskustelemalla. Toimittaessa yhteistyössä, tiedon vastaanottajalla on aina mahdollisuus tarkentaa kysymällä perusteita työparin toiminnalle. Valpolan ja Åmanin (2008: 28) mukaan hiljaisen tiedon siirtämiseen kokeilemisen arvoisia menetelmiä ovat vuosittaiset osaamiskartoitukset, yksikkökohtaiset osaamisen varmistamissuunnitelmat, kehityskeskustelut, kriittisen osaamisen tunnistaminen, varahenkilöjärjestelmä, työnkierto, mentorointiohjelma sekä eri-ikäisistä työntekijöistä muodostetut tukiparit. Myös Savolainen (2009: 43) näkee mentoroinnin hiljaisen tiedon siirtämisen ja osaamisen jakamisen mahdollistajana.

Esimies voi käyttää osaamisen johtamisessa monenlaisia osaamisen kehittämiskeinoja. Ulkopuolisten tuella voidaan käyttää benchmarkingia, mentorointia, koulutusta, valmennusta, coachingia, työnohjausta, fasilitointia, konsultointia, verkostoja, tiimin rajat ylittävää yhteistyötä ja osaamiskartoituksia. Esimiehen ohjauksella voidaan koko tiimin osaamista kehittää osaamiskartoitusten, kehityssuunnitelmien, kehittämisryhmien ja kehittämispalavereiden avulla. Yksilötason keinoja ovat mm. perehdyttäminen, työnopastus, tutorointi, laajennetut työtehtävät, työnkierto ja kehityskeskustelut. (Kupias ym. 2015: 79.)

Sydänmaanlakka (2012: 159–160) tuo esiin yhden tavan, jolla organisaation strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuvaa osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa käytännössä. Tässä mallissa kartoitetaan ensin kriittinen osaaminen organisaation jokaisella osastolla. Toiseksi määritellään osaamisen kehitystarpeet muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Tässä selvitetään, mitä osaamista työyhteisössä tulisi olla ja toisinaan on syytä myös pohtia mistä osaamisesta kenties voisi luopua. Yhteenvetona laaditaan kehityssuunnitelma, jossa kuvataan, millä tavoin ja miten osaamista kehitetään tulevana vuotena. Viimeisimpä-

nä nivotaan työyhteisön kehityssuunnitelmat ja työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden kehityssuunnitelmat yhteen esimerkiksi kehityskeskusteluiden aikana. Toiminta olisi jatkuvaa ja vuosittaista. Näin mahdollistettaisiin muutoksia ennakoivaa osaamisen johtamista.

Hovilan ja Okkosen (2006: 60) mukaan uuteen tehtävään, työhön tai organisaatioon tutustuttaessa osaamisen jakamisen menetelminä käytetään työnopastusta, perehdyttämistä ja työnkiertoa. Vapaaehtoinen työnkierto kehittää myös yrityksen moniosaamista ja tiedon jakamista. Tehtäväkierto myös tukee osaltaan esimiestyötä antamalla konkreettisen menetelmän työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja osaamisen uudelleensuuntaamiseen. Työntekijä puolestaan kartuttaa työnkierrossa omaa osaamistaan. (Savolainen 2009: 40.) Myös Mönkkönen ja Roos (2010: 121) nimeävät mm. tehtävien kierron ja koko työyhteisön oppimisen edistämisen henkilöstön kehittämisen ja työntekijöiden osaamisen ylläpitämisen osatekijöiksi.

Hovilan ym. (2006: 60) mukaan työpaikoilla käytössä olevia menetelmiä ovat puolestaan mentorointi, parityöskentely, mestari-kisälli-malli, tiimityö tai muutoin välitön yhteistyö työyhteisön muun henkilöstön kanssa. Savolainen (2009: 43) toteaa mentoroinnin tukevan eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen jakamista. Mentoroinnissa työntekijät oppivat toisiltaan ja samalla luovat uusia toimintatapoja organisaatioon. Mentoroinnin hyötynä voidaan nähdä myös sen osallisuuden kasvattamisen tunnetta organisaatiossa. Hovilan ym. (2006: 60–61) mukaan kokemuksen ja kontaktien kartoitus edesauttavat osaamisen jakamista työpaikoilla. Osaamisen jakamisen kannalta varsin merkityksellisiä tilanteita ovat yhteisesti aikaansaadut ongelmanratkaisut sekä tilannearviot. Savolaisen (2009: 44–45) mukaan yhdessä tekeminen vahvistaa osaamisen jakamista yrityksen sisällä. Tarinan kertomiset, kahvipöytäkeskustelut sekä erilaiset osaamisyhteisöt ovat osaltaan tärkeitä vapaamuotoisia tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmiä, joiden arvoa ei myöskään tulisi aliarvioida. Harvemmin mieleen nousevia osaamisen jakamisen menetelmiä ovat erilaiset yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhteistyöprojektit sekä opinäytetöiden ohjaukset, joissa monesti tulee ilmi alan uusinta tietämystä (Savolainen 2009: 45).

Savolaisen (2009: 41) tekniikan akateemisille tekemän tutkimuksen perusteella työntekijöiden kokemuksen mukaan esimiesten on hankala ohjata asiantuntijatyössä toimivien työntekijöiden kehittymistä. Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että kehityskeskusteluihin kaivattaisi menetelmiä, jotka auttaisivat asiantuntijoiden ammatillisen kehittymisen puhumisesta konkreettisesti. Haastatteluiden perusteella kehityskeskustelu on ainut laajemmin levinnyt virallinen foorumi, joka käsittelee osaamista ja sen pitkäjänteistä kehittämistä. Haastateltavat näkivät esimiehen roolin ja vastuun suurena työntekijän ammatillisessa kehittämisessä. Tutkimustulosten pohjalta työelämässä näyttäisi olevan tarvetta kehittää oppimista edistävien virallisten foorumeiden uusia menetelmiä ja ratkaisuja. Henkilöstöhallinnosta voidaan tukea esimiestyötä kehityskeskusteluiden uudistamisen lisäksi työtehtävien vaihtomalleja luomalla tai tekemällä näkyväksi erilaisia ammatillisen kehittämisen polkuja. Myös työsopimusta solmittaessa voidaan tuoda esiin organisaation sitoutuminen pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen.

3.3. Osaamisen jakamisen haasteet ja mahdollisuudet

Osaamisen jakamisen tärkeinä tekijöinä on työyhteisön myönteinen ilmapiiri sekä esimiehen kannustus (Savolainen 2009: 41; Nicolini, Powell, Conville & Martinez-Solano 2008: 255). Lähijohtaja luo toimintamalleja ja tilanteita ja näin tekee mahdolliseksi osaamisen jakamisen työyhteisössä. Lähijohtajan vastuulla ja tehtävänä on suodattaa tietoa niin, että organisaation olennainen tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Osaamisen johtamisessa lähiesimiehelle on monesti haasteellista saada työntekijät puhumaan osaamisesta. Työyhteisön on löydettävä yhdessä sopiva muoto ja sisältö osaamiselle. Tämänkaltaista keskustelua kannustetaan ylläpitämään niin, että osaamisesta keskusteleminen muuntautuu pikkuhiljaa arkipäiväiseksi keskusteluksi ja samanaikaisesti olennaiseksi osaksi organisaation henkilöstön ajattelua. Esimiehen tavoitteena itselleen on harjoittaa toistuvasti aktiivisen kuuntelijan roolia siten, että hän pystyy vilpittömästi perehtymään toisen osapuolen tarkoitukseen, mielipiteisiin ja tunteisiin. (Viitala 2006: 342–343.)

Työyhteisön tiedon siirtämisen ja työntekijöiden yhteistyön mahdollistamisen perustana on luottamus (Savolainen 2009: 47). Useissa tutkimuksissa merkittäväksi tiedon ja osaamisen jakamisen mahdollistajaksi nousee avoin, joustava, luottamuksellinen ja rakentava työilmapiiri, sitoutuminen tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin, ahkera tiedon jakaminen sekä hyvinvoiva työyhteisö (Kivinen 2008: 3). Hiljaisen tiedon jakamisessa keskeisinä tekijöinä ovat avoimuus, aktiivinen ja myönteinen vuorovaikutus sekä suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus (Valpola & Åman 2008: 32). Organisaation kulttuurin tulisi olla palautteensaantia tukevaa ja palautteen tulisi toimia myös yhtenä kehittämisen välineenä. Organisaatiokulttuurin tulisi olla kehitysmuoneinen ja toisaalta työntekijöiden on oltava halukkaita jakamaan tietoa. Työntekijöiden kehittymisen mahdollistamiseksi työntekijöiden jaksamista tulisi tukea myös työhyvinvoinnista huolehtimalla (Mustakangas 2014: 4).

Etenkin asiantuntijatyössä toimivia työkäytäntöjä on vaikea mallintaa. Ongelmanratkaisussa ja suunnittelutehtävissä osaamisen lisäksi vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten kognitiiviset taidot ja luovuus. Asiantuntijan työtä voi joskus olla vaikeaa, ellei jopa mahdotonta kuvata toiselle (Nonaka & Takeuchi 1995: 8). Yhdessä tekemisestä on saatu hyviä kokemuksia tällaisen osaamisen jakamisesta (Valpola & Åman 2008: 27).

Kupias ym. (2014: 97) toteavat, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää luottamusta sekä säännöllistä vuorovaikutusta tiimissä. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksiä voidaan lisätä kehittämällä työyhteisöä niin, että yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden välillä on useita mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja työn kehittämiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteena on monesti se, että työntekijät eivät ole täysin tietoisia omasta osaamisestaan (Argyris & Schön 1989: 10–11). Työntekijät saattavat myös vähätellä osaamistaan tai sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Osaamisen ja tiedon jakaminen muille työntekijöille saattaa olla haastavaa myös siksi, että työntekijällä ei välttämättä ole taitoa eikä aikaa, muttei aina motivaatiotakaan dokumentoida omaa osaamistaan. Työyhteisön kulttuuri säätelee pitkälti sitä, minkä verran osaamista jaetaan muille työyhteisön jäsenille. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisen ilmapiirin merkitys korostuu työyhteisön oppimiseen vaikuttavana tekijänä (Kupias ym. 2014: 97–98).

Osaamisen ja tiedon jakaminen on haasteellista erilaisten ryhmien ja työyksiköiden välillä. Kivinen (2008: 103–105) kirjoittaa erilaisia osaamisen ja tiedon jakamisen esteenä olevia rajoja olevan niin työyksiköiden, ammattiryhmien kuin organisaatioidenkin välillä. Merkittävimmät tiedon ja osaamisen vaihtamisen hankaluudet koskevat riittämätöntä muista organisaatioista saatavaa vertailutietoa. Myös eri yksiköiden välillä tapahtuva tiedon ja osaamisen vaihto on vähäistä. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa organisaation sisällä oleva osaamisen jakamisen käytäntöjen kehittymättömyys. Yksikkö- tai organisaatorajat ylittävä osaamisen ja tiedon jakaminen edellyttää suunnittelua ja uudenlaista tehtäväkuvien ja toimintakäytäntöjen luomista myös esimiehille.

Työpaikoilla on kehitetty toimintatapoja, joilla pyritään jakamaan alan uusinta tietoa, ja kannustetaan henkilöstöä oppimaan kollegalta. Tällaisia omaa ja muiden osaamista kehittäviä toimintatapoja voivat olla mm. sisäiset koulutukset eri alojen välillä, opintopiirit sekä viikkopalaverissa itselle tärkeiksi koettujen asioiden, ideoiden tai innovaatioiden esittely. Erilaisten projekteissa syntyneiden kokemusten jakamiseen ja niiden työkalujen kehittämiseen sähköisessä muodossa tulisi panostaa. (Savolainen 2009: 45–46.)

Erityisosaamisen dokumentoinnilla edesautettaisiin myös osaamisen johtamista. Eri osaamisalueille olisi mahdollista nimetä vastuuhenkilöt, jotka huolehtisivat sen osaamisalueen perehdytyksestä. Osaamisen dokumentoinnin perusteella voitaisiin myös suunnitella koulutuksiin osallistujat hieman erityisosaamisen mukaan. Samanaikaisesti on kuitenkin huolehdittava, etteivät työntekijät erikoistu liiaksi joihinkin suppeisiin osa-alueisiin, vaan että jokaisen työntekijän osaamis pohja pysyy riittävän laajana. (Jääskeläinen 2005: 90–91.)

Savolaisen (2009: 39) mukaan oppimista mahdollistavia tekijöitä ovat täydennyskoulutukset sekä ei-muodollinen oppiminen. Myös työtehtävien monipuolisuus on edellytys työssä oppimiselle. Toisaalta taas tehtäväkuvien laajeneminen saattaa vaikeuttaa hallittua kehittymistä. Kehitystarpeisiin on hankala vastata, mikäli työaika kuluu oppimisen kannalta toisarvoisiin töihin. Terveystieteiden tutkimukset vahvistavat tätä osaamisen vajaakäyttöä. Joko osaamista ei ole mahdollista hyödyntää tai työntekijät ovat kokeneet joutuneensa tekemään koulutukseensa nähden toisarvoisia töi-

tä. (Lammintakanen & Kinnunen 2006: 20; Ruoholinna 2009: 87, 197, 297.) Osaamisen kehittäminen tulisi huomioida jo tavoitteita asetettaessa. Näin tavoitteet ohjaisivat osaamisen kehittämistä myös ajankäytöllisesti.

3.4. Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä

Osaaminen muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksista, henkilökohtaisista ominaisuuksista, asenteesta ja kontakteista. Näiden avulla yksilöt selviytyvät erilaisista työtilanteista ja osaamisen seurauksena on hyvä työsuoritus. Taidot ja tiedot hankitaan koulutuksen, tekemisen ja opiskelun kautta. Persoonallisuus ja asenteet ovat yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat merkittäviä tekijöitä sopeutumisessa jatkuvasti muuttuviin ja uusiin tilanteisiin. Tärkeä henkilökohtainen ominaisuus hoitotyössä on myös tunneäly, johon sisältyy sosiaaliset ja henkilökohtaiset taidot. Nämä vaikuttavat siihen, miten tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. Osaamisesta puhutaan usein yksilöiden, tiimien tai organisaatioiden resurssina. Organisaatioiden tulisi ensin määrittellä mitä osaaminen yrityksessä tarkoittaa. Tämä luo perustan osaamisen johtamiselle ja helpottaa osaamisen tekemisestä konkreettista ja näkyvää. (Ojala 2008: 50–51.)

Oppiva organisaatio hyödyntää tehokkaasti kaikkien jäsentensä osaamista ja käyttää osaamisen kartuttamiseen monipuolisesti erilaisia oppimismuotoja. Oppiva organisaatio kerää myös mahdollisimman paljon tietoa eri puolilta, ja käyttää kaiken saatavilla olevan tiedon toimintansa jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen sekä tulevaisuuden kuvan luomiseen. Oppivan organisaation toiminnan kehittyminen pohjautuu jatkuvaan itsearviointiin eri toimintojen ja organisaation toiminnan osalta. Oppivalle organisaatiolle on ominaista jatkuva uusiutuminen, sopeutuminen jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja kilpailijoita nopeampi oppiminen. Sille on ominaista tunnistaa kilpailijoita nopeammin asiakkaiden tai toimintaympäristön muuttuneet tarpeet sekä hankkia uusien tarpeiden vaatimaa osaamista. (Nutley & Davies 2001: 39; Wiig 1999: 3.) Oppivalle organisaatiolle rakennepääoma on erityisen merkittävää. Sen avulla tunnistetaan liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, pystytään hankkimaan ja kehittämään tarvittavaa

osaamista ja hyödyntämään tuota osaamista työtehtävistä suoriutumisessa. Rakennepääomaan kuuluu myös järjestelmät, joilla osaamista hallitaan, jaetaan ja hyödynnetään sekä rakenteet, joilla tuetaan osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä (Nutley & Davies 2001: 40; Ojala 2008: 60, 78.) Kuviossa 2 sivulla 18, on kuvattu inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman sisältöjä. Rakenteellinen pääoma mahdollistaa sosiaalisen ja inhimillisen pääoman syntymisen.

Organisaatiossa olevaa osaamista on johdettava, että hajallaan oleva osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan yrityksen varsinaista toimintaa, ja että osaaminen voisi kehittyä muuttuvan liiketoiminnan tarpeiden mukana. Yrityksessä hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä toimintaa, jos sitä ei hallita ja hyödynnetä siellä, missä tiettyä osaamista kulloinkin tarvitaan. Organisaatiossa oleva osaaminen ei uusiudu liiketoiminnan muuttuvien tarpeiden mukana, jos osaamista ei johdeta ja kehitetä strategisena resurssina. Osaamisen johtaminen on osa yrityksen tehokasta johtamista, jossa toimenpiteet kohdistuvat keskeisen resurssin hallintaan ja hyödyntämiseen. Työntekijöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation paremmaksi toiminnaksi (Ojala 2008: 81). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty tiivistettynä kuviossa 11.



Kuvio 11. Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

4. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen kerättyä empiiristä aineistoa sekä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Luvussa kerrotaan tutkimuskohteeksi valikoituneesta yrityksestä ja siitä, kuinka haastateltavat on tavoitettu sekä tutkimukseen kertyneestä haastatteluaineistosta. Samoin luvussa perustellaan valittua tutkimusmenetelmää, kerrotaan laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun ominaisuuksista sekä avataan sisälönanalyysiä tähän tutkimukseen peilaten. Lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä.

4.1. Empiirisen aineiston kuvaus

Tutkimuskohteena on Terveystalo, joka on verkostoltaan Suomen suurin yksityisiä terveyspalveluja tarjoava konserni. Terveystalo toimii lähes 100 paikkakunnalla ja sen valtakunnalliseen verkostoon kuuluu 180 toimipistettä, joista 18 on lääkärikeskussairaaloita (Terveystalo 2017). Tutkimukseen on valittu mukaan yksi lääkärikeskussairaalan toimipiste. Haastatteluita tehtiin viidellä toimintalinjalla, jotka ovat sairaalan vuodeosasto, leikkausosasto, poliklinikka, laboratorio sekä fysioterapia. Jokaisesta toimintalinjasta pyrittiin haastattelemaan sekä esimies että työntekijä. Poikkeuksen tekivät poliklinikka sekä fysioterapian toimintalinja, jolta haastateltiin ainoastaan esimies. Tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä fysioterapeutit ovat pääasiassa itsenäisiä ammattinharjoittajia, ja näin heidän asemansa organisaatiossa on hieman toisenlainen, kuin organisaation muiden työntekijöiden. Tämän vuoksi esimiehen näkökulma nähtiin riittävänä. Poliklinikan osalta työntekijän näkökulmaa ei saatu mukaan tutkimukseen poliklinikan työtilanteen ja tutkimusaikataulun yhteensovittamisen vuoksi. Henkilökuntaa toimipisteessä on yhteensä noin 160 henkilöä, vakituinen henkilöstö ja sijaiset mukaan lukien (Toimipaikan päällikkö Sinikka Sippola, puhelu 4.12.2017).

Aineisto kerättiin yhden kaupungin toimipisteessä haastatteleamalla työntekijöitä (N=5) ja palveluesimiehiä (N=5). Näin tutkimuksessa tuli ilmi, millä tavoin haastateltavat näkevät teeman saman toimipisteen eri toimintalinjoissa. Lähijohtajilla on tutkijan oletta-

muksen mukaan kattava näkemys sitä, kuinka osaamista johdetaan, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen sekä ennen kaikkea siitä, kuinka työntekijöiden osaamista hyödynnetään. Monipuolisemman näkökulman saamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi mukaan otettiin myös työntekijöiden näkökulma. Työntekijöiden näkökulman toivottiin laajentavan näkemystä siitä, kuinka osaamista käytännön työn ohella jaetaan ja mitkä ovat osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä mitkä tekijät edesauttavat työntekijän näkökulmasta osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Tutkimustulosten hyödynnettävyyden ja kehittämisenäkökulman kannalta niin työntekijöiden kuin esimiestenkin näkemyksiä oli tärkeää saada mukaan tutkimukseen.

Tutkimuslupahakemusprosessi alkoi joulukuussa 2016, jolloin tutkimushanketta esiteltiin Turun toimipisteiden osalta Terveystalon Länsi- ja Keski-Suomen sairaalapalveluiden palvelujohtaja Hannu Lähteenmäelle. Hän suhtautui myönteisesti tutkimushankkeen oman alueensa osalta. Lähteenmäen ehdotuksesta tutkimuslupahakemus liitteineen lähetettiin vielä tammikuussa 2017 Terveystalon johtavalle ylilääkärille Juha Tuomiselle, jonka siunauksella tutkimuslupa saataisiin kattamaan koko konserni, ja näin haastateltavia olisi mahdollista saada myös Terveystalon muista yksiköistä. Tutkimuslupa myönnettiin maaliskuussa 2017 koskemaan koko konsernia.

Haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joilla ajatellaan olevan mahdollisimman paljon tietoa tai omakohtaista kokemusta käsiteltävästä asiasta (Vilkka 2015: 135). Haastateltavat tavoitettiin Terveystalon yhteyshenkilöiden ja omien kontaktien kautta. Haastateltaviin oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti tapaamalla, puhelimitse tai sähköpostilla. Yhden toimintalinjan osalta sähköpostiin ei saatu vastausta eikä esimiestä myöskään tavoitettu puhelimitse. Tavoitteena oli saada jokaisesta toimintalinjasta esimiehen ja työntekijän näkemys, joten tämän toimintalinjan osalta ei lähestytty myöskään työntekijää. Yhden toimintalinjan osalta esimies toivoi haastatteluun mukaan myös hoitajan näkökulmaa, mutta nopean aikataulun vuoksi vapaaehtoista työntekijää ei löytynyt. Yhden toimintalinjan osalta tutkimukseen haastateltiin työntekijä, joka tekee hieman perustyöstä poikkeavaa erikoisalan työtä. Kutsu haastatteluun (Liite 1.), teemahaastattelurunko (Liite 2.) sekä suostumuslomake (Liite 3.) lähetettiin kaikille haastateltaville sähköpostitse. Kaikki haastateltavat suostuivat tutkimukseen. Tutkijan kannalta erityisen ilahduttavaa oli

haastateltavien myönteinen suhtautuminen tutkimushankkeeseen ja haastatteluaikojen nopea järjestäytyminen haastateltavien työkiireistä huolimatta.

Haastateltavien kanssa käytiin ennen haastattelun alkua vielä suullisesti läpi tutkimuksen tarkoitus, vapaaehtoisuus, aineiston nauhoitus sekä oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Haastatelluista kukaan ei käyttänyt tätä oikeutta. Haastateltavat antoivat suostumuksensa tutkimukseen, ja haastattelun nauhoittamiseen kirjallisena. Samassa yhteydessä haastateltavilta tiedusteltiin suostumuslomakkeessa (Liite 3.) lupaa liittää nimitiedot tutkimuksen lopussa olevaan haastateltavien nimilistaan. Yksi haastateltava ei halunnut nimeään liitettäväksi tutkimukseen, joten haastateltavien nimilista julkaistaan tutkimusraportin yhteydessä vajavaisena.

Haastateltavien keski-ikä oli 46,3 vuotta, ja työskentelyvuosien keskiarvo kyseisen yrityksen palveluksessa oli 14,5 vuotta. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat olleet yrityksen palveluksessa yli 15 vuotta, mutta muutaman vastaajan lyhyempi työkokemus organisaatiossa laski keskiarvoa. Neljän vastaajan terveydenhuollon työkokemus oli ainoastaan tutkimuksen kohteena olleesta organisaatiosta.

4.2. Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Tutkimus tehtiin laadullista menetelmää käyttäen, ja vastaajiksi valittiin sellaiset ihmiset, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten. Tutkimuksen vastaajien määrä on tavallisesti pieni, koska liian suuri aineisto voi hankaloittaa tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden löytämistä aineistosta (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003: 610). Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja tai ilmiöitä, joita koskevia muuttujia ei ole vielä tunnistettu (Eskola & Suoranta 2003: 19).

Parhaimmillaan tutkimussuunnitelma elää laadullisessa tutkimuksessa tutkimushankkeen mukana. Tämä selittyy osittain sillä, että kvalitatiivisella menetelmällä saavutetaan ilmiöiden prosessimaisuus. Avoimessa tutkimussuunnitelmassa aineistonkeruu, analysointi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat tiiviisti yhteen. (Eskola & Suoranta 2003: 15–

16.) On myös muistettava, että se mitä tutkimuksessa kutsutaan tieteellisyydeksi, on ai-noastaan pieni osa siitä, mitä siihen sisältyy. Suuri osa tieteellisestä tutkimuksesta koos-tuu maalaisjärjestä ja aiemmista kokemuksista (emt. 21).

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltu etukäteen. Sille on tunnus-omaista se, että haastateltava on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä teoriassa että käytännössä (Hirsjärvi & Hurme 2015: 43). Tutkimuskohteen taustoituksen tavoitteena on lisätä tutkijan omaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärvi ja Hurme (2015: 47–48) toteavat, että teemahaastattelulla on mahdollista tutkia kaikkia haastateltavan aja-tuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia. Toisena ominaisuutena voidaan pitää tutki-jan alustavaa selvitystä ilmiön oletettavasti tärkeistä osista, rakenteista, prosesseista ja kokonaisuudesta. Tämän sisällönanalyysin pohjalta tutkija on päätenyt tiettyihin oletuk-siin. Analyysin perusteella tutkija muotoilee haastattelurungon ja lopuksi haastattelu kohdistetaan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennakkoon analysoinut.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, jossa haastattelu etenee tutkijan etukäteen päättämien keskeisten teemojen varassa. Tutkimusprosessia ohjasi aikaisempi tutkimuksellinen tieto sekä taustateoria. Haastattelurunko jaoteltiin teoreettisen viiteke-hyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta neljään teemaan, jotka ovat osaaminen, osaami-sen hyödyntäminen, osaamisen jakaminen sekä osaamisen johtaminen. Haastateltavat saavat puhua aiheesta vapaasti, jolloin tutkittavien näkökulma tulee paremmin esille (Hirsjärvi & Hurme 2015: 48). Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten asioille antamat merkitykset ja heidän tulkintansa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tutkimuksessa, joka käsittelee osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä sekä osaamisen johtamista, on ensiarvoisen tärkeää selvittää haastateltavien antama merkitys tutkimuksen keskeisille käsitteille. Tämän vuoksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään niin osaamisen, kuin osaamisen johtamisenkin käsitteet. Tieteellisessä tutkimuksessa empiiristen vastineiden löytäminen teoreettisille käsitteille on merkittä-vää, jotta aihetta voi ylipäätään tutkia. Osaamisen johtaminen oli käsitteenä hankalasti määriteltävä, vaikka osaamisen johtamisen elementit ja empiiriset vastineet tulivatkin haastattelun edetessä esille haastateltavien kuvatessa käytännön toimintaa.

Tutkimuksen aihepiiri pohdittiin etukäteen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastateltavilla oli erilaisia rooleja työyhteisössä, osa toimi esimiehenä, osa asiantuntijana ja joku itsenäisenä ammatinharjoittajana. Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan käsiteltävien teemojen asioita nimenomaan omien kokemusten pohjalta. Jokaisessa haastattelussa käytiin kaikki teemat läpi. Jotkut haastateltavat kuvailivat asioita vuolaasti, jolloin kuuntelutaito nousi keskeiseen rooliin. Tällöin haastateltavan tehtäväksi jäi lähinnä keskustelun ohjaaminen aiheessa pysymiseen haastattelurungon avulla. Osa haastateltavista ei ollut valmistautunut haastatteluun etukäteen, osa taas oli miettinyt vastauksia jo valmiiksi. Toisissa haastatteluissa tarvittiin enemmän johdattelua apukysymysten avulla, toisissa taas vähemmän, ja kysymysten järjestys ja sisältö vaihtelivat haastatteluittain.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen, jotka kaikki olivat yksilöhaastatteluja. Tutkimusaineisto kerättiin 30.10.-1.12.2017 välisenä aikana. Alkuhaastattelut nauhoitettiin yhdellä nauhurilla, viimeisissä haastatteluissa käytettiin kahta nauhuria. Nauhoittaminen edesauttaa haastattelijan keskittymistä haastattelutilanteeseen. Haastattelut kestivät 26-80 minuuttia. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 8h 34min. Jokainen haastattelu litteroitiin sanasta sanaan ja litteroitu teksti tarkastettiin. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä kertyi kaikkiaan 216 sivua (Times New Roman 12, riviväli 1,5). Haastattelut purettiin tekstimuotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Pääasiassa tämä tapahtui samana tai seuraavana päivänä. Haastatteluaineiston purkaminen sujui melko vaivattomasti. Ainoastaan yhden haastatteluosion kanssa tuli hankaluuksia saada sanelu siirrettyä tallennetussa muodossa suoraan koneelle, joten osio nauhoitettiin uudelleen nauhalta toiselle uudeksi äänitteeksi.

Tutkimusaineisto koodattiin antamalla jokaiselle haastateltavalle oma kirjain-numero-yhdistelmä (H1-H5, E1-E5). Koodaus oli tarkoituksenmukaista, sillä haastateltavien anonymiteetti haluttiin turvata koko tutkimuksen ja siitä raportoinnin ajan. Työntekijöille ja esimiehille päädyttiin pitkällisen pohdinnan jälkeen antamaan eri kirjain, jotta analysointivaiheessa voitiin nähdä, onko vastauksissa mahdollisia olennaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia organisaatiossa olevan roolin tai työtehtävän perusteella. Tutkimusai-

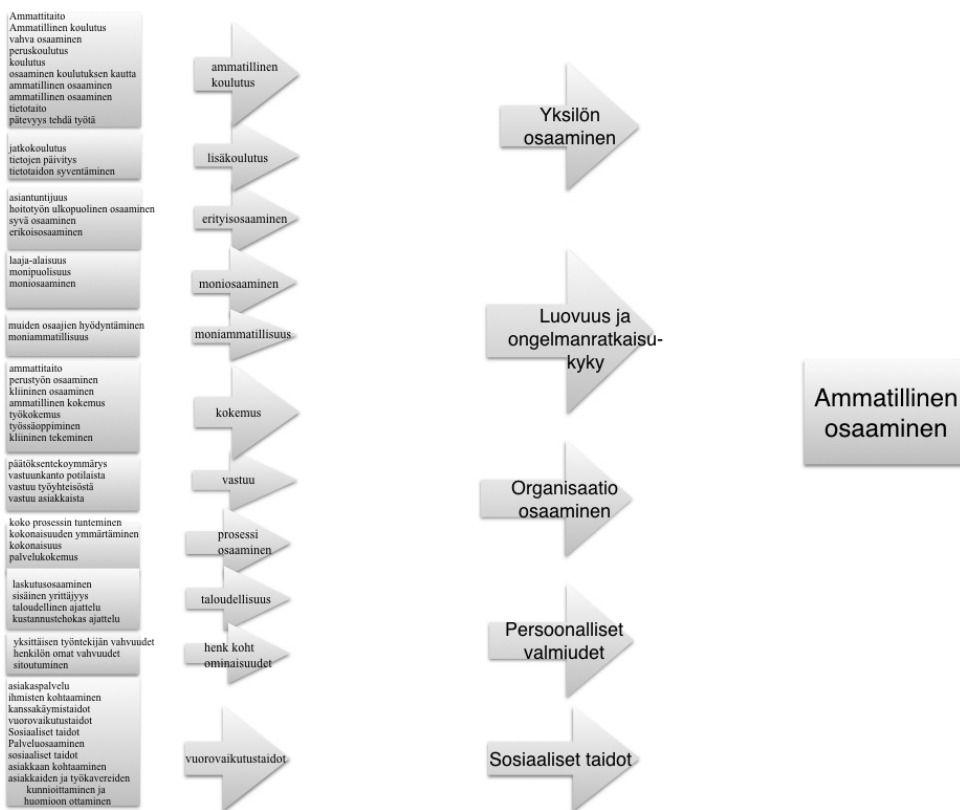
neistoa säilytettiin lukitussa tilassa, ja kaikki tutkimusaineisto haastattelutallenteineen tuhottiin heti, kun niitä ei enää tarvittu tutkimuksen tekemisessä.

Laadullisen tutkimuksen analysointi alkaa monesti jo haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2015: 136). Tutkija tekee jo haastattellessaan havaintoja eri ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Näiden havaintojen pohjalta hän voi teemoitella aineistoa. Tutkija havaitsi aineistonkeruun puolivälin jälkeen tiettyjen asioiden alkavan toistumaan haastatteluissa. Tämä enteili aineiston alkavan kylläänymään eli saturoitumaan, joka tarkoittaa, ettei haastatteluaineistosta nouse mitään tutkimuksen kannalta uutta tai olennaista (Valli & Aaltola 2015: 41). Saturoitumispisteen määrittely aineistonkeruun aikana edellyttää tutkijan varmuutta siitä, mitä hän aineistosta haluaa (Eskola ym. 2003: 62; Vilkkä 2015: 152). Vaikka tutkija tiesikin aineistonkeruun tavoitteen, kokemattomuus tutkijana, tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja mielenkiinto mahdollisesti muista esille nousevista asioista tulevissa haastatteluissa sekä niiden tuomasta lisäannista tutkimuksen analysointivaiheeseen ja lopputulokseen, sai tutkijan jatkamaan vielä haastatteluiden tekemistä.

Aineiston keräämisen jälkeen, nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja litteroitu teksti tarkastettiin. Aineisto järjesteltiin ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, koska haastateltavien ajatukset oli tarkoitus saada mahdollisimman hyvin esille. Analyysin tarkoituksena on saada kerättyyn aineistoon järjestystä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95). Sanasta sanaan litteroitu teksti luettiin ensin huolellisesti läpi, samalla alleviivaten tutkimukseen liittyviä ilmaisuja. Tämän jälkeen ilmaukset teemoiteltiin, eli järjesteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi aiheen mukaan. Tämä pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelun litteroinnin jälkeen, jolloin aineiston analysointi tapahtui osittain samanaikaisesti, kun aineistoa kerättiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 223). Aineiston analysointi aloitettiin heti myös sen vuoksi, että mahdolliset aineiston epäselvyydet olisi tarvittaessa helpompi tarkentaa (emt. 224; Hirsjärvi & Hurme 2015: 135).

Aineisto pilkottiin osiin ja yhdistettiin uudelleen esiin nousseiden teemojen mukaan. Onnistunut teemoittelu ilmenee teorian ja empirian vuorovaikutuksena ja lomittumisena toisiinsa (Eskola & Suoranta 2003: 175). Esimerkki teemoittelusta terveydenhuollon

osaamisen muodostumiseen liittyen on esitetty kuviossa 12. Esimerkki havainnollistaa, kuinka haastatteluaineisto vahvistaa ammatillisen osaamisen rakentumista Viitalan (2006: 116) esittämän viisitasoisen osaamispyramidin mukaan, joka on esitetty sivulla 19 kuviossa 3. Tutkija käytti teemoittelun apuna tekstinkäsittelyä, ja samanaikaisesti keskeisemmät asiat sijoitettiin taulukkoon. Tutkijan ennalta määrittelemät teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Tutkija pohti haastattelurunkoa tehdessään, ottaako osaamisen jakamisen omaksi teemakseen osaamisen hyödyntämisen rinnalle. Pitkällisen pohdinnan jälkeen teema päädyttiin ottamaan mukaan haastatteluun, koska osaamisen jakaminen vaikuttaa myös organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntämiseen, ja toisaalta osaamisen jakaminen on oppivan organisaation olennainen tekijä. Aineiston analyysivaiheessa yhdeksi keskeiseksi teemaksi nousi oppivaan organisaatioon liittyvä osaamisen jakaminen, joten teeman mukaan ottaminen haastattelurunkoon osoittautui oikeaksi valinnaksi.



Kuvio 12. Esimerkki aineiston teemoittelusta.

Tulosten analysoinnin jälkeen tutkimustulokset tulkitaan ja tehdään johtopäätökset. Eskolan ja Suorannan (2003: 67) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ratkaisevampana tekijänä on tehtyjen tulkintojen merkitys ja syvyys. Suorien ja alkuperäisten lainausten käyttö havainnollistaa tutkimuksen sisältöä ja helpottaa lukijaa hahmottamaan tutkijan päättelyketjun kulkua (Vilkkä 2015: 205). Tutkimustuloksista tutkija pyrkii laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat selkeän vastauksen tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkija tekee synteeseihin perustuvat johtopäätökset aineistosta oman tulkintansa perusteella. (Hirsjärvi ym. 2009: 229–230.)

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on tutkimuskohteen tulkitseminen, ei ehdottoman totuuden löytäminen (Vilkkä 2015: 120). Laadullinen tutkimus mahdollistaa haastateltavien omakohtaisen kokemuksen esittämisen, ja sen tavoitteena on selvittää ihmisten kuvaukset koetusta todellisuudesta, tuoda esiin tutkittavien näkökulma ja saada heidän äänensä kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2015: 28). Tuomen ja Sarajärven (2009: 69) mukaan tutkijan on pyrittävä haastateltavan ymmärtämiseen haastattelun aikana, ja hänen on kyettävä luomaan haastatteluaineistosta analyysi, jonka myös muut ihmiset ymmärtävät. Haastateltavan kokemukset eivät kuitenkaan tule koskaan täysin ymmärretyksi. Tutkijan omat ajatukset, kokemus ja ymmärrys vaikuttavat myös tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Tutkija muotoilee teemat ja kysymykset omien kokemustensa ja oman ymmärryksensä valossa ja tämän avulla hän myös tulkitsee tutkimuskohdetta (Vilkkä 2015: 118). Eskola ja Suoranta (2000: 210) toteavatkin aiheellisesti, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tekijöitä on se, mitä haastattelija saa aineistostaan esille ja minkälaisia tulkintoihin hän niiden pohjalta päätyy (Hakala 2015: 20). Tämä vaikuttaa osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkija on tulkinnut tutkimusteemat oman näkemyksensä mukaan, pyrkien kuitenkin tuomaan haastateltavien näkökulman mahdollisimman aidosti esiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140). Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida sen

perusteella, että tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset ja tutkimustulokset on esitetty täsmällisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin tarkoituksena on selittää ja kuvata käsiteltävää ilmiötä ristiriidattomasti (Eskola & Suoranta 2000: 213). Reliabiliteetti on tässä tutkimuksessa pyritty takaamaan tutkimusprosessin avoimella, huolellisella ja yksityiskohtaisella kuvaamisella.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös itse haastattelutilanne, haastattelija, haastattelun aika ja paikka, sekä se, millä perusteella tutkimuksen haastateltavat valitaan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140). Tutkija teki itse kaikki haastattelut, ja ne tehtiin pääsääntöisesti haastateltavien omissa työyksiköissä rauhallisessa, erillisessä tilassa. Haastattelurunko oli kaikille haastateltaville sama, mutta jokainen haastattelutilanne oli yksilöllinen ja omanlaisensa. Myös tarvittavien apukysymysten määrä vaihteli haastattelujen mukaan. Osa haastateltavista oletti tutkijan tietävän organisaation käytänteistä tai menettelmistä, joten tutkijan oli välillä esitettävä tarkentavia kysymyksiä näihin asioihin liittyen saadakseen muodostettua itselleen ymmärrettävän kokonaisuuden käytänteiden osalta. Haastattelutilanteen mahdolliset tulkintavirheet pyrittiin minimoimaan selventävien lisäkysymysten avulla. Puusan (2011: 78) mukaan haastattelija voi johdattelemalla vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja tätä kautta myös tutkimustuloksiin. Tämän mahdollisuuden minimoimiseksi tutkija pidättäytyi haastatteluteemoihin liittyvästä omien näkemysten esiintuomisesta ja liiallisesta jutustelusta haastateltavien kanssa. Varmasti osittain tästä johtuen, mutta myös haastattelijan haastattelutaitojen kehittymisen vuoksi, ensimmäiset haastattelut olivat varsin lyhytsanaisia ja virallisia verrattuna tutkimuksen loppuhaastatteluihin, jotka olivat huomattavasti luonnollisempia vuorovaikutustilanteita.

Tärkeimpiä ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita ovat tavallisesti informointiin perustuva suostumus, yksityisyys, luottamuksellisuus ja seuraukset (Hirsjärvi & Hurme 2015: 20). Tutkimuksen eettisyys pyrittiin huomiomaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen tarkoitusta pohdittiin tieteellisen tiedon etsimisen ohella siitä näkökulmasta, kuinka se voisi parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Tutkimussuunnitelmaa sekä itse haastattelua tehtäessä eettisyyttä pohdittiin luottamuksellisuuden turvaamisen näkökulmasta sekä pohdittiin mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia niin haastateltaville kuin koko konsernillekin.

Teemahaastattelupohja testattiin kahdella vapaaehtoisella terveydenhuollon asiantuntijalla ennen haastatteluiden toteuttamista. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastattelurungon avulla saadaan niitä tietoja, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta ja toisaalta, että haastattelurunko on ymmärrettävä. Tämä myös mahdollisti käsiteltävien teemojen ja apukysymysten uudelleen muotoilua. Litterointivaiheessa luottamuksellisuus ilmeni haastattelujen sanasta sanaan purkamisena kirjoitettuun muotoon. Analyysivaiheessa eettisyys ja luottamuksellisuus ilmenivät tutkijan pyrkimyksenä vilpittömään tulkintaan haastateltavien sanomasta ja pyrkimyksenä välittää haastateltavien todelliset tuntemukset ja ajatukset lukijalle. Nämä asioiden kuvaukset välittyvät osaltaan lukijalle tutkimustuloksissa olevista haastateltavien suorista lainauksista. Kaikkien haastateltavien näkemykset on käyty tarkasti läpi analyysivaiheessa, ja jokaisen näkökulma on otettu tasapuolisesti esille tutkimustuloksissa. Tutkija koki eettisenä velvollisuutenaan esittää selkeää tietoa, joka on niin todennettua ja varmaa, kuin mahdollista, ja tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on tehty haastateltavien omiin kokemuksiin pohjaten. Haastatteluiden raportoinnissa huomioitiin haastatteluaineiston luottamuksellisuus sekä mahdolliset seuraukset, joita julkaistulla tutkimuksella on haastateltaville sekä tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Tämän vuoksi tutkimustulosten yhteydessä pidättäytyttiin suorasta toimintalinjojen nimeämisestä. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi, haastatteluista nostettujen suorien lainausten yhteyteen ei haastateltavien koodausta myöskään haluttu liittää.

Tutkimuksessa ei kerätty haastateltavien tunnistetietoja, joista haastateltavat olisi tunnistettavissa. Tutkimuksen päätyttyä nauhoitteet ja litteroitu aineisto hävitettiin. Tutkimusraporttiin tuli suoria lainauksia haastatteluista, koska tutkija kriittisen pohdinnan jälkeen katsoi ne aiheelliseksi elävöittämään ja syventämään aihetta, sekä helpottamaan ja ymmärtämään tutkijan tekemiä tulkintoja. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä analyysin pohjaksi ja havainnollistaa aineistosta saatuja johtolankoja tulosten teemojen muodostamiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Tarkoitus ei ole loukata vastaajan anonymiteettiä ja sitaattien käyttö pyrittiin toteuttamaan niin, ettei niistä kyettä tunnistamaan vastaajaa. Mikäli tutkijan tietoon tuli tutkimuksen yhteydessä luottamuksellista tietoa, sitä ei ilmaista sivullisille.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka esitetään haastatteluteemojen etenemisjärjestyksestä mukaillen. Tutkijan ennakkoon asettamat teemat osoittautuvat aineistoa analysoitaessa olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäväksi. Tutkimuskysymyksillä haluttiin selvittää työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä siitä, mistä osaaminen muodostuu yksityisessä terveydenhuollossa, mitkä ovat osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kuinka osaamisen hyödyntämistä lisätään osaamisen johtamisen keinoilla. Tutkimustuloksia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen, samalla pyrkien laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat vastauksen tutkimuskysymyksiin.

5.1. Yksityisen terveydenhuollon osaaminen

Haastatteluiden alussa haastateltavat kertoivat mistä tekijöistä osaaminen muodostuu terveydenhuollossa ja mitä erityispiirteitä yksityisen terveydenhuollon osaamisessa on. Terveydenhuollon osaamisen muodostumisen osalta vastauksissa nousi vahvasti esiin ammatillisen koulutuksen merkitys sekä sen mukanaan tuoma laillinen pätevyys ammatin harjoittamiseen. Toisaalta samalla tuotiin myös esiin, että etenkin viime vuosina valmistuneiden sairaanhoitajien kädentaidoissa ja osaamisessa on ollut kehitettävää. Kirjallisuuden mukaan tästä on annettu kriittistä palautetta myös ammattikorkeakouluille (Eriksson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015: 10–11).

”Niin se (koulutuksen) anti on, jos oikein raa’asti sanoo, niin mulla on nimike-suojattu titteli, millä mä pystyn toimimaan. Mut kyllä ne eväät mitä... ja varsinkin nyt meilläkin täs on säännöllisesti opiskelijoita, tänä päivänä, kun päästään seuraamaan ja käydään harjoittelussa ja näin, ni kyl se vaan valitettavasti niin on, et kyl ne käytännön taidot sit tuntuu, et opitaan vasta sit sen jälkeen, kun sulla on se titteli, ammattinimike. Et se on, se on huolestuttavaa.”

”Koulutuksen merkitys on sillä tavalla iso, et kun meilläkin itsenäistä työtä täytyy pystyä tekemään, niin tavallaan sen käytännön taitojen osaaminen ja sen niin kun teorian tiedon, niin kyllä sillä on merkitystä. Mut tänä päivänä huomaa sen, et hyvin paljon jää sitä oppimista kyllä sitten työelämääinkin, että ne valmiudet ei ole ehkä ihan parhaalla mahdollisella tasolla siinä valmistumisvaiheessakaan valitettavasti. Mut tota se semmoinen, niin kun kädentaitojen osaaminen ja semmonen, niin se ois kyl ihan toivottavaa.”

”Toivoisin, et uusilla valmistuneilla olisi sitä osaamista siellä, mut tällä hetkellä se näyttää enemmän siltä, et se on työpaikalla se perehdytys ja koulutus jatkuu.”

Ammatillisen peruskoulutuksen ohella haastatteluissa nousi vaihtelevasti esiin lisäkoulutuksen merkitys ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Etenkin ammatillisessa jatkokoulutuksessa olleet henkilöt painottivat osaamisen päivittämisen tärkeyttä. Muiden haastateltavien osalta lisäkoulutuksen merkittävyys terveydenhuollon osaamisen muodostumiseen oli vaihtelevaa. Osa vastaajista näki työssä oppimisen olevan myös merkittävä työntekijän osaamista lisäävä tekijä. Lehesvirta (2005: 44) korostaa suuren osan oppimisesta olevan tiedostamatonta, ja yhtymäkohdat kokemuksen ja tietoisuuden kanssa ovat monimutkaisia. Helakorven (2006: 26) sekä Laaksoseen ja Ollilan (2017: 179) mukaan työssä tarvittavien tietojen oppiminen ei tapahdu ainoastaan koulutuksen avulla, vaan yhä enemmän opitaan työssä sitä samalla kehittäen.

”Koulutus on täydentävää ja tuo lisää lihaa luitten päälle, syventää osaamista myös. Mutta toki koulutus ei ole ainut tie ja tapa saada oppia vaan käytäntö myös opettaa.”

”Koulutus antaa sen perustiedot ja taidot, ja teoria on tärkeä, että oppii ne perustehtävät ja sen työn, työn niin kun merkityksen, mutta kyllä se tavallaan se työkokemus tuo varmuutta siihen työhön enemmän.”

”Se (koulutus) on todella tärkeä, se on tosi tärkeä. Nyt varsinkin, kun ite kävi ton päivityksen (sh amk) ja nyt sit tota toista (yamk), niin huomaa, että oikeesti ei tiedä niin kun mistään muusta, kun siitä omasta pienestä sektorista.”

”Koulutuksen rooli on tärkeä ja sit mejän tavallaan täytyy kyl koko ajan kasvaa siihen, että me eletään sellaisessa muuttuvassa työyhteisössä ja maailmassa, niin kyl meidän täytyy koko ajan kouluttautua. Ja mä olen sitä mieltä, kun tänne yksityisellekin vielä ihmiset hakeutuu, niin ei tänne voi kyllä oikein suoraan koulunpenkiltä tulla. Eli kyllä tavallaan se perustaito, se ammattitaito, se semmoinen perusosaaminen täytyy hankkia jostain perusterveydenhuollosta, missä on isot volyymit erilaisia tapauksia, koska täällä ei voi sit enää harjoitella. Täällä täytyy tavallaan niin kun osata sitten jo, ja sitten vielä kun tulee tänne, niin sit on erittäin tärkeä, et päivittää sitä koulutusta. Otetaan osaa koulutuspäiville, on ne lääkäripäivät tai hoitajien päivät tai näin, et se on erittäin tärkeä, et pysytään siinä mukana. Et meil on se hoidollinen laatu niin kun sitä, mitä se tänä päivänä täytyy olla. Et tavallaan yliopistollisessa sairaalassa ja tällaisissa paikoissa se tulee, et ne tutkimukset ja ne pyörii siellä ni, se tieto on siellä se viimeisin, mut täällä privaatisissa sitä ei saa, jollet sä sitä itse hae. Et sit täytyy tavallaan olla aika aktiivinen sen suhteen.”

Ammatillisen peruskoulutuksen ohella kaikissa vastauksissa painotettiin sosiaalisten taitojen merkitystä asiakkaan kohtaamisessa. Koulutuksen ohella terveydenhuollon osaamisen nähtiin koostuvan laaja-alaisuudesta ja monipuolisuudesta sekä erikoisosaa- misesta. Muita terveydenhuollon osaamisen merkittäviä tekijöitä oli moniammatillisuu- den hyödyntäminen, vahva työkokemus sekä työssä oppiminen. Vastauksissa nousi esiin myös henkilön omat vahvuudet, ymmärrys tehtyjen päätösten merkityksestä, vas- tuu asiakkaista, muutosvalmius, sekä työhön sitoutuminen.

Yksityisen terveydenhuollon osaamisen erityispiirteinä nähtiin yksittäisten työntekijöi- den vahvuuksien huomioiminen työtehtäviä annettaessa, ja toisaalta myös oman osaa- misen kehittäminen ja uuden oppiminen työntekijän omien toiveiden mukaan. Muita yksityisen terveydenhuollon osaamisen erityispiirteitä oli vahva ja laaja-alainen koke- mukseen perustuva moniosaaminen, laskutusosaaminen, vuorovaikutustaidot sekä ta- loudellisen ajattelun hallitseminen. Erityisesti ihmisten kohtaamisen, palveluosaamisen sekä asiakaspalvelun merkitystä myös yksityissektorilla korostettiin useissa vastauksis- sa. Yksityisen terveydenhuollon työntekijöiden on myös hallittava koko potilaan hoito- prosessi ja osattava neuvoa ja opastaa asiakasta missä tahansa hoitoketjun vaiheessa. Haastatteluissa nousi esiin myös hoitokokonaisuuden ja asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen, hoitotyön ulkopuolisen osaamisen tai muiden osajien hyödyntäminen sekä asiakkaan palvelukokemuksen ja -kokonaisuuden merkitys. Monet haastateltavat toivat myös ilmi, että kustannustehokkuus ja sosiaaliset taidot ovat tänä päivänä yleises- ti ottaen tärkeitä tekijöitä monessa yhteydessä, mutta näkivät niiden korostuvan erityi- sesti yksityisessä terveydenhuollossa.

Tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä osaamista tarkasteltiin sekä yksilötason osaamisena, että työyhteisön osaamisena. Yksilötason osaaminen ilmeni työntekijän omana osaamisena ja mahdollisena erikoistehtävien antamisena perustyön lisäksi. Täl- löin lähinnä katsottiin kenellä olisi kiinnostusta ja valmiuksia lisäkoulutukseen ja eri- koistehtävien hoitoon. Työyksikön tasolla osaamista tarkasteltiin lähinnä siten, kuinka työntekijä tuo omaa osaamistaan työyksikön työtehtäviin, jotta työt sujuvat käytännön kokonaisuutena jouhevasti. Työyhteisötasolla tarkasteltuna osaamisella haluttiin varmis- taa myös se, että työyksikössä on riittävästi osaamista työyksikön eri tehtäviin. Lehes-

virran (2005: 50) mukaan on selvää, että osaaminen on yhtä aikaa sekä yksilö- että ryhmätasoisista ja näitä on vaikea erottaa toisistaan. Ainoastaan kaksi haastateltava kertoi osaamista tarkasteltavan yksilötasolla, ja tämä osaamisen tarkastelu yksilötasolla ilmenee heidän mukaansa kehityskeskusteluissa. Samoin nähtiin, että yksilötasolla perustetävästä hyvin suoriutumalla, työntekijä ottaa helpommin vastaan myös erikois- tai vastuutehtäviä.

”Me ollaan onnistuttu siinä, et ollaan saatu vähän just sitä erikoisosaamista eri puolilta ja kiinnostuksen kohteet on osalla työntekijöistä vähän eri puolella, kun jollain toisella, niin sit se kokonaisuus on aika hyvä. Ja sitten myös se, että ollaan saatu vähän kokeneempaa kaarta ja sitten meillä on vähän nuoria nälkäisiä tekijöitä myöskin, jotka on halunnut imeä ja oppia kaiken mahdollisen ja vielä niin kun käydä konsultoimassa kokeneempaa kollegaa, ja ne kokeneemmat mieluusti jakaa sitä osaamistaan eteenpäin, niin se on aina tärkeä juttu tässä siten kans.

Haastatteluissa pohdittiin myös siitä, kuinka työntekijät voisivat tuoda ilmi omaa osaamistaan työyhteisössä. Tämä koettiin melko hankalaksi asiaksi ylipäätään, eikä osaamisen ilmaiseminen sanallisessa muodossa ollut helppoa. Muutamat vastaajat kertoivat työntekijän osaamisen tulevan parhaiten esille kehityskeskusteluissa. Vastauksissa painottui, ettei osaamista tarvitse välttämättä erityisesti tuoda ilmi, vaan osaaminen näkyy työntekijän käytännön toiminnassa. Enemminkin vastauksissa painottui sellaisten asioiden ilmaiseminen, mitä ei osata. Tutkijan näkemyksen mukaan tässä tulee osittain ilmi hiljaisen tiedon jakamisen vaikeus. Van Manen (1995: 44) toteaa hiljaisen tiedon eksplikoinnin vaikeana tai lähes mahdottomana. Samoin Argyriksen ja Schönin (1989: 12) mukaan taitojen eksplikoiminen on mahdollista, mutta niiden muotoileminen sanalliseen muotoon on vaikeaa. Osaltaan asiaan saattaa vaikuttaa myös se, että työntekijät eivät aina edes ole tietoisia omasta osaamisestaan (emt 11).

”No se on vaikeata tavallaan nostaa itseään jotenkin hyväksi jossain. Työntekijöiden on huomattavasti vaikeampi tuoda esille niitä omia vahvuusalueita, kun sitten semmoisia kehityskohteita. Ja monelle on hirveän vaikea erottaa osaamisessa yhtään mitään, et ne pärjää siinä nykyisessä työtehtävässä hyvin, mut ei välttämättä osaa nostaa mitään aluetta mis ois erityisen hyvä tai...”

”No mullakin sattuu olemaan sellaiset ihmiset, jotka mä tunnen läpikotaisin, ja kyl sitä osaamista sit näkee mitä siellä on. Ja kyllä se, et työntekijät haluaa tiettyjä asioita enemmän niin kun osata ja hallita, niin kyl he tuo sitä näkemystään esille.”

”Kyl se varmaan voi olla aika vähäistä kuitenkin. Eihän sitä ihmiset sillä tavalla niin kun tarkoituksellisesti tuo itseään julki, et mä muuten nyt osaan tämän hirveän hyvin. Tietysti sit jos tulee joku problematiikka tai joku tällainen ongelmatilanne, niin silloin voidaan keskustella...”

Työntekijät tuovat esiin omaa osaamistaan työyhteisössä olemalla itse aktiivisia, kertomalla minkälaisia työtehtäviä he haluaisivat tehdä ja missä työtehtävissä heillä olisi perusosaamisen lisäksi muutakin osaamista. Monet vastaajat toivat ilmi, että työyhteisössä otetaan hyvin huomioon työntekijän omat osaamiset ja toiveet työtehtäviä jaettaessa ja uuden oppimisessa. Osa henkilöstöstä koki, että esimerkiksi uutta osaamista jaetaan tuomalla uusia ajatuksia esiin työyhteisössä ja konkreettisenä tekemisenä omassa työssä. Uutta tietoa jaetaan työyhteisössä avoimesti eteenpäin, ja tämä koettiin hyvin tärkeäksi.

”Sitä osaamista jaetaan avoimesti. Tavallaan kaikki, mitä mä tiedän ja osaan niin mä kerron toisillekin. Et sellaisia tiedonpimittäjiä on tänä päivänä tosi vähän, ketkä panttaa tietoa, et saa loistaa itse jossakin. Tänne niitä ei ole valkkautunut semmosia ihmisiä”

”Näytetään toisillemme esimerkkiä, et jos joku osaa jonkun asian paremmin niin se ei ole minulta pois, vaan minulle tuodaan sitä osaamista sen mukana, kun katson toisen suorittavan asioita.”

Lyhyiden koulutusten hyödyllisyyden, sisällöllisen tarjonnan ja saatavuuden osalta vastaukset hajaantuivat. Pieni osa vastaajista koki, että koulutuksia ei ole juurikaan tarjolla, tai jos on, niin ne eivät vastaa sisällöltään yksityisen terveydenhuollon tai oman työyksikön tarpeisiin, osa taas näki koulutusta olevan tarjolla runsaastikin. Lähes kaikissa vastauksissa tuli esiin, että pääsääntöisesti työntekijät haluaisivat koulutusta, ja olisivat niihin myös valmiita lähtemään. Muutama vastaaja koki, ettei koulutukseen ole halukkaita lähtijöitä, ja toiset taas näkivät, ettei koulutuksiin pääse helposti, vaan koulutuksiin osallistujat joudutaan arpomaan. Kaksi toimintalinjaa toi selkeästi esiin, että sisällöllisesti antoisia koulutuksia on runsaasti tarjolla, ja pääsääntöisesti kaikki halukkaat myös pääsevät niihin osallistumaan.

”Meil on aktiivinen ryhmä ja ihmiset käy jatkuvasti erilaisissa koulutuksissa ja pitää sitä omaa ydinosaamista korkealla tasolla. Täs on tosi itseohjautuvaa tää työporukka. Sitä ei edes tarvitse ketään patistaa minnekään.”

Osassa työyksiköistä koulutuksiin olisi haluttu lähettää kaksi työntekijää, jotta koulutuksen sisällöstä tulisi enemmän keskustelua ja näin myös mahdollista näkökulman muutosta. Yhden työntekijän lähettäminen koulutukseen perustui taloudellisiin syihin.

Vähämäen (2008: 63) mukaan organisaatioon tuotu ulkopuolinen tieto ei toimi sellaiseen, vaan organisaation täytyy luoda oma osaamisensa käytettävissä olevan ulkoisen tiedon ja sisäisen kokemuksen perusteella. Sisäisen kokemuksen hyödyntämiseen tarvitaan vuorovaikutusta. Lyhyistä koulutuksista koettiin haastattelujen perusteella saatavan vahvistusta tai jotakin uusia ajatuksia omaan osaamiseen ja sitä kautta käytännön työhön. Omasta vapaa-ajasta ei olla työhön liittyvän koulutuksen vuoksi valmiita luopumaan, vaan koulutuksen tulisi sisältyä työaikaan. Omaehtoisista, kenties vapaa-ajallakin suoritettavista koulutuksista tuotiin esille ATK-taitojen kehittäminen ja kielten opiskelu, joiden osaamisesta olisi hyötyä myös työtehtäviä suoritettaessa.

Koulutuksen sisällöllisen annin tai uuden osaamisen siirtymisessä käytännön työhön haastatteluissa oli melko suurta hajontaa. Ääripään vastauksessa ilmeni, että koulutuksen anti jää irralliseksi käytännön työstä. Haastateltava näki, että uusien käytänteiden kokeilemistä estää lähinnä asenteet, ja se, että työyksikössä koetaan nykyisen toimintakäytännön olevan toimiva, eikä sitä ole syytä muuttaa muuksi. Toisen ääripään vastauksessa painotettiin jatkuvaa muutosvalmiutta ja hoitojen ja käytäntöjen kehittymistä, joka ilmenee omien toimintatapojen muutoksina uuden tiedon myötä. Näiden vastausten väliin sijoittui näkemykset siitä, että koulutuksesta saadun uuden osaamisen soveltuvuutta omaan toimintaan pohdittiin yhdessä työyksikössä ja mahdollisuuksien mukaan uusien asioiden toimivuutta pyrittiin kokeilemaan omassa työtehtävässä. Haastateltavat kertoivat, että joidenkin työnantajan kustantamien koulutusten jälkeen oma työnkuva on laajentunut ja näin työntekijöitä saadaan sijoitettua koulutusten avulla uusiin työtehtäviin.

”Meil on kyl kaikki otettu ihan käyttöön ja hyödynnetty, eikä meil oikeen sellasia esteitäkään oo ollut, et me on pystytty kauheen hyvin kyl kehittämäämkin meidän toimintaa, ja meil on talo ollut kauheen suotuisa.”

Työntekijöiden osaamisen sisällön ja syventämisen kannalta haastatteluissa keskusteltiin myös työntekijöiden vastuualueista. Osassa toimintalinjoista työntekijöillä oli omia ammatillisia vastuualueita, osassa oli yleistehtäviin liittyviä vastuualueita, ja kahdessa toimintalinjassa nähtiin tärkeänä, että käytännön tasolla työntekijät tekevät ja osaavat kaikkea, ja erityisiä nimettyjä vastuualueita ei ollut. Toisaalta haastatteluissa tuli myös ilmi, että vastuualueet eivät ole liian tiukkaan rajattu, vaan vuorotyössä ollessa jokaisen työntekijän täytyy tietää mitä toisen vastuualueeseen kuuluu. Näin osaaminen säilyy

myös päävastuun kantavan hoitajan ollessa esimerkiksi lomalla. Vastuualueisiin liittyvä erityisosaaminen ilmenee käytännössä siten, että kyseiseen vastuualueeseen liittyvää neuvoa mennään ensisijaisesti kysymään sen vastuualueen hoitajalta. Muutama haastateltava toi esiin huolen vastuualueiden ja töiden kasaantumisesta tietyille hoitajille.

Osaamiseen liittyvänä haasteena haastateltavat toivat esiin työyksikön ikärakenteeseen liittyvän nuorien työntekijöiden vähäisyyden ja kokeneiden työntekijöiden osaamisen säilymisen työyksikössä työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Tulossa oleva terveystalveluiden valtakunnallinen uudistus aiheutti myös pohdintaa uusien prosessien, toimintamallien ja käytänteiden opettelun osalta. Ajatuksia herätti lähinnä epätietoisuus uudistuksen vaikutuksista itse hoitoprosessiin, ei niinkään huoli osaamisen säilymisestä. Yhdessä haastattelussa pohdittiin myös yrityksen pörssiin listautumisen vaikutusta osaamisen hyödyntämisen. Työntekijä toi esiin huolensa pörssiyhtiöiden yleisestä tavoitteesta tehdä mahdollisimman voitollista tulosta, ja että tämä saattaisi näkyä ammatillisen osaamisen panostamisen vähenemisenä. Haasteena nähtiin myös mahdollinen henkilöstön liikkuvuus, jota saattaa osaltaan vauhdittaa alkuvuodesta 2018 Turkuun tulevat uudet yksityiset terveydenhuollon toimijat.

”...jos työyhteisössä on paljon saman ikäisiä ihmisiä, et tota sit tarttis kyl olla kuitenkin niitä nuoria, ketkä olisi sitten oppimassa sitä osaamista niiltä vanhoilta työntekijöiltä. Et ehkä semmoinenkin tässä meidänkin työyhteisössä voi pian olla vastassa.”

”No tuleva kilpailutilanne Turussa varmaan asettaa omat haasteensa siihen, että kuinka paljon tulee liikehdintää eri toimipisteiden välille, et miten sitten tataan se, et meidän osaaminen... ettei meille tulisi mitään suurta käppiä siihen osaamiseen siinä kohtaa, et jos ihmiset liikehtii ja lähtee liikkeelle ja niin. Se on varmaan semmoinen tulevien vuosien haaste, joka näyttää sitten et miten siihen pystytään vaikuttamaan.”

”Nyt kun tulee uusia toimijoita ens vuonna Turkuun ja ei enää tiedetä miten tää vakuutusyhtiöohjaus ja minne potilaat menee ja mitä tapahtuu lääkäreiden suhteen, niin riski on se, että sit sitä kautta työt jakautuu useampien toimijoiden kesken, kun ei potilasmäärät kasva mihinkään. Kun tulee uusia toimijoita, niin tavallaan rupee yksiköt pirstaloitumaan ja työt vähenee ja sitä kautta sit taas ihmiset joutuu hakemaan uusia paikkoja tehdä töitä ja silloin riskinä on se, et tää meidän hyvin toimiva yksikkö myös hajautuu ja sitä kautta se osaaminen mikä meil on tässä tiivistynyt entisestään, niin sitten niinkun ei oo enää niin tiiviisti tässä yksikössä ja keskeisiä palasia... niin lähtee toimimaan toisaalle sen työn ja toimeentulon perässä. Mikä on normaalia et niin käy, jos töitä ei oo.”

Haastateltavat kaipasivat osaamisen vaihtoa ja kommunikointia oman konsernin muiden sairaalaysiköiden kanssa. Tutustuminen omaa toimintaa lähinnä olevien toimintayksiköiden toimintaan nähtiin tarpeellisenä ja hyödyllisenä antamaan uusia näkökulmia omaan osaamiseen sekä mahdollisia uusia toimintamalleja omiin toimintakäytäntöihin. Ammattitaito ja osaaminen kuuluvat hiljaiseen tietoon, ja hiljaisen tiedon jakaminen on merkittävää osaamisen jakamisesta puhuttaessa etenkin tällä hetkellä, kun taitavat osaajat vaihtavat työpaikkoja ja kokeneet työntekijät jäävät eläkkeelle. Hiljainen tieto sisältää paljon sellaista, joka on organisaatiossa olemassa jatkuvasti, ja joka yhdistää ja ympäröi siellä työskenteleviä ihmisiä. Valtaosa tämänkaltaisesta hiljaisesta tiedosta sisäistetään organisaation yhteistä arkea elämällä, yhdessä toimimalla ja olemalla.

Osaamisen osalta tutkimuksessa ilmeni eniten tarvetta ajatusten vaihtoon ja keskusteluun kollegoiden kanssa, osaamisen vaihtamiseen niin eri toimintalinjojen kuin eri sairaalatoimipisteidenkin välillä sekä nimenomaan sairaalatoimintoihin liittyvien terveydenhoidollisten koulutusten tarjonnan sisältöön panostamisessa. Koulutusten sisältöön kaivattiin enemmän suoraan sairaanhoidollisiin aiheisiin liittyviä koulutuksia, haastavan potilaan kohtaamista myös psyykkisellä tasolla, sekä kieliopintoihin liittyen enemmän suoraan toimintalinjaan kohdistuvaa ammattisanastoa. Esimerkiksi laboratoriotyössä tarvitaan hyvin toisenlaista sanastoa kuin sairaalan vuodeosastolla. Toivomuksena oli myös kouluttajien käytännön kokemus, sekä koulutuksen soveltuvuus nimenomaan yksityiseen terveydenhuoltoon. Haasteena koulutuksen kohdentamisessa on varmasti konsernin sairaala-toimipisteiden erilaisuus. Toisissa toimipisteissä tietyt toimenpiteet ovat jokapäiväisiä, ja toisissa toimipisteissä näitä toimenpiteitä ei välttämättä tehdä lainkaan. Tällöin koulutuksen sisällöllinen anti on hankala saada vastaamaan kaikkien tarpeita.

Haastatteluissa tuli ilmi osan toimintalinjojen toisistaan täysin poikkeavat toimintatavat joidenkin käytänteiden, kuten yhteisten keskusteluhetkien järjestämisen, moniammatillisen yhteistyön tai koulutukseen pääsyn osalta. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä selittyy suureksi osaksi eri toimintalinjojen poikkeavista käytänteistä. Haastatteluiden perusteella toimintalinjoilla ei ole selkeitä yhtenäisiä käytäntöjä haastatteluissa ilmi tulleiden päivittäisten asioiden hoitamisessa, vaan eri toimintalinjat muokkaavat melko vapaasti omaa arkeaan ja käytännön toimintaa mieleisekseen. Toimintalinjojen sisällä ristiriitaa

vastausten sisällössä ei juurikaan havaittu, vaan niin työntekijän kuin esimiehenkin näkemykset asiasta olivat melko yhtenäiset ja selkeää vastakkainasettelua ei ilmaantunut.

Haastatteluiden perusteella yksityisen terveydenhuollon osaaminen muodostuu yksilön osaamisesta, luovuudesta ja ongelmanratkaisukyvystä, organisaatio-osaamisesta, persoonallisista valmiuksista, sosiaalisista taidoista sekä taloudellisesta ajattelusta. Teoriaosuudessa esitetty Viitalan (2006: 116) osaamispyramidi ammatillisen osaamisen rakentumisesta (ks. kuvio 3, sivulla 19) tukee haastatteluista saatuja näkemyksiä yksityisen terveydenhuollon osaamisen muodostumisesta. Viitalan osaamispyramidiin peilattuna yksityisen terveydenhuollon osaamiseen liittyy lisäksi taloudellinen näkökulma. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä on luonnollinen lisäys ammatillisen osaamisen rakentamiseen huomioon ottaen tutkimuksen konteksti. Tutkijan omakohtaisten työelämän havaintojen mukaan taloudellinen ajattelu on korostunut terveydenhuollossa yleisellä tasolla myös julkisella sektorilla viimeisten vuosien aikana. Terveydenhuollon toiminnassa ylipäättään kiinnitetään tänä päivänä huomiota myös kustannustehokkuuteen. Terveydenhuoltoalalla valitseva kilpailu suurten toimijoiden välillä varmasti korostaa yksityisen terveydenhuollon taloudellisen ajattelun merkittävyyttä, mutta ennen kaikkea merkittävimpänä tekijänä on asiakkaiden kokema ensiluokkainen palvelukokemus.

5.2. Osaamisen hyödyntäminen yksityisessä terveydenhuollossa

Osaamisen hyödyntämisen kannalta kaikissa vastauksissa tuli esiin esimiehen roolin merkitys sekä se, että esimies tuntee ja tietää kaikkien työntekijöidensä osaamisen. Tämän pohjalta esimies osaa sijoittaa työntekijät sellaisiin työtehtäviin, joissa yksittäinen työntekijä on parhaimmillaan, joissa työntekijän osaamista saadaan parhaiten hyödynnettyä sekä siinä, mihin yksittäisen työntekijän osaaminen parhaiten kohdistuu. Etenkin kiireisinä päivinä tämän koettiin olevan tehokkain tapa hyödyntää osaamista, ja sen koettiin sujuvoittavan koko työyhteisön työtä. Myös työntekijöiden henkilökohtaisten kiinnostusten kohteiden huomioiminen otettiin haastateltavien mukaan hyvin huomioon työtehtäviä jaettaessa. Syväjärven ja Pietikäisen (2016: 69) mukaan myönteisten kokemusten havaitsemista helpottaa se, että johtaja tuntee työntekijänsä ja viettää suurimman

osan ajastaan heidän lähettyvillä. Mikäli työntekijöitä ei juurikaan näe, luottamuksellisten välien rakentaminen työntekijöihin sekä heihin tutustuminen on hankalaa.

Valtaosa haastateltavista koki, että osaamista hyödynnetään omassa työyhteisössä hyvin ja omaa osaamista on mahdollisuus lisätä niin paljon, kuin itse on siihen valmis panostamaan. Osaamisen kartuttamisen nähtiin olevan enemmän yksilöstä itsestään, kiinnostuksesta ja omista haluista kiinni, kuin siitä, ettei organisaatio tarjoaisi tähän mahdollisuutta. Haastateltavat toivat esiin, että työskentely ilmapiirillä, toisten kunnioittamisella, avoimella vuorovaikutuksella, oma-aloitteisuudella ja työntekijän omalla asenteella on suuri vaikutus osaamisen hyödyntämiseen. Osaamista hyödynnetään omalla aktiivisuudella ja avoimuudella työtovereita ja muita työyhteisön ammattilaisia kohtaan. Oman osaamisen avaaminen ja oman työpanoksen antaminen nähtiin toimivina tapoina hyödyntää työntekijän osaamista työyksikössä. Toisaalta myös joillain kollegoilla nähtiin olevan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita voisi hyödyntää jopa eri työtehtävissäkin. Myös erilaisten asioiden delegoiminen nähtiin yhtenä osaamisen hyödyntämisen keinona.

”...ja sitten mahdollisesti juuri se, että asioita voidaan delegoida. Esimerkiksi johdon ei tarvitse tehdä kaikkia asioita itse, vaan sen voi delegoida sille ihmiselle, jonka se tietää, että osaa ja jolla on se vastuualue, ja joka on koulutautunut siihen ja joka on innostunut ja motivoitunut siitä asiasta.”

Ainoastaan yksi haastateltava toi esiin joskus tapahtuneen sisäisen koulutautumisen osaamisen hyödyntämisen keinona eri toimintalinjojen välillä. Toisella toimintalinjalla kaivattiin sairaanhoidollista osaamista, jolloin asian paremmin hallitsevan toimintalinjan työntekijä oli käynyt kouluttamassa ja tarjoamassa omaa osaamistaan toisessa toimintalinjassa ja näin työntekijän osaaminen saatiin hyödynnettyä laajemmin myös muualla toimipisteessä. Vastavuoroisesti osaamista hyödynnettiin satunnaisesti näiden toimintalinjojen osalta myös toisinpäin. Näin arjessa tapahtuvan neuvomisen, auttamisen ja asioiden yhdessä läpikäymisen avulla osaamista saadaan hyödynnettyä organisaatiossa omaa työyksikköä laajemmin. Useat haastateltavat toivat esiin tämän organisaatiotasoisien eri toimintalinjojen välisen yhteistyönpuutteen osaamisen hyödyntämisessä, ja lähes kaikissa haastatteluissa tuli selkeästi ilmi tarve eri toimintalinjojen välisen yhteistyön lisäämiselle. Myös kirjallisuuden mukaan osaamisen hyödyntäminen terveydenhuollossa on monimutkainen prosessi (Sibbald, Wathen, Kothari & Day 2013: 128).

Uutta osaamista pyrittiin lähes kaikkien haastateltavien mukaan hyödyntämään omassa työyhteisössä. Joissain haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että jatkuvasti pyritään miettimään, kuinka omaa toimintaa voidaan parantaa, mutta helposti arjen kiire, ajoittainen hankaluus saada osaavia sijaisia lyhyellä varoitusajalla ja arkityön pyörittäminen ylipäättään, vaativat kaiken energian, ja uudistukset ja kehittämisajatukset saattavat jäädä takalalle. Uusilla työntekijöillä tai toisissa toimipisteissä olevia erilaisia toimintatapoja oli tiin pääasiassa valmiita kokeilemaan. Toisaalta haastatteluissa ilmeni myös vastarinnan esiintymistä uusiin asioihin suhtautumisessa. Uusien käytänteiden vaihteleva toimintaan siirtymättömyys koski myös uusien työntekijöiden mukanaan tuomia toimintamalleja. Lehesvirta (2005: 51) tuo esille, että työyhteisöön tulleiden uusien työntekijöiden aiempi osaaminen voidaan odottamatta kadottaa voimakkaan sosiaalistumisprosessin myötä. Oppimisprosessit ja toimintakulttuuriin liittyvät käsitykset voivat näin estää uutta työntekijää tuomaan esiin omaa osaamistaan.

”Et sen on hyvin huomannut niinkun siinä, että kun meillä on tullut nyt muutama uusi työntekijä, niin heillä olis käypiä hyviä kikkoja, ni sit ollaan aivan vastakarvaan, et ei, me ollaan aina näin tehty ja tää sujuu näin, niin miksi vaihtaa miksikään muuksi sitä.”

”...ja tavallaan sit tuolta ulkopuoleltakin tulevaa, et eihän se aina ole niin, et ne tulee tänne vaan perehtymään meidän juttuihin, et se on ehkä semmoinen mitä ei aina osata riittävän hyvin tuoda omiin toimintatapoihin. Semmonen, kun joku tulee jostain muusta työstä ja siellä on tehty eri tavalla, et me osattais aina sieltä ottaa sitten niitä kehityskohtia. Se on varmaan just semmoinen tapa, millä voisi kehittää, et tavallaan uusien työntekijöiden, kun ne on jonkun aikaa tähän perehtynyt niin säännöllisemmin sit ottais vaikka keskusteluunkin, et mitä he näkee meidän toiminnassa sellaista kehittämistä tai täällä osaamisessa puutteita mitä ehkä pitäis sitten huomioida.”

Pääasiassa toimintalinjoissa koettiin osaamista hyödynnettävän kiitettävällä tavalla. Kahden toimintalinjan osalta haastateltavat toivat esiin työyksikön laajemmat mahdollisuudet hyödyntää olemassa olevaa osaamista, mutta toiminnan keskittyminen tiettyihin toimintoihin rajoittaa osaamisen hyödyntämistä, koska kaikkiin toimintoihin palvelua ei voida laajentaa. Samoin potilasmäärät vaikuttavat siihen, mihin tarvitsee ja kannattaa panostaa, ja mihin sijoitetaan enemmän työntekijöitä. Resurssien kohdentaminen ja rajallisuus ovat selkeästi tiedossa yksityisessä terveydenhuollossa, sillä jokainen haastateltava nosti resursoinnin esiin jossain muodossa. Yksityisessä terveydenhuollossa kysyntä määrittelee pitkälti sen, minkälaista osaamista kulloinkin tarvitaan. Ellei tarvetta ole, täl-

löin hankittu osaaminen jää työntekijän henkilökohtaisen osaamisen tasolle. Toisaalta jatkuva kehitys ja mahdolliset uudet palvelutarpeet voivat aikaansaada kyseisen osaamisen tarpeellisuuden myöhemmin, ja tällöin sitä toki pyritään hyödyntämään. Oman haasteensa henkilöstön uuden osaamisen hyödyntämiseen tuo se, kuinka työntekijä pystytään irrottamaan nykyisistä työtehtävistä, koska ylimääräistä resurssia ei ole käytössä.

Osaamista hyödynnettiin myös työntekijöiden omien vastualueiden kautta, jolloin työntekijöillä on syvempää osaamista nimettyyn aihealueeseen liittyen. Osaamisen hyödyntäminen ilmeni useammassa vastauksissa myös moniosaamisen, kokemuksen ja pitkän työhistorian tuoman varmuuden kautta. Henkilöstön kokemusta hyödynnettiin varmistamalla kokeneen ja monitaitoisen työntekijän läsnäolo kokemattomamman hoitajan työtiimissä. Näin pyrittiin takaamaan riittävän osaamisen löytyminen jokaisessa vuorossa työtehtävän suorittamiseen. Tämä myös mahdollisti kokeneen työntekijän osaamisen hyödyntämisen. Toisaalta näin saatiin myös ilmi mahdollista osaamisvajetta, jolloin tarvittavan osaamisen hankkimiseen voidaan jatkossa panostaa. Tärkeänä osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin henkilöstön positiivinen asenne omaa työtään, työyksikköään ja työtovereitaan kohtaan, joka näkyy myös haluna tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin. Tiirinki, Suhonen, Lunkka ja Turkki (2016: 118) toteavat aiempien tutkimusten vahvistavan henkilöstön myönteisen asenteen olevan merkittävässä roolissa yhteistyön onnistumisessa.

Osaamisen hyödyntämisen osalta lähes kaikki vastaajat toivat esille työntekijöiden henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden huomioimisen ammatillisen osaamisen suuntaamisessa. Ammatillisen osaamisen ulkopuolisina esimerkkeinä tuotiin esiin työntekijän vahvuudet esimerkiksi tietotekniikassa, jolloin työntekijä saattoi hoitaa enemmän tietoteknisiin asioihin liittyviä tehtäviä. Samoin esille tuli jonkun työntekijän mieltymykset erilaiseen paikkojen järjestelyyn, niin tälle työntekijälle oli annettu järjestelyvastuuta. Jollain työntekijällä saattoi puolestaan olla vahvuutena kielitaito, jolloin hänen osaamistaan pyrittiin hyödyntämään asiakaspalvelussa mahdollisimman laajasti. Kielitaito ja siihen panostamisen tarve tuli esille osassa haastatteluista, koska kansainvälistymisen myötä kielitaitoista henkilökuntaa tarvitaan yhä enemmän.

Varsinaista esimiesten yhteisessä käytössä olevaa organisaation tai toimipisteen osaamisrekisteriä tai -tietokantaa haastateltavien tiedossa ei ollut. Työntekijät voivat itse lisätä omia koulutuksia ja kursseja omaan henkilökohtaiseen osaamisrekisteriin, mutta tämä tieto on työntekijän lisäksi ainoastaan lähiesimiehen saatavissa. Henkilötietojärjestelmään pyrittiin kirjaamaan kaikki koulutukset ja työntekijöitä rohkaistiin tuomaan esiin sellaisetkin koulutukset, jotka eivät ole organisaation sisäisiä koulutuksia. Näin tulisi dokumentoitua mitä osaamista työntekijöillä on. Osaamistarpeiden ilmaantuessa tämä helpottaisi tiettyjen koulutusten käyneiden työntekijöiden etsimistä tai sen kartoittamista, kenelle tietyn sisältöinen koulutus voisi olla hyödyllinen. Esimiehen näkökulmasta kurssirekisteri ei välttämättä ole kaikkein helppokäyttöisin osaamisen hakemisen kannalta. Esimiehen täytyy tietää tarkka kurssin nimi ja työntekijän nimi voidakseen hakea määrätty kurssi. Rekisteri palvelee esimiestä oman työntekijän osaamisen tarkastelussa lähinnä yksittäisen työntekijän tasolla. Yhdellä silmäyksellä työyksikön osaamista ei sieltä pysty hahmottamaan. Lähes jokainen haastatelluista palveluesimiehistä kertoi tehneensä itselleen jonkinlaisen osaamismatriisin työyksikössä olevasta osaamisesta. Tämä helpottaa hahmottamaan mm. työnkierrossa tarvittavan osaamisen takaaamista kyseisessä työpisteessä. Tarvittaessa myös ulkopuolinen voi helposti hahmottaa matriisin avulla, kuka missäkin työpisteessä on työskennellyt. Matriisiin on myös kerätty jonkin verran yleisimpiä työtehtävissä tarvittavia osaamisalueita.

Työntekijöiden rooli osaamisen hyödyntämisessä nähtiin lähinnä annettujen haasteiden vastaanottamisena, näyttämällä toisille esimerkkiä työtehtävien tekemisen yhteydessä ja omana aktiivisuutena. Aktiivisuus ilmeni haluna hakeutua omaa osaamista lähellä oleviin koulutuksiin ja sitä kautta uutta osaamista tuotiin omaan työyhteisöön ja hyödynnettiin osaamista omassa työyhteisössä ja omissa työtehtävissä. Aktiivisuus ilmeni myös valmiiksi mietittyinä ehdotuksina, miten ja mihin uutta osaamista voitaisiin hyödyntää. Haastattelujen perusteella työntekijä voi tuoda esiin omaa osaamistaan, tarjota omia vahvuuksiaan, viedä asiaa työyhteisössä eteenpäin ja jutella osaamisesta tai mahdollisista hyödyntämiskohteista työyksikössä. Samoin hän voi kertoa esimiehelle, että haluaa tehdä jotain tiettyä asiaa ja on siitä kiinnostunut. Tässä tuotiin esiin myös työntekijän oma aktiivisuus ja vastuu miettiä, kuinka organisaatio voisi uutta osaamista hyödyntää.

”Onhan se hirveesti kiinni ihmisen itsensäkin aktiivisuudesta, et hankkiiko hänen koulutuksen ja tyytyy sit kuitenkin olemassa olevaiin työtehtäviin vai lähtee-

kö he niinkun aktiivisesti itsekin vähän miettimään ja kehittämään, et miten sitä hänen omaa, uutta osaamista tämä talo voisi hyödyntää.”

Työnkiertoa toteutettiin jollain tasolla kaikissa toimintalinjoissa, ja se nähtiin yhtenä parhaista keinoista hyödyntää työyksikössä olevaa osaamista. Työnkierron laajuus ja siihen osallistuvien henkilöiden määrä vaihteli toimintalinjoittain. Sisäinen työnkierto koettiin suurimmaksi osaksi hyvänä asiana ja rikkautena, mutta esiin tuli myös näkökulmia joidenkin työntekijöiden halusta tehdä yhtä ja samaa työtä. Eri työpisteitä läpikäymällä työntekijä näki ja kokisi erilaisia tilanteita, ja siinä tulisi monipuolisuutta ja osaamista esille. Esimiehen katsottiin voivan vaikuttaa työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen antamalla työntekijöille haasteita. Osa työntekijöistä myös kaipasi haastavampia työtehtäviä. Tämän nähtiin edesauttavan työntekijän oman osaamisen hyödyntämistä. Myös kirjallisuudessa on esitetty näkemyksiä työtehtävien vaativuuden vaikutavuudesta oman osaamisen kehittämiseen (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016: 280).

”Ettei mennä aina samalla tasolla, vaan annetaan joku uusi, haastavampi tehtävä, jolloin sä joudut käyttämään uutta osaamista siihen. Eikä välttämättä aina tarvitse olla ihan jotain uutta, vaan et se mitä sulla on niinkun matkanvarrella kertynyt sun osaamisreppuun, niin otat sieltä niitä asioita esille. Mut haasteiden kautta.”

Muutammat haastateltavat toivat esiin palkitsemisen merkityksen osaamisen hyödyntämisessä. Toisaalta myös ammatillisten jatko-opintojen suorittamisen toivottiin näkyvän työntekijän palkkauksessa ja mahdollisuuksien mukaan uusien työtehtävien tarjoamisena. Työntekijä tuo lisäkoulutuksen myötä organisaatioon uutta osaamista, ja tämän osaamisen hyödyntäminen ja jatkokouluttautuneen työntekijän säilyttäminen organisaatiossa nähtiin tärkeänä. Esimiehet pitivät palkitsemista tärkeänä ja toivoivat, että myös aineelliseen palkitsemiseen olisi enemmän mahdollisuuksia. Osa esimiehistä haluaisi nostaa työntekijän palkkaa henkilökohtaisen osaamisen mukaan. Myös yksittäiset palkitsemiset esimerkiksi annettuna vapaa-aikana koettiin tärkeiksi. Käytössä olevista palkitsemisista tärkeämmäksi nousi tehtäväkohtainen palkanlisä, jota oli mahdollista saada erityisosaamisen kautta, sekä aineeton palkitseminen, joka ilmeni vastuualueiden antamisena, kiitoksena, hyvin tehdyn työn huomioimisena ja positiivisena palautteena. Toisaalta etenkin asiakkailta saatu positiivinen palaute nähtiin osittain myös persoonakysymyksenä, ei niinkään ammatillisen osaamisen ilmentymänä. Palkkiojärjestelmät saattavat edesauttaa osaamisen jakamista, mutta toisaalta henkilöstön välistä kilpailua voi-

daan huomaamatta edesauttaa henkilökohtaisilla palkkioilla (Jääskeläinen 2005: 46, 50). Kahden työntekijän mielestä palkitseminen ei vaikuta osaamisen hyödyntämiseen.

”Kyl kaikki tekee kuitenkin sen parhaimman mukaan sitten, et saa siitä sitten hiukan enemmän rahaa tai ei, niin kyllä sitä silti tekee sen työnsä niin hyvin, kuin sen osaa tehdä.”

”Aina palkitseminen motivoi, tuo sitä intoa siihen et hei, kannatti käydä koulutautumassa. Ei aina tarte rahassa palkita, et siin voi tosiaan olla joku työaika tai joku tällainen jotain muuta mikä tuo sit sen hyvän fiiliksen. Aina on mukava onnistua työssään, mut sit kun sitä onnistumista voit jakaa muitten kans. Jaettu ilo on tuplailo.”

”Et aika paljon mun mielestä on enemmän semmoista, et jos on kiinnostunut jostain osa-alueetta itsessään kehittämään, niin tekee sen huolimatta siitä, liittyykö siihen joku palkkio tai ei.”

Osaamisen hyödyntämisen haasteena haastatteluissa nousi esiin teknologian yleistymisen, digitalisaatio sekä erilaisen laitteiston lisääntyminen hoitotyössä. Myös työyhteisön ikärakenteen painottuminen saman ikäisiin työntekijöihin sekä ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuuden varmistaminen tulevaisuudessa olivat haastatteluissa esiin tulleita osaamisen hyödyntämisen haasteita. Työntekijän sijoittaminen työtehtäviin, jotka hän parhaiten osaa, nähtiin toisaalta myös huonona asiana työntekijän osaamisen kannalta.

”Tuleeko likaa laitteita, koneita, ATK:ta siihen mukaan, et jääkö se ihminen, hoitaja kaiken sen taakse. Liikaa automatisoidaan ja koneistetaan tätä.”

”Esimies tuntee ja tietää kaikki työntekijät ja sitä kautta osaa sijoittaa työntekijät siihen työpisteeseen, mikä on sen osaamisen kannalta tärkeimpiä. Mut tietenkin se, et ehkä se on huono sille osaamiselle, et aina tekee sitä työtä minkä parhaiten osaa.”

Osaamisen hyödyntämisen kannalta tärkeinä asioina nähtiin nuorten työntekijöiden mukaan ottaminen työyhteisöön sekä työnkierron lisääminen, jolloin organisaatiossa olevaa osaamista saisi hyödynnettyä entistä paremmin. Toisaalta työnkierron koettiin tuovan lisää osaamista myös omaan työyhteisöön, joten ajatuksia työnkierrosta avataan myös osaamisen jakamisen yhteydessä. Eniten kaivattiin kuitenkin yhteistyötä, aikaa yhteisille keskustelutilaisuuksille ja kommunikointia eri toimintalinjojen välillä. Delva, Jamieson ja Lemieux (2008: 604–605) toteavat, että moniammatillisen toiminnan esteinä voivat olla työntekijöiden vuorovaikutus ja vähäinen ajankäyttö tiimien muodostukselle.

”Et paljon tulee tämmösiä työhella tehtyjä tiedonjakoja ja osaamisen jakamista, mut et isommassa foorumissa, niin tulisi hedelmällisempi keskustelu, jolloin kehitettäisi sitä ajatusta varmaan vielä syvemmälle tasolle työyhteisössä, mikä sopii siihen työyhteisöön missä ollaan.”

Yhden toimintalinjan osalta selkeänä tarpeena nähtiin toimintojen yhteistoiminnallinen kehittäminen vastuulääkäreiden kanssa. Tämä toteutuisi säännöllisenä ja tiiviinä lääkärihoitaja/palveluesimies yhteistyönä, yhdessä tekemisenä ja keskusteluina vastuulääkäreiden kanssa. Näin voitaisiin yhdessä miettiä, mitä toimintoja työyksikköön kaivataan, ja samalla myös tulisi pohdittua, löytyykö tarvittavaa osaamista omasta toimintalinjasta, onko syytä lähteä kouluttautumaan tai pystytäänkö toimintoa ylipäätään toteuttamaan. Rädyn (2009: 5) mukaan työpaikoilla on luotava osaamista sekä tapoja kehittää sellaisia käytäntöjä, jotka kannustavat uuden kehittämiseen yhdessä. Usean ihmisen yhdessä kehittämät ideat ovat usein laadukkaampia ja laajemmin työyhteisön hyödynnettävissä. Yhdessä tuotettu osaaminen on myös helpommin muokattavissa organisaation muuttuviin tarpeisiin.

Organisaation osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen lisääminen eri toimintalinjojen välillä esimerkiksi poikkiorganisatoristen projektitiimien avulla saattaisi edesauttaa yksilötason osaamisen pääymistä koko organisaation yhteiseksi aineettomaksi pääomaksi. Terveysthuollon moniammatillisessa toiminnassa kommunikaation merkitys on nähty ratkaisevana tekijänä. Terveysthuollon moniammatillisuus rakentuu ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhdessä työskentelyn ja tiedon jakamisen kautta luodaan ymmärrys ja käsitys kokonaistilanteesta (Denton & Conron 2016: 139).

Tutkimusaineiston perusteella osaamisen hyödyntämiseen ja arjen työkäytäntöihin vaikuttavat yksilöt, organisaation rakenteet sekä sosiaaliset tekijät. Samat tekijät voivat toimia myös osaamisen hyödyntämisen esteinä. Haastatteluiden perusteella osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavina tekijöinä nousi esiin avoin ilmapiiri, esimiesten myönteinen suhtautuminen sekä esimiesten viesti siitä, mikä on tärkeää ja mihin kannattaa panostaa. Myös organisaatioiden omat kyvyt tuottaa ja jakaa olennaista tietoa ovat varsin merkityksellisiä. Tärkeää olisi myös saada yksilötasolla oleva osaaminen koko työyhteisön ja organisaation käyttöön. Organisaation järjestelmien ja johtamisen on tuettava

osaamisen hyödyntämistä, jotta osaaminen voi kanavoitua koko organisaation hyödyksi. Työnkierto edesauttaa resurssien kohdistamisessa vaihtelevien tarpeiden mukaan, ja koko toimipisteen käytössä oleva osaamisrekisteri helpottaisi osaamisresurssien suuntaamista organisaatiossa.

5.3. Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät

Osaamisen jakamisen kannalta yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä kaikissa vastauksissa nousi avoin, kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa uskalletaan puhua eikä toisaalta kysyessä tarvitse hävetä oman osaamattomuuden esiintuomista. Lehesvirta (2005: 49) kirjoittaa yksilön oppimisen liittyvän monesti omien tunteiden käsittelyyn tai omien virheiden tunnistamiseen. Tämän vuoksi ei ole itsestään selvää, missä seurassa työntekijä näitä asioita haluaa jakaa. Ilmapiirin koettiin vaikuttavan niin kommunikointiin, omien toiveiden ja halujen esittämiseen sekä myös uuden osaamisen vastaanottamiseen esimerkiksi työnkierron yhteydessä. Tämä vaikuttaa varmasti osaltaan siihen, että ilmapiirin merkitys korostui jokaisen haastatteluteeman yhteydessä. Vuorisen (2013: 179) mukaan työyhteisöissä, joissa luotetaan keskinäiseen osaamisen arvostukseen, voidaan helpommin myös myöntää oma osaamattomuus. Tällöin muilla työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omaa osaamistaan.

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa kaikenlaisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation lisääntymisenä, myös epävirallisissa tilanteissa. Epäviralliset keskustelut potilaskohtaamisista tai hoitotilanteista esimerkiksi kahvipöydässä, koettiin myös osaamisen jakamisen kannalta tärkeinä hetkinä. Mikäli organisaation toimintamallit eivät tue osaamisen siirtymistä yksilötasolta ryhmätasolle, suurin osa tulkintojen muokkaamisesta tapahtuu satunnaisesti ja epämuodollisissa tilanteissa (Lehesvirta 2005: 50). Haastateltavat toivat esiin, että sellaisia tilanteita on paljon, jossa ei tietoisesti ajatella osaamista jaettavan. Tällaisia tilanteita voi olla niin taukokuoneessa kuin työtehtävän ympärilläkin. Toisen tekemisiä tarkkailemalla voidaan huomata kollegan käyttämän toimintatavan olevan toimivampi, kuin oma käytössä oleva tapa ja tämän uuden toimintatavan toimivuutta itselle kokeillaan seuraavan kerran omassa vastaavassa työtehtävässä.

” No kyllähän se on kauheen tärkeätä, et kun on sellainen avoin ilmapiiri, et uskalletaan puhua, et mitä ketäkin haluaa tehdä. Ja sit siihen työnkiertoinkin, et on taas valmis ottamaan vastaan sitä uutta asiaa muilta, kun on sellainen avoin ilmapiiri, ettei tarte hävetä sitä, et saa sitä uutta oppia.”

Jokainen vastaaja kertoi, että esimerkiksi koulutusten sisältöä, antia ja mahdollista uuden osaamisen soveltuvuutta omaan työyksikköön pohdittiin koulutusten jälkeisissä työyksiköiden palavereissa. Niissä mietittiin yhdessä, onko uusilla asioilla jotain annettavaa omaan yksikköön, toimisivatko uudet käytänteet omassa työpisteessä, ja voisiko uutta osaamista hyödyntää laajemmin työyhteisössä. Toisaalta myös työntekijän oma rooli osaamisen jakajana ilmeni juuri näissä koulutusten jälkeisissä palavereissa, joissa koulutuksessa kävijä toi koulutuksen annin koko työyhteisölle yhteiseen keskusteluun. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että työntekijä tuo ilmi uuden asian tärkeyden ja perustelut sille, miksi uuden osaamisen hyödyntämisen pohtiminen olisi tärkeää myös omaan työn hyödyntämisessä.

”Niissä käydään sitten läpi aina, et mitä koulutuksessa tuli esille ja onks mitään semmosta, mitä saadaan jalostettua meidän yksikössä meille sopivaksi.”

Työnkierto koettiin osaamisen hyödyntämisen ohella olennaisena asiana myös osaamisen jakamisessa ja osa vastaajista kaipasi työnkiertoa ja mahdollisuuksia siihen enemmän. Haastateltavien mukaan osaamisen jakamiseen panostaminen näkyi käytännön tasolla lähinnä työnkierron mahdollistamisessa ja toteuttamisessa.

” No kyl sitä pyritään sitä työnkiertoa, mut kyl mä ainakin itse enemmän kaipaisin sitä. Mut kyl se helposti sit menee siihen, et kun on kiirepäiviä, et kaikki tekee sen minkä parhaiten osaa, vaikka sitten toivoisi ehkä, et olisi enemmän sitä, et pääsisi sit oppimaan sitä uutta missä joku toinen vois jakaa sitä osaamistaan.”

Osaamisen jakamisen menetelminä nähtiin säännöllisesti viikoittain toistuvat palaverit. Viikkopalavereissa käsiteltiin usein yhteisesti tiedotettavia käytännön asioita ja muita yhteisiä asioita. Siellä käsiteltiin myös koulutuksia, lisäkoulutusaiheita tai perehdytystarpeita, uusia hoitotuotteita sekä muita toimintaan tai käytäntöihin liittyviä asioita. Muita haastatteluissa esille tulleita osaamisen jakamisen menetelmiä olivat sähköposti, palaveripöytäkirjat, työohjeet, yrityksen sisäinen intranet ja erilaiset muistiot. Osaamista jaettiin myös toimimalla eri työtehtävissä ja eri ryhmissä. Työskentely itselle vähän vie raampien työntekijöiden tai uuden työparin kanssa nähtiin antoisana osaamisen jakamisen kannalta. Tiimityö ylipäätään nähtiin hyvänä osaamisen jakamisen keinona.

Kommunikointia helpotti, ja yhteydenottokynnystä madalsi, jos toisessa yksikössä oli tuttu kontaktihenkilö. Tämä päti myös toimipisteen sisällä eri toimintalinjojen välillä tapahtuvassa kommunikaatiossa ja yhteydenpidossa. Ainoastaan yksi haastateltava toi esiin tiiviin ja avoimen yhteistyön julkisen sektorin henkilöstön kanssa. Muissa vastauksissa, jotka käsittelivät yksityisen ja julkisen terveydenhuollon toimijoiden välistä osaamisen jakamista, asia nähtiin epätodennäköisenä, mutta mahdollisena. Kahden yksityisen terveydenhuollon toimijan välistä yhteistyötä ei haastatteluissa nähty realistisena.

Osaamisen jakamista haastateltavat kehittäisivät tehostamalla työnkiertoa ja tarjoamalla enemmän työnkierron mahdollisuutta niille työntekijöille, joilla siihen on halukkuutta. Samoin yhteisten foorumeiden ja keskustelutilaisuuksien järjestäminen joko oman toimintalinjan sisällä tai muiden toimintalinjojen kanssa yhdessä, nähtiin tarpeelliseksi. Avoimen keskustelun koettiin herättävän paljon ajatuksia ja tuovan hyviä ideoita esille. Osaamisen jakamista estävänä tekijänä nähtiin osittain työn luonteesta johtuva ajoittainen kiire ja ajanpuute, sekä toisaalta myös joillekin työntekijöille esimerkiksi vastuutehtävien myötä kertyvä suuri työn määrä.

Osaamisen jakamisen kannalta yhdeksi suurimmista tarpeista näytti nousevan mahdollisuus kiireettömien keskusteluiden järjestämiseen. Muutama haastateltavista koki, että osaamisen jakamiselle on työyksikössä riittävästi aikaa. Suurin osa haastateltavista toivoi, että työyksikössä olisi välillä enemmän aikaa yhteiselle keskustelulle myös ennalta järjestettyinä keskustelutilaisuuksina, jolloin yhteisiä asioita ehtisi käymään tarkemmin läpi ja keskustelun kautta saisi myös uusia näkökulmia. Tämä tarve nousi esiin etenkin niissä toimintalinjoissa, jossa työskennellään paljon yksin ja itsenäisesti. Kiireettömän keskusteluhetken nähtiin varmistavan myös niiden työntekijöiden ääneen pääsemisen, jotka ovat vähän hitaampia osallistumaan kiireessä käytyyn keskusteluun. Osaamisen jakamista kaivattiin erityisesti organisaation eri toimintalinjojen välillä.

”Se on niinkun sellaisten arkityön asioiden jakamisessa. Se on se paikka missä ne keskustelut herää yllättäenkin ja sit just niissä hiljaisissakin hetkissä jos ollaan siinä samassa tilassa, ni voi ihan eri tavalla tulla mieleen joku just tapaus tai joku muu sellainen mistä ei ole päässyt juttelemaan, vaikka ehkä olisi tarvetakin. Et kyllähän se aika usein sit on niinkun sen oman työntekijänkin kokema tarve siihen kun on ollut uusia tai vaikeita tilanteita et saa niinkun jakaa niitä muitten kanssa. Ne semmoset spontaanit tilanteet.”

”Ei, ei, et kaikki pitää kyl niinkun itse onkia ja koukkia ja soittaa, jos haluaa jotakin tietoa kysyä. Että paljon olis varmaan sellasta, mitä vois niinkun tehdä tässä kerrosten välillä.”

”Eri palvelulinjojen yhteistyö, et me tiedettäis minkä tyylistä osaamista missäkin on. Voi olla olosuhteiden pakosta tai sattumalta, niin sellaista osaamista jossain toisessa palvelulinjassa, mitä voitais hyödyntää jotenkin jossain muualla.”

”Yhteistyöpalaverit yli yksikkörajojen.”

”Kiinteä yhteistyö eri palvelulinjojen kanssa, niin et tiedettäis entistäkin enemmän siitä, et mitä milläkin palvelulinjalla tapahtuu... Ni tää talon sisäinen osaamisen välittäminen olis aika tärkeä asia.”

Osaamisen jakamisen kannalta vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitystä ei organisaatioissa vielä kovinkaan hyvin tunnusteta. Moni johtaja, kuten myös haastatteluissakin esiin tullut organisaation työntekijä, ymmärtävät epävirallisten keskusteluiden ja yhteistyön merkityksen yhteisten toimintatapojen kehittämässä ja tiedon jakamisessa, mutta organisaatioiden käytännöissä tämä harvoin näkyy. Tuloksen tekeminen nähdään tavoitteellisena ja suoraviivaisena toimintana ja ajan käyttäminen spontaanisti ja satunnaisesti mieleen tulevaan rupatteluun ei tähän ajattelumalliin sovi. Vaikka yksittäisessä työyhteisössä tällaisia käytäntöjä noudatettaisiinkin, ympäristön paine saattaa vähentää tätä käytäntöä. (Lehesvirta 2005: 53.) Haastattelijan näkemyksen mukaan juuri syvään juurtuneet käytännöt ja ajatukset siitä, että juttelu ei ole hyödyllistä työajan käyttöä eikä sillä tehdä tulosta, ovat suurena syynä, että haastatteluissa tuli ilmi vapaiden keskustelutilaisuuksien vähäisyys. Lähes kaikki haastateltavat kokivat tarvetta lisätä mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle. Myös Karvinen-Niinikoski ja Tapola (2005: 6) kirjoittavat päivittäisen työn reflektoinnin ja jäsentämisen erilaisten keskusteluiden, pohdintojen tai vertaistukikeskusteluiden avulla tärkeäksi hiljaisen tiedon ja osaamisen syntymisen kannalta.

Osaamisen jakamisen kannalta organisaation vuorovaikutussuhteet, oppimista edistävä ilmapiiri ja mahdollisuudet osaamisen jakamiselle, nousivat merkityksellisiksi tekijöiksi yksityisessä terveydenhuollossa. Suoraviivaiseen toimintaan perustuva tehokkuuden ajattelumalli luo oman haasteensa nykyisten keskustelukäytänteiden ja osaamisen jakamisen menetelmien muuttamiseen. Kiireettömien ja epämuodollisempien keskusteluiden lisääminen ja niiden mahdollistaminen vaativat uutta ajattelutapaa ja oppimiskult-

tuurin muutoksia. Perinteisemmät tavat jakaa osaamista työnkierron avulla, tiimityönä ja sisäisten koulutusten kautta on helpompi hyväksyä työn tuottavuuden näkökulmasta.

5.4. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen liittyvissä vastauksissa tuli selkeästi esille kirjallisuudessakin todettu haaste käsitteen moniulotteisuudesta ja selkeän määritelmän puutteesta käytännön tasolla. Vastauksista ilmeni kuitenkin selvästi arjen työssä esiintyvät osaamisen johtamisen osa-alueet ja keinot, vaikka käsitteen sisältö itsessään olikin haastava muotoilla sanalliseen muotoon. Esimiesten vastaukset osaamisen johtamisesta olivat huomattavasti pitempiä ja kuvailevampia osaamisen johtamiseen liittyvässä teemassa, kuin työntekijöiden. Tämä voi selittyä kirjallisuudessakin esille tulleeseen käsitteen käytännön kaukaisuutena työntekijöille.

Osaamisen johtaminen nähtiin arjessa pääosin siinä, kuinka esimies jakoi eri työtehtäviä työntekijöille ja näin varmisti, että oikea osaaja on oikeassa työtehtävässä. Se nähtiin myös henkilökunnan osaamisen tukemisena ja parhaiden puolien käyttöönottona. Osaamisen johtamiseen yhdistettiin myös sellaisen ilmapiirin luominen, jossa työyhteisö voi tuoda omia ideoitaan ja osaamistaan esille, sekä tehdä työtä omalla yksilöllisellä tavallaan. Haastateltavat toivat esiin myös esimiestaidot, ja niissä tärkeimpinä nousi esiin tunneäly, toisten kunnioittaminen, tasapuolisuus ja reiluus, joka ilmenee myös töiden jakamisessa tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Useat tutkimukset vahvistavat johtajan tunneällyn merkitystä. Tunneälykäs johtaja myös vahvistaa luottamusta, osaa ennakoida, on oikeudenmukainen, kuuntelee työntekijöitä tasapuolisesti, arvostaa jokaisen mielipidettä ja luo luottamuksellista ilmapiiriä (Tiirinki ym. 2016: 125). Nämä ovat kaikki merkittäviä tekijöitä myös oppivan organisaation taustalla. Esiin nousi myös johtamisen vaikutus sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Osaamisen johtamisen nähtiin luovan kehykset sille, mitä katsotaan tärkeäksi, mihin painotetaan, millä keinoilla ja miten. Osaamisen johtamisen hyötynä nähtiin asioiden hoitaminen tehokkaasti ja kokonaisuuden hallitseminen. Osaamisen johtaminen ilmeni

haastateltavien mukaan myös yrityksen toimintastrategian, tavoitteiden sekä laatu- ja asiakaspalvelulupauksen kautta. Tämän nähtiin luovan raamit ja vaatimukset henkilökunnan osaamiselle. Esimies myös piti huolta työntekijöiden koulutuksiin pääsystä, hyvinvoinnista ja riittävästä levosta ajoittaisen kuormittuneisuuden aiheuttamien pitkien työpäivien vuoksi. Kahden toimintalinjan osalta tuli varsin selkeästi esiin kirjallisuudessakin esiin tuotu toteamus, että asiantuntijat johtavat itse itseään, mikäli heille annetaan tähän vain mahdollisuus (Viitala 2004: 539; Mustakangas 2014: 4).

”Se on lähinnä katsoa, et kaikki menee toiminnan suhteen hyvin ja sit se mun tavallaan rooli on tossa mielessä hallinnollinen, et katon vaan, et tausta asiat pyörii ja toimii hyvin, et enemmänkin ehkä niin.”

Jokapäiväisessä työssä osaamisen johtaminen näkyi vastaajien mielestä siinä, että esimies tuntee työntekijän ja tietää, kuka on parhaimmillaan missäkin työpisteessä ja tehtävässä, sekä mihin rooliin kukakin työntekijä päivittäisessä työnteossa jaetaan. Joskus esimies saattoi jakaa työtehtäviä senkin mukaan, kuinka hyvin työntekijöiden persoonallisuudet ja työskentelytavat sopivat yhteen. Samoin uuden työntekijän perehdyttäjiä jaettaessa otettiin huomioon kunkin työntekijän vahvuudet. Osaamisen johtamisen ydinajatus kiteytyi yhden esimiehen näkemyksessä siitä, mitä osaamisen johtaminen on:

”Se on sitä henkilökunnan osaamisen tukemista ja parhaiden puolien käyttöönottoa niin, että saadaan toiminta sujuvaksi ja mielekkääksi. Mites mä sen muotoilisin... että esimies kykenisi saamaan jokaisen työntekijän loistamaan siinä omassa työssään.”

Yhden toimintalinjan osalta tuli erityisen selkeästi esille esimiehen vaikutus osaamisen hyödyntämiseen käytännön tasolla osaamisen johtamisen keinoin. Muista haastattelussa mukana olleista työyksiköistä poiketen, tällä toimintalinjalla keskustellaan kahdesti viikossa koko henkilöstön, ja monesti myös moniammatillisesti yhdessä lääkäreiden kanssa eteen tulleita asioita ja pohditaan esimerkiksi haastavia potilastapauksia. Tämän toimintalinjan henkilöstö oli halukas tällaiseen järjestelyyn siitäkkin huolimatta, että yhteispalaverit olivat pois varsinaisesta asiakastyöstä ja näin vaikuttivat suoraan myös ammatinharjoittajien ansioihin. Macneil (2001: 246) toteaa esimiehen roolilla oleva merkittävän osuuden siinä, kuinka osaamista ja sen jakamista edesautetaan luomalla tilaisuuksia niin hiljaisen kuin näkyvänkin tiedon hyödyntämiseen ongelmanratkaisutilanteissa.

”Meil on kahdesti viikossa varattu palaveriaika, et ammatinharjoittajatkin, vaiks se on tuottamatonta aikaa, niin näkee sen keskeisenä, et me päästään saman pöydän ääreen. Et siihen me ollaan satsattu selkeästi, et meil on tällasia. Et

sit lyödään viisaat päät yhteen ja tutkitaan, niin siinähan on mitä paras tavallaan tapa kaikkien oppia ja niinkun nähdä käytännössä hommia.”

Kiannon, Vanhalan ja Heilmannin (2016: 630) mukaan osaamisen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lähijohtajien tärkeänä tehtävänä on kannustaa ja inspiroida henkilöstöään sekä edesauttaa luottamuksellisen ja oppimiselle avoimen ilmapiirin luomista. Työntekijät arvostavat johtajaa, joka rohkaisee, luottaa ja innostaa. Johtajan tehtävänä on kannustaa työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen, jolloin mahdollisuudet myös hiljaisen tiedon jakamiseen koko organisaatiossa helpottuu (Hurmerinta 2015: 22, 33.) Hyvä johtaja on avainasemassa niin osaamisen jakamisen mahdollistavan ilmapiirin luomisessa kuin osaamisen hyödyntämisessäkin. Haastatteluiden perusteella työilmapiiri oli pääsääntöisesti hyvä, avoin ja positiivinen ja työntekijät olivat tyytyväisiä arjen työn sujuvuuteen. Myös työntekijöiden pitkät työurat organisaatiossa kertoivat osaltaan työntekijöiden tyytyväisyydestä. Pyöriän (2012: 126) mukaan henkilökunnan vähäisen vaihtuvuuden perusteella yrityksen henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa olevan onnistunutta.

Osaamisen hyödyntämisen kannalta yhtenä kehittämissuunnitelmana oli vastuuhoitajan nimeäminen työyksikköön keräämään työntekijöiden osaamista ja koulutuksia yhteen tietokantaan. Näin myös kyettäisiin keskitetysti seuraamaan ja koordinoimaan kunkin työntekijän tasaista koulutuksiin osallistumista. Nyt haasteena nähtiin, että monesti samat työntekijät käyvät aktiivisesti koulutuksissa, kun taas toiset työntekijät eivät ole osallistuneet ulkopuolisiin koulutuksiin useisiin vuosiin. Tämä samainen ihminen voisi myös kerätä tarjolla olevia koulutuksia keskitetysti yhteen. Osaamisrekisteri helpottaisi johtamista ja edesauttais osaamisen hyödyntämistä johtamisen keinoin. Parhaan hyödyn osaamisrekisteristä saisi silloin, kun koko toimipisteen tai organisaation osaaminen ja yksittäisten työntekijöiden kurssisuoritukset ja tutkinnot olisi kirjattu samaan rekisteriin, ja näin tarvittavan osaamisen etsiminen organisaatioista olisi nopeaa ja vaivatonta. Hätösen (2011: 14) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu konkreettisen osaamisen kehittämishankkeiden määrittely. Ne ovat olennaisia vision ja strategian toteuttamiseksi. Hyrkäs (2009: 82) puolestaan toteaa osaamisen johtamisen tärkeitä elementtejä olevan niin ikään osaamisen kehittämistarpeet, osaamiskartoitukset sekä osaamista edistävien ja estävien osa-alueiden määrittäminen esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla.

Osaamisen hyödyntämistä osaamisen johtamisen keinoin voisi vastausten perusteella parantaa siten, että olisi mahdollisimman paljon niitä työntekijöitä, jotka osaavat tehdä monia asioita. Tämän nähtiin helpottavan esimiehen työtä työtehtävien jakamisessa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työnkiertoa tulisi suosia enemmän etenkin hiljaisempina päivinä, jolloin oppimista tulisi työn kautta ja toisaalta toisen työntekijän osaamista voisi hyödyntää paremmin myös oman osaamisen kartuttamisessa. Kirjallisuuden perusteella osaamisen johtamisen tavoitteiksi nousee pääsääntöisesti organisaatiolle hyödyllisen osaamisen säilyttäminen, kehittäminen, olemassa olevien tietovarantojen hyödyntäminen ja uuden osaamisen hankkiminen.

Toiveena esitettiin myös vierailuja konsernin muihin vastaaviin sairaala-toimipisteisiin. Muiden toimipisteiden toimintatapoihin tutustuminen nähtiin keinona saada hyviä vinkkejä omaan työhön ja näin omaa osaamista voisi lisätä myös tätä kautta. Eri toimintalinjojen välistä yhteistyötä haluttiin myös lisättävän, mutta osassa haastatteluista eri toimintalinjojen välinen osaamisen hyödyntäminen nähtiin teoriassa mahdollisena, mutta käytännössä ajatus tuntui vieraalta ja kaukaiselta toteuttaa. Yksikkö- tai organisaatiorajat ylittävä osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen edellyttävät suunnittelua ja uudenlaista tehtäväkuvien ja toimintakäytäntöjen luomista myös esimiehille (Gold ym. 2001: 187). Toimintalinjojen väliseen osaamisen vähäiseen hyödyntämiseen vaikuttaa tutkijan näkemyksen mukaan osaltaan organisaatiossa olevat toimintakäytännöt. Organisaatioon soveltuvien toimintamallien kehittelyllä eri toimintalinjojen välistä osaamisen jakamista, yhteistyötä ja osaamisen kannalta hedelmällistä kommunikointia voisi saada lisättyä.

Osaamisen hyödyntämistä voisi tutkimustulosten perusteella parantaa osaamisen johtamisen keinoin lisäämällä mahdollisuuksia vuorovaikutukselliseen keskusteluun. Viitalan (2004: 534) mukaan on tärkeää, että johtajat järjestävät ajan ja paikan osaamisen suuntaamiselle. Lehesvirta (2005: 49) toteaa yksilön tarvitsevan kokemustensa ja ajatusensa jakamiseen oman motivaation lisäksi tilaisuuden. Työntekijän pitäisi tietää, mitkä asiat ovat organisaation kannalta merkittäviä. Joskus asia tunnistetaan tärkeäksi, mutta sen jakaminen muille voi estyä luottamuksen puutteesta. Tutkijan oman tulkinnan mukaan toimintalinjojen sisällä tapahtuva osaamisen jakaminen mutkattomasti onnistuu juuri luottamuksen vuoksi. Toimintalinjojen välillä esiintyvä osaamisen jakamattomuus

johtuu osaltaan tutkijan päätelmien mukaan haastatteluisissa ilmi tulleesta toisten toimintalinjojen työntekijöiden vieraudesta. Kun työntekijät eivät oikein tunne toisiaan, myös luottamuksen rakentuminen on vaikeampaa.

Osaamisen johtamiseen panostaminen näkyi haastatteluiden perusteella esimiesten omina koulutuksina ja palaverina, jossa nähtiin esimiehen saavan tukea ja vahvistusta omaan työhön, sekä toisaalta myös tarvittavaa koulutusta. Osaamisen johtamisen nähtiin elävän jatkuvasti tilanteen mukana. Toiveena ilmeni esimiesten koulutukseen panostaminen, jolloin esimiehet tunnistaisivat paremmin osaamisen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja tämän kautta esimiehet ehkä saisivat työntekijöiden osaamista sijoitettua sellaisiin työtehtäviin, jossa henkilöstön osaaminen tulisi entistä monipuolisemmin esille.

Yksi haastateltava toi esille organisaatiossa olevan osaamisen tehokkaan ja oikeansuuntaisen hyödyntämisen keinona ylemmän johdon tai esimiehen tarjoamat kiinnostuksen kohteet tai osaamisen suuntaamisen osa-alueet, joita organisaatiossa voitaisiin hyödyntää. Työntekijä voisi sitten tarttua tarjottuun osaamissisältöön tai työtehtävään joko omalla jo olevalla osaamisellaan tai esittämällä kiinnostusta tähän aiheeseen, johon haluaisi omaa osaamistaan suunnata tai syventää. Tämänkaltaista menetelmää kannattaisi pohtia työyhteisössä yhdessä muun henkilöstön kanssa ja kehitellä ajatuksesta omaan organisaatioon sopiva toimintamalli. Tätä toimintamallia voisi soveltaa organisaatiossa tulevaisuuden osaamistarpeiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Ajatus on hyvin saman suuntainen Sydänmaanlakan (2012: 159–160) ajatusten kanssa, josta kerrottiin sivulla 43. Sydänmaanlakan mallissa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuvaa osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa käytännössä työyksiköiden kriittisen osaamisen kartoittamisella, sen jälkeen määritellään osaamisen kehitystarpeet muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Kehitystarpeiden avulla selviäisi, mitä osaamista työyhteisössä tulisi olla ja mistä osaamisesta voisi ehkä luopua. Yhteenvedona laaditaan kehityssuunnitelma, jossa kuvataan, millä tavoin ja miten osaamista kehitetään tulevana vuotena. Viimeisimpänä nivotaan työyhteisön kehityssuunnitelmat ja työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden kehityssuunnitelmat yhteen esimerkiksi kehityskeskusteluiden aikana. Toiminta olisi jatkuvaa ja vuosittaista. Näin mahdollistettaisiin muutoksia ennakoivaa osaamisen johtamista. Tätä ajatusta voisi kehitellä myös uudeksi työkaluksi kehityskes-

kusteluihin. Osa haastateltavista kaipasi kehityskeskusteluihin uusia menetelmiä, ja myös esimiehen aktiivisuutta pohtia minkälaiselle osaamiselle tai työntekijän osaamisen suuntaamiselle työyksikössä olisi tarvetta. Edellä esitetystä menetelmästä voisi saada kehittelemällä kaivatun työkalun myös kehityskeskusteluun.

”Mut ehkä siihen tarvittais vähän enemmän jotain uutta työkalua...että tota, et vois kos se esimies kans, et on pistetty työntekijä kauheesti miettimään sitä kehityskeskustelun runkoa, et mitä sä itte. Tottakai se on tärkeä asia, mut esimieskin vois heittää jonkun haasteen sille työntekijälle, et mietipä niinkun tätä ja mietipä niinkun tätä, et kun mä olen katsonut esimiehenä sua tai seurannut sun työtä, niin mä olen huomannut et susta vois olla vaikka esimerkiksi niinkun tähän.”

Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen perusteella työntekijöillä on paljon vastuuta oman oppimisensa jakamisessa, mutta kaikkea vastuuta osaamisen jakamisesta ei heille voida sysätä. Vaikka ilmapiiri olisi miten luottamuksellinen tahansa, organisaation kannalta tärkeät osaamiset olisi tunnistettu ja osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen menetelmät olisivat kunnossa, osaamista ei jaeta, mikäli organisaation toimintakulttuuri ja toimintamallit eivät tue tai jopa edellytä osaamisen jakamista. (Lehesvirta 2005: 50.) Myöskään pelkkä oppimismyönteinen johtajuus ei yksinään riitä osaamisen jakamiseen, vaan organisaatiolla tulee olla näkyvä suunnitelma organisaation osaamisen suuntaamiseksi (Garvin ym. 2008: 115). Monet organisaatiotasoiset tekijät vaikuttavat johtamiskulttuuriin, johtajuuteen sekä olemassa oleviin resursseihin. Yhteisten työskentelymallien kehittäminen, työn organisointi, henkilökunnan riittävä resursointi, yhteispalaverit, kommunikointi ja yhteisten toimintatapojen luominen mahdollistavat osaamisen hyödyntämisen eri toimintalinjojen välillä (Delva ym. 2008: 601–606).

5.5. Haasteet

Osaamisen hyödyntämisen kannalta hyvänä asiana pidettiin sitä, että esimies tietää työntekijöidensä vahvuudet ja sijoittaa työntekijät sen mukaan eteen tuleviin työtehtäviin. Toisaalta tämä nähtiin myös mahdollisena haasteena työntekijän osaamisen kehittymiselle, mikäli työntekijä tekee aina sitä työtä minkä parhaiten osaa. Ajoittainen kiire aiheuttaa omat haasteensa niin työn kehittämiseksi, osaamisen paremman hyödyntämisen pohtimiseksi kuin osaamisen jakamisellekin. Resursointiongelma nähtiin suurimpa-

na hidasteena osaamisen hyödyntämiselle tai laajentamiselle. Helposti vastualueiden hoitamiseen tai kehittämiseen varattu työaika menee arjen työn pyörittämiseen äkillisesti muuttuvien tilanteiden vuoksi. Resursointiongelma näkyy myös tasapainotteluna kannattavuuden ja asiakaskunnan löytymisen välillä siinä kohtaa, kun uusia toimintoja ja palveluita otetaan käyttöön. Osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen kannalta ajoittaisena haasteena koettiin ison konsernin päätöksenteon kankeus ja hitaus, johon toivottiin nopeutta ja näppäryyttä.

Lähtitulevaisuuden merkittävänä haasteena nähtiin Turussa oleva kilpailutilanne ja uusien toimijoiden tuleminen yksityiseen terveydenhuoltoon ja tämän mukanaan tuoman työvoiman liikkumisen ja riittävän osaamisen varmistamisena myös jatkossa. Tutkimusprosessia aloittaessaan tutkija ei osannut odottaa, kuinka ajankohtainen ja ajatuksia herättävä tilanne uusien toimijoiden osalta kaupungissa on haastatteluhetkellä. Tulevan puolen vuoden sisällä Turkuun avataan kaksi uutta yksityistä terveydenhuollon palveluntuottajaa ja tämä aiheutti haastateltavissa pohdintaa organisaation osaamis pääomaan sekä sen säilyttämiseen ja turvaamiseen liittyen. Samoin eläköitymisestä johtuvat muutokset organisaation aineettomassa pääomassa aiheuttivat pohdintaa osaamisen säilymisen ja ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuuden kannalta.

Työskentelyilmapiiri, mielenkiintoinen ja monipuolinen työ, ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, osaavat johtajat ja kilpailukykyinen palkkaus nähtiin mahdollisina keinoina pitää organisaatiossa olevat osaajat myös jatkossa. Laaksosen ja Ollilan (2017: 178) mukaan terveydenhuoltoalan työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen vaatii laaja-alaiseen osaamisen johtamiseen perustuvaa kokonaisvaltaista suunnittelua. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen arvoa on nostanut yksityisessä ja julkisessa terveydenhuollossakin yleistynyt laatujohtamiseen perustuva ajattelu.

5.6. Yhteenvedo tutkimustuloksista

Keskeisimpinä tutkimustuloksina haastatteluiden perusteella nousi osaamisen osalta työntekijöiden vankka, kokemukseen perustuva ammatillinen moniosaaminen, palvelu-

osaaminen ja vuorovaikutustaidot sekä taloudellinen ajattelutapa. Yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa osaamista tarkasteltiin niin yksilö- kuin työyhteisönkin tasolla. Yksilön osaaminen ilmeni kehityskeskusteluissa, käytännön työtehtävien suorittamisessa sekä toiminnan varmuutena ja ammatillisuutena. Työyhteisön tasolla tarkasteltuna osaamisella varmistettiin riittävä osaamisen taso työtehtävien suorittamiseen. Oman osaamisen esiin tuominen ei ollut tavanomaista, vaan työntekijän oli helpompi tuoda esille asioita, joissa työntekijä kaipasi vahvistusta tai tukea. Työtehtäviä jaettaessa, yksityisessä terveydenhuollossa huomioitiin työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet ja ammatilliset osaamisalueet. Koulutuksissa esiin tullutta uutta tietoa jaettiin työyksikössä ja samalla pohdittiin uuden osaamisen soveltuvuutta omiin toimintakäytäntöihin. Työntekijöiden vastuualueet suuntasivat ja syvensivät yksittäisen työntekijän osaamista. Organisaation strategia ja visiot määrittivät pitkälti osaamisen sisällön. Haasteena nähtiin osaamisen säilyminen organisaatiossa eläköitymisen ja työvoiman mahdollisen liikkuvuuden takia.

Haastateltavat näkivät esimiehen roolin ja työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen merkittävänä osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavana tekijänä. Osaamisen hyödyntämistä voisi kehittää olennaisesti lisäämällä henkilöstön yhteistyötä eri toimintayksiköiden välillä. Tarve yhteistyön lisäämiselle tuli esille lähes jokaisessa haastattelussa. Poikkiorganisatoriset projektitiimit saattaisivat madaltaa kommunikointikynnystä eri palvelulinjojen välillä. Toimipisteen tai organisaation yhtenäisen osaamisrekisterin avulla työntekijöiden aineetonta pääomaa saataisiin kohdennettua tehokkaammin. Osaamisen johtamisen kannalta olennaista olisi tietää, mitä osaamista organisaatiossa ylipäättään on. Työntekijöiden erityisosaamisen dokumentoinnilla edesautettaisiin näin myös osaamisen johtamista.

Yhdeksi olennaiseksi tekijäksi nousi osaamisen jakaminen, joka on varsin merkittävä oppivan organisaation tekijä. Osaamisen jakamisessa suurin merkitys on organisaatiokulttuurilla, sillä se on osaamisen jakamisen perusta. Myös osaamisen jakamisen osalta kaivattiin toimintalinjojen rajat ylittävää yhteistyötä sekä kiireettömiä keskusteluhetkiä. Sosiaalisessa työyhteisössä osaamisen jakaminen on vaivatonta, se innostaa työntekijöitä oppimaan ja kokeilemaan uutta. Tästä hyötyvät niin työntekijät, esimiehet

kuin koko organisaatiokin. (Hurmerinta 2015: 59.) Organisaation riittävä osaamistaso mahdollistaa yksilöiden oppimisen ja sitä kautta lisää myös ammattitaitoa ja kykyä jakaa omaa osaamistaan. Osaamisen jakamiseen vaikuttavien tekijöiden tiedostamisella, ja niiden toteutumisen mahdollistamisella, koko työyhteisön asiantuntijuutta voidaan kehittää laajemman yhteistyön ja kokemuksellisen tiedon jakamisen kautta.

Osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä haastateltavien oli pääsääntöisesti hankala suoraan nimetä. Aiheet ja osa-alueet sekä osaamisen johtamiseen liittyvät käytänteet tulivat haastatteluiden kuluessa selkeästi esiin, mutta suoraan kysyttäessä osaamisen johtamisesta, vastauksia mietittiin pitkään ja sisältöjä oli hankala muotoilla sanalliseen muotoon. Osaamisen johtamisella mahdollistetaan arjen toiminta, hallitaan ja suunnataan työntekijöiden osaamista, luodaan myönteistä ilmapiiriä ja toimitaan työntekijöiden osaamisen tukena. Lähijohtajien johtamistaidoilla on kirjallisuuden perusteella suuri vaikutus työntekijöiden osaamisen lisäämisessä ja mahdollistamisessa, ja näin lähijohtajat voivat edesauttaa omalla toiminnallaan myös tiedon jakamista omissa yksiköissään.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna lähijohtajan oli myös tunnistettava organisaationsa olennaiset osaamisalueet ja tämän jälkeen osaamista johdettiin järjestelmällisesti organisaation strategian ja tavoitteiden suuntaan. Osaamisalueiden tunnistamisen kautta mahdollistui myös koulutuksen ja osaamisen kehittäminen oikeaan suuntaan. Osaamisen johtamisella pyritään turvaamaan osaamisen toteutuminen ja jatkuvuus organisaatiossa. Onnistunut osaamisen johtaminen parantaa palveluiden laatua ja kehittää myös organisaation toimintaa.

Tutkimuksen kohteena olevassa yksityisen terveydenhuollon organisaatiossa tuli hyvin ilmi työyhteisön pyrkimys edistää oppivan organisaation periaatteita. Monesti organisaation oppimiskyvyn ratkaisee työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio, ei niinkään ohjeiden, suunnittelun tai oppimisvalmiuksien puutteet. Oppivan organisaation henkilöstö on sitoutunutta, innostunutta ja motivoitunutta työskentelemään yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. (Vuorinen 2013: 184; Viitala 2006: 52.) Teoriaosuudessa sivulla 25, kuviossa 5, on esitetty oppivan organisaation ominaispiirteitä. Kaikki oppivaan organisaatioon liittyvät piirteet tulivat haastatteluissa ilmi. Ainoastaan tiimityös-

kentelyn osalta toimintalinjoissa oli jonkin verran eroavaisuuksia työn luonteesta ja työtehtävistä johtuen. Haastatteluiden perusteella organisaatiossa on sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, omasta kokemuksesta ja muiden toimintatavoista opitaan ja työntekijät luottavat keskinäiseen osaamisen arvostukseen. Organisaatiossa on kannustava johtamis- ja toimintakulttuuri, toimivat ja tehokkaat rakenteet ja järjestelmät sekä oppimista tukeva ilmapiiri. Jatkuvasti tapahtuva muutos kuvastaa oppivaa organisaatiota, ja nämä muutokset johtavat uusien asioiden ja toimintatapojen oppimiseen.

Haastatteluissa nousi selvimmin ilmi eri toimintalinjojen välinen vähäinen yhteistyö. Vastauksissa tuli selkeästi esiin tarve ja halu eri toimintalinjojen rajat ylittävälle yhteistyölle, mutta sopivat toimintamallit yhteistyölle ja avoimelle vuorovaikutukselle puuttuivat. Oman toimintalinjan sisällä oleva avoin ja mutkaton kommunikointi sekä oman toimintalinjan sisällä toimiva osaamisen hyödyntäminen olisi tärkeää saada laajennettua toimintalinjojen rajat ylittäväksi osaamisen hyödyntämiseksi. Näin henkilöstön osaaminen ja organisaation ainutlaatuinen aineeton pääoma saataisiin koko toimipisteen arvokkaaksi voimavaraksi ja osaamisresursseja saataisiin näin hyödynnettyä entistä laajemmin. Osaamisen johtamisella ja organisaation toimintamalleilla mahdollistetaan oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen sekä työntekijöiden osaamisen ja koko organisaation osaamispääoman hyödyntämien.

Oppivan organisaation ominaisuuksiin nivoutuu tiiviisti osaamisen johtamisen neljä ulottuvuutta (ks. kuvio 9, sivulla 37). Oppimista edistävä ilmapiiri, esimerkiksi johtaminen, oppimisprosessien tukeminen sekä oppimisen suuntaaminen, tulivat nekin hyvin esille haastatteluaineistosta oman toimintalinjan sisällä. Sydänmaanlakka (2012: 165) olettaa, että mikäli tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimissä, se onnistuu todennäköisesti myös koko organisaatiossa. Sydänmaanlakan väite pitää varmasti osaltaan paikkansa. Tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen onnistuvat oman toimintalinjan sisällä, eikä tutkijalla ole mitään syytä epäillä, etteikö se onnistuisi myös eri toimintalinjojen välillä tai koko organisaatiossa, kunhan organisaation toimintakulttuuri ja käytänteet saadaan tukemaan omaa työyksikköä laajempaa osaamisen hyödyntämistä. Samansuuntaisia tutkimustuloksia on saatu Kanadas-

sa julkiseen terveydenhuoltoon kohdistuneessa tutkimuksessa, jossa yksiköiden välinen osaamisen vaihto on todettu vähäiseksi (Sibbald & Kothari 2015: 346).

Tutkimuksen keskeisimmät tutkimuslöydökset on koottu taulukkoon 1. Taulukossa on havainnollistettu tutkimusteemojen mukaan haastatteluissa esiin tulleita tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaan ja käytänteisiin liittyviä asioita ja ominaisuuksia. Haastatteluissa ilmeni selkeästi teemojen tiivis yhteen nivoutuminen ja osaamisen, oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen saumaton yhteys toisiinsa. Jotkut aiheista, kuten avoin ilmapiiri, luottamus ja kommunikointi sekä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät liittyvät olennaisesti kaikkiin teema-alueisiin. Näitä ominaisuuksia ei enää nostettu taulukossa yksittäisinä esille jokaisen teeman kohdalla, vaan ne liitettiin ainoastaan sen teeman yhteyteen, jossa ne haastatteluissa useimmin esiintyivät. Ilmapiirin merkitys nousi vahvana esille jokaisen haastatteluteeman yhteydessä, joten se on esitetty tutkimusteeman yhteydessä haastatteluissa ilmenneen ilmapiiriä kuvailevan sisällön mukaan.

Taulukko 1. Keskeisimmät tutkimustulokset.

	Hyvää	Kehitettävää	Haastavaa
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Mahdollisuus lisätä osaamista -Vahva, kokemukseen perustuva moniosaaminen -Työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien huomioiminen -Työskentelyilmapiiri -Monipuolinen työ -Palveluosaaminen -Mielenkiintoinen työ 	<ul style="list-style-type: none"> -Koulutuksen sisältö vastaamaan toimintalinjan tarpeita -Yhteistyön lisääminen toimintalinjojen ja toimipisteiden välillä -Osaamisrekisteri -Palkitseminen -Työnkierron lisääminen -Aikaa kommunikoinnille 	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöiden saatavuus -Vastavalmistuneiden valmiudet/osaaminen -Oman osaamisen esiin tuominen -Työvoiman liikkuvuus
Osaamisen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Esimies tuntee työntekijöiden vahvuudet ja osaamisen -Avoin vuorovaikutus -Avoin ilmapiiri -Henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden huomioiminen -Työnkierto 	<ul style="list-style-type: none"> -Työnkierron lisääminen -Vuorovaikutuksen lisääminen toimintalinjojen välillä -Säännöllinen yhteistyö hoitopuolen/lääkärinkunnan esimiesten välillä 	<ul style="list-style-type: none"> -Hiljaisen tiedon säilyttäminen -Nuorten työntekijöiden vähäisyys
Osaamisen jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Avoin, kannustava, luottamuksellinen ilmapiiri -Työnkierto -Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät 	<ul style="list-style-type: none"> -Työnkierto -Kontaktihenkilöt lisäämään yhteistyötä toimintalinjojen ja yksiköiden välillä -Yhteiset foorumit mahdollistamaan kommunikoinnin lisäämistä toimintalinjojen ja työyksiköiden välillä -Aikaa yhteisille keskusteluille 	<ul style="list-style-type: none"> -Ajoittainen kiire ja ajan puute -Töiden kasautuminen tietyille työntekijöille
Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Esimies ja johto fyysisesti läsnä, helppo kommunikoida -Osaavat johtajat -Mahdollisuus edetä uralla Osaamisen johtamisen ulottuvuudet: -Oppimista edistävä ilmapiiri -Esimerkillä johtaminen -Oppimisprosessien tukeminen -Oppimisen suuntaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Osaavien työntekijöiden sitouttaminen -Osaamisrekisteri -Kehityskeskusteluun uusia välineitä -> osaamiskortit? -Vastuuhoitaja koordinoimaan koulutuksia -Vierailut muihin toimipisteisiin -Toimintalinjojen välisen yhteistyön lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Välillä ison organisaation kankeus päätöksenteossa -Työntekijöiden osaamisen säilyminen muilla osa-alueilla, jos aina tekee sitä minkä parhaiten osaa -Ajanpuute työn kehittämiseksi -Resursointi -Turun kilpalutilanne yksityisten toimijoiden välillä

Haastatteluiden perusteella tutkimuskysymyksiin saatiin selkeät vastaukset. Osaamisen osalta yksityisen terveydenhuollon osaaminen koostuu taloudellisesta ajattelusta, sekä Viitalan osaamispyramidin elementeistä. Siihen kuuluu yksilön osaamisen osalta mm. koulutus ja moniosaaminen, sosiaalisten taitojen osalta esimerkiksi palveluosaaminen, luovuus- ja ongelmanratkaisukyky ilmenevät vahvan työkokemuksen kautta, organisaatio-osaaminen näkyy mm. hoitoprosessin hallinnassa ja persoonalliset valmiudet tulevat ilmi työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien kautta. Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavina tärkeimpinä tekijöinä nähtiin avoin ilmapiiri sekä esimiesten suhtautuminen ja osaamisen suuntaaminen. Osaamisen jakaminen on merkittävä oppivan organisaation tekijä. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys osaamisen jakamisessa, sillä se on osaamisen jakamisen perusta. Tutkimustulosten perusteella organisaation osaamisen hyödyntämistä voidaan kehittää osaamisen johtamisen keinoilla luomalla organisaatioon yhteinen osaamisrekisteri, lisäämällä toimintalinjojen välistä yhteistyötä sekä ottamalla kehityskeskusteluiden toteutukseen uusia näkökulmia ja kehittämällä kehityskeskusteluihin uusia koko organisaation osaamistarpeita palvelevia menetelmiä ja työkaluja.

Kaiken kaikkiaan vastausten perusteella työntekijän työtehtävällä ei ollut merkittävää vaikutusta vastauksen sisältöön, paitsi osaamisen johtamiseen liittyvässä teemassa, jossa esimiesten vastaukset olivat sisällöllisesti moniulotteisimpia työntekijöiden vastauksiin verrattuna. Muiden teemojen osalta ei suoraan voi nostaa esille, että esimiehet näkisivät pääsääntöisesti tietyt asiat toisella tavalla kuin työntekijät. Haastatteluissa ilmeni joitain yksittäisiä poikkeavuuksia ja eriäviä ajatuksia vastausten pääosin yhteneväisestä linjasta. Tämän voidaan katsoa johtuvan haastatteluihin valittujen ihmisten kokemuksiin pohjautuvista näkökulmista sekä eri toimintalinjoissa olevista erilaisista toimintatavoista ja käytänteistä.

Pääsääntöisesti haastatteluista jäi käsitys, että Terveystalo pyrkii olemaan kehityksen etulinjassa ja johto on kehitysmuonainen. Johdolle raportoidaan säännöllisesti uusia ideoita tai kehittämiskohteita, joita on aloitettu tai joita suunnitellaan aloitettavaksi. Johtohenkilöt saivat myös useassa haastattelussa kehuja siitä, että ovat näkyvästi mukana eri toimintalinjojen arjessa, jolloin myös asioista keskusteleminen on helppoa ja kynnys ajatusten vaihtoon ja yleiseen keskusteluun on matala.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkija huomasi jo tutkimuksen alkumetreillä keskeisten käsitteiden monitulkintaisuuden, termien päällekkäisyyden ja limittymisen toisiinsa sekä viitekehyksen moninaisuuden. Ensimmäisenä tehtävänä oli selventää, mitkä teoreettiset mallit ja käsitteet olivat saman ilmiön erilaisia kuvauksia, ja mitkä määritelmät toivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen todellista sisältöä. Toisena olennaisena asiana oli ratkaista, mitä teoreettisia tartuntapintoja tutkimuksessa kannatti hyödyntää. Määritelmien moninaisuudesta huolimatta, osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen, sekä osaamisen johtamisen merkityksellisyys yksityisessä terveydenhuollon organisaatioissa tuli niin kirjallisuudessa kuin empiriassakin hyvin esille. Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksen teoreettinen perusta ja empiria kietoutuvat laajenevan spiraalin lailla tiiviisti toisiinsa siten, että varsinaisia selkeitä rajapintoja tutkimuksen keskeisille käsitteille - osaaminen, oppiva organisaatio sekä osaamisen johtaminen - tai niiden ilmenemiselle, ei aina voitu suoranaisesti osoittaa (ks. kuvio 13).



Kuvio 13. Tutkijan näkemys tutkimuksen pääkäsitteiden limittymisestä toisiinsa.

Tutkielmassa lähestyttiin oppivan organisaation käsitettä lähinnä organisaation kehittämisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Käsitteen moniulotteisuus ja tutkielman aihe huomioon ottaen aiheita sivuttiin vähäisessä määrin myös strategisen johtamisen

näkökulmasta. Tutkielman päätavoitteena oli selvittää, kuinka osaamista voisi hyödyntää entistä paremmin yksityisessä terveydenhuollossa, ja miten tätä voisi edesauttaa osaamisen johtamisen keinoilla. Tämän selvittämiseksi oppivaa organisaatiota ja osaamisen johtamista oli lähestyttävä avoimesti useammasta näkökulmasta.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tutkija pyrki kiinnittämään huomiota siihen, miten työyhteisö ja toimintakulttuuri sekä esimiestyö tukevat ja edistävät oppivan organisaation ajatusta, jossa koko työyhteisö saadaan innostumaan uusien asioiden oppimisesta, entisen kehittämisestä ja ennen kaikkea tukemaan toinen toistaan uusien asioiden oppimisessa. Osaamisen johtamisella on merkittävä rooli oppivan organisaation elementtien mahdollistamisessa. Myös organisaation toimintakulttuuri ja rakenteet ovat olennaisessa osassa oppivan organisaation periaatteiden toteutumisessa. Kirjallisuuden mukaan osaamiseen ja sen hyödyntämiseen liittyvät tutkimustulokset ovat harvoin hyvin tarkkoja tai numeerisesti mitattavia tuloksia, vaan tulokset ilmenevät mm. toimintakulttuurissa, yhteisissä keskusteluissa ja yhteistyössä (Mönkkönen & Roos 2010: 220).

Osaamisen hyödyntämisen merkityksellisyys ja ajankohtaisuus yksityisessä terveydenhuollossa tulivat hyvin esille tutkimusprosessin aikana. Tutkimustulosten perusteella merkittäviä osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus, avoin kommunikointi ja organisaation rakenteet. Tämän päivän organisaatioissa tiimeistä on usein muodostunut oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. Terveydenhuollossa tulisikin pohtia sopivia menetelmiä sekä työkaluja ja sovelluksia tukemaan olennaisen tiedon ja osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen mahdollisuuksia organisaation sisällä.

Tutkijan näkemyksen mukaan ennemminkin organisatoriset tekijät, kuten toimintakulttuuri ja olemassa olevat käytänteet ovat esteenä tai hidasteena osaamisen jakamiselle kuin työntekijöiden kyvyttömyys jakaa osaamistaan omaa työpistettään laajemmassa yhteydessä. Tutustuminen toisen toimipisteen tai toimintalinjan työntekijöihin madaltaisi kommunikointikynnystä. Vuorovaikutusta lisäämällä myös osaamista saataisiin paremmin hyödynnettyä koko organisaatiossa. Nämä tekijät saattavat vaikuttaa myös yksityisen terveydenhuollon organisaation kilpailukyvyn parantamiseen, sillä osaamisen mahdollisimman tehokas ja oikeansuuntainen hyödyntäminen tuottaa yritykselle lisäar-

voa ja luo organisaatiolle tulevaisuutta. Organisaation uudistumisen kannalta osaamisen jakaminen on myös yksi kriittisistä menestystekijöistä (Laaksonen & Ollila 2017: 171).

Pro gradu -tutkimuksen rajallisuuden, laadullisen tutkimusotteen ja haastattelumenetelmän vuoksi tutkimukseen ei ollut mahdollista ottaa laajaa tutkimusaineistoa. Tämän vuoksi kaikki tutkimuksen kohteena olevan toimipisteen eri toimintalinjat eivät olleet mukana tutkimuksessa. Toisaalta myöskään haastatelluista toimintalinjoista ei ollut kaikista tasavertaisia työntekijä/palveluesimies-edustusta. Esimerkiksi sairaalan osalta mukana oli useampi työntekijä sekä kaksi esimiestä, kun taas kahdesta toimintalinjasta mukana oli ainoastaan palveluesimiehen näkökulma. Haastateltavien valinnalla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen ja kokemukseen perustuva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen olisi ollut mielenkiintoista saada mukaan myös esimerkiksi organisaation osaamisen suuntaamisesta ja kehittämisestä vastaavien ihmisten näkökulmia. Jatkotutkimuksia on mahdollista tehdä eri näkökulmista tai erilaisella kohderyhmällä. Tutkimusaihetta voi tulevissa tutkimuksissa lähestyä laajemmasta näkökulmasta, joka kattaa konsernin osaamisen hyödyntämisen tätä tutkimusta laajemmin. Tulevissa tutkimuksissa osaamisen hyödyntämistä voisi selvittää organisaation tasolla vertailututkimuksena eri sairaala-toimipisteiden välillä osaamisen hyödyntämiseen liittyvien toimintakäytänteiden osalta. Erityisen kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi selvittää laadullisen tutkimusotteen avulla sellaisia menetelmiä ja käytänteitä, joilla eri toimintalinjojen välinen avoin ja mutkaton yhteistyö ja osaamisen hyödyntäminen saataisiin toteutumaan koko organisaatiossa.

Vaikka tutkimus tehtiin yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa, tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös julkiseen terveydenhuoltoon, sekä organisaatioiden osaamisen hyödyntämiseen ylipäätään. Aiempien tutkimustulosten perusteella osaamisen hyödyntäminen on haasteellista eri työyksiköiden välillä, ja tämä tutkimus vahvistaa osaltaan tätä näkemystä. Osaamisen johtaminen on merkittävässä roolissa organisaation tiedon ja osaamisen jakamisessa ja hyödyntämisessä yhtenä henkilöstöhallinnon osa-alueena. Kaiken tyyppiset organisaatiot tarvitsevat osaamisen johtamista. Tähän kuuluvat niin voittoa tavoittelemattomat yleishyödylliset organisaatiot kuin julkisen sekä yksityisen sektorin organisaatiotkin. Tutkimustulokset voidaan nähdä palvelevan myös palvelusek-

toria, joissa perinteisesti on painotettu palvelutuotannon tehokkuutta ja palvelutuotteiden suhdetta kilpailevaan tarjontaan. Tuloksia voidaan soveltaa myös tietointensiiviselle sektorille, jonka toiminta pohjautuu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

Riippumatta organisaatiosta, sen osaamista on johdettava, jotta hajallaan oleva osaaminen saadaan palvelemaan yrityksen varsinaista toimintaa. Osaamisen on myös kehityttävä muuttuvan toimintaympäristön ja liiketoiminnan tarpeiden mukana. Organisaation osaamista on pystyttävä hyödyntämään siellä, missä tiettyä osaamista kulloinkin tarvitaan. Organisaation osaaminen ei uusiudu muuttuvan toimintaympäristön tarpeiden mukaan, jos osaamista ei kehitetä ja johdeta strategisena resurssina. Osaamisen johtaminen kuuluu osaksi yrityksen tehokasta johtamista, jossa toimenpiteet kohdistuvat keskeisen resurssin hyödyntämiseen. Minkään organisaation henkilöstön osaaminen ei muutu itsestään organisaation tehokkaammaksi toiminnaksi.

Tutkimuksen tavoitteena on saada organisaation jäseniä pohtimaan omaa ja organisaatiossa olevaa osaamista, herättää keskustelua ja uusia ajatuksia osaamisen hyödyntämisen keinoista ja mahdollisuuksista sekä tuoda näkökulmia osaamisen johtamiseen ja sen suuntaamiseen, jotta organisaation aineeton pääoma saataisiin hyödynnettyä organisaatiossa laajemmin myös eri yksiköiden välillä. Tämänhetkisessä tilanteessa muutosvalmius ja ennakkointi ovat erityisen tärkeitä ominaisuuksia myös yksityisessä terveydenhuollossa. Toimintaympäristön muuttuessa, yhtenä organisaatioiden menestykseen vaikuttavana tärkeänä tekijänä on tehokkaiden tieto- ja osaamisvarantojen hyödyntäminen. Avoin suhtautuminen ja toisenlaiset näkökulmat saattavat aikaansaada uudenlaisia ajattelun- ja toimintamalleja sekä käytänteitä, jotka voivat auttaa organisaation osaamisen suuntaamisessa ja yksilötason osaamisen hyödyntämisessä monipuolisesti siten, että yksilötason osaaminen saadaan hyödynnettyä koko organisaation osaamiseksi. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen, sekä koko organisaation osaamisen hyödyntäminen ilmenee organisaation rakenteissa, prosesseissa ja vuorovaikutuskulttuurissa. Yrityksen strategia suuntaa osaamisen johtamista ja näin myös organisaation osaamisen hyödyntämistä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Selkeät näkemykset organisaatiossa olevasta aineettomasta pääomasta edesauttavat organisaatiota hyödyntämään osaamistaan oman toiminnan ja tulevaisuuden kannalta mahdollisimman optimaalisesti.

LÄHDELUETTELO

- Adhikari, Dev Raj. (2010). Knowledge management in academic institutions. *The International Journal of Educational Management* 24: 2, 94-104.
- Al-Alawi, Adel Ismail, Nayla Yousif Al-Marzooqi & Yasmeeen Fraidoon Mohammed (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11: 2, 22-42.
- Ali, Nor'ashikin, Alexei Tretiakov, Dick Whiddett & Inga Hunter (2017). Knowledge management systems success in healthv´care: Leadership matters. *International Journal of Medical Informatics*. 97: 1, 331-340.
- Aranda, Carmen, Javier Arellano & Antonio Davila (2017). Organizational learning in terget setting. *Academy of Management Journal* 60: 3, 1189-1211.
- Argyris Chris & Donald A. Schön (1989). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. 10th printing. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bhatt, Ganesh D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management* 4:1, 15-26.
- Blackman, Deborah & Kennedy, Monica (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management* 13: 6, 547-563.
- Boder, André (2006). Collective intelligence: a keystone in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 10: 1, 81-93.
- Bresnen, Mike, Damian Hodgson, Simon Bailey, Paula Hyde & John Hassard (2017). Mobilizing management knowledge in healthcare: Institutional imperatives and professional and organizational mediating effects. *Management Learning* 48: 5, 597-614.
- Chen, Le & Patrick S.W. Fong (2015). Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. *Information & Management* 52: 4, 431-453.
- Chiravuri, Ananth, Nazareth, Derek & Ramamurthy, K (2011). Cognitive Conflict and Consensus Generation in Virtual Teams During Knowledge Capture: Comparative Effectiveness of Techniques. *Journal of Management Information Systems* 28 :1, 311-350.
- Davenport, Thomas H. & Lawrence Prusak (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Ubiquity. 2000: August, 2-16.

- Delva, Dianne, Margaret Jamieson & Melissa Lemieux (2008). Team effectiveness in academic primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care* 22: 6, 598-611.
- Denton, Eve & Matthew Conron (2016). Improving outcomes in lung cancer: the value of the multidisciplinary health care team. *Journal of Multidisciplinary Healthcare* 9, 137-144.
- Donate, Mario J. & Jesús D. Sánchez de Pablo (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research* 68: 2, 360-370.
- Eriksson, Elina, Teija Korhonen, Merja Merasto & Eeva-Liisa Moisio (2015). Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen – Sairaanhoidajakoulutuksen tulevaisuushanke. Ammattikorkeakoulujen terveystieteiden verkosto ja Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Porvoo: Bookwell Oy.
- Eskola Jari & Juha Suoranta (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, Jenna M., Adalsteinn Brown & Ross G. Baker (2017). Organizational knowledge and capabilities in healthcare: Deconstructing and integrating diverse perspectives. *Sage Open Medicine* 5, 1-10.
- Garvin, David A., Amy C. Edmondson & Francesca Gino (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review* 86: 3, 109-116.
- Greiner Martina E., Tilo Böhmman & Helmut Kremar (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 11:6, 3-15.
- Grönfors, Terttu (2010). *Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Gold, Andrew H., Arvind Malhotra & Albert H. Segars (2001). Knowledge Management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18: 1, 185-214.
- Halawi, Leila A, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy (2005). Resource-Based view of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 3:2, 75-86.
- Hamel, Gary (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Hamel, Gary. & Coimbatore K. Prahalad (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review* 72: 4, 122-128.

- Hakala, Juha (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Valle, Raine & Aaltola, Juhani. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Helakorpi, Seppo (2006). Koulutuksen kehittävä arviointi: työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 4/2006.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2015). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hovila, Hanna & Jussi Okkonen (2006). Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa 7.6.2016: http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR32.pdf.
- Huotari, Päivi (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimien esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print.
- Hurmerinta, Johanna (2015). On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Kauppakamari.
- Hyrkäs, Elina (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hätönen, Heljä (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy.
- Ipe, Minu (2003). Knowledge Sharing in Organizations. A Conceptual Framework. Human Resource Development Review 2: 4; 337-359.
- Jalava, Urpo & Ailo Uhinki (2007). 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.
- Järvenpää, Eila, Katriina Korhonen, Tanja Kuronen-Mattila & Eerikki Mäki (2011). ELSA. Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. ELSA-puoliväliseminaarin raportti. Aalto-yliopisto. Saatavissa 2.6.2016: [www.hcl.hut.fi/projects/elsa/ELSA_raportti_13.1.2011](http://www.hcl.hut.fi/projects/elsa/ELSA_raportti_13.1.2011.pdf) pdf.
- Jääskeläinen, Aki (2005). Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatioissa. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Maria Tapola (toim.) (2005). Tieto nousee kentältä – sosiaalityötä käsitteellistämässä. SOCCAn ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja 2/2005. Helsinki: Heikki Waris-instituutti.

- Khatri, Naresh, Jack Wells, Jeff McKune & Mary Brewer (2006). Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital. *Hospital Topics* 84: 4, 9-20.
- Kianto, Aino, Mika Vanhala & Pia Heilmann (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management* 20: 4, 621-636.
- Kinnunen, Juha & Johanna Lammintakanen (2006). Hoitotyön tulevaisuuden johtamien. Teoksessa: Miettinen, Merja, Hanna Hopia, Leena Koponen & Kaarina Wilskman (toim.). *Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006*, 9-28. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Kinnunen, Marina (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. *Acta Wasaensia*, 230. *Liiketaloustiede* 94. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2001). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kirjavainen, Paula, Ritva Laakso-Manninen, Marja-Liisa Manka & Eliisa Troberg (2003). Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Kirjavainen, Paula & Satu Lähteenmäki (2005). Tuotannosta tietoon. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Satu Lähteenmäki Hannu Salmela & Essi Saru (toim.). *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja
- Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 158. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Kokanuch, Anchalee & Khawanruedee Tuntrabundit (2017). Knowledge sharing capability in healthcare organizations. *Journal of Asia Business Studies* 11: 2, 135-151.
- Kovacevic, Dijana & Tamara Djurickovic (2013). Knowledge management as critical issue for successful performance in digital environment. Faculty of Economics, University of Montenegro. *Facta Univeristatis. Series: Economics and Organization* 10: 2, 89-99.
- Kujala, Anne (2015). Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala. *Acta Wasaensia* 333. *Sosiaali- ja terveystieteet* 10. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kupias, Päivi, Raija Peltola & Jorma Pirinen (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kylmä, Jari, Katri Vehviläinen & Juhani Lähdevirta (2003). Laadullinen terveystutkimus –mitä, miten ja miksi? Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim 119: 7, 609-615.
- Laaksonen Hannele & Seija Ollila (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (L 559/1994).
- Lang, Josephine C (2001). Managerial concerns in knowledge management. Journal of Knowledge Management 5: 1, 43-57.
- Lee, Eun Ju, Hong Soon Kim & Hye Young Kim (2014). Relationships between core factors of knowledge management in hospital nursing organisations and outcomes of nursing performance. Journal Of Clinical Nursing 23: 23-24, 3513-3524.
- Lehesvirta, Tuija (2005). Miten organisaatiossa opitaan ja mitä johdon pitäisi siitä tietää? Teoksessa Kirjavainen, Paula, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela & Essi Saru (toim.). Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Leiwo, Lea, Johanna Heikkilä & Maritta Matikainen (2002) Hoitotyön osaamis- ja koulutustarpeen ennakointi. Hoke-hankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 16.
- Macneil, Christina (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. Journal of Workplace Learning 13: 6, 246-253.
- Mustakangas, Terhi (2014). Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Saatavissa: 23.5.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>.
- Mönkkönen, Kaarina & Satu Roos (2010). Työyhteisötaidot. Unipress.
- Nguen, Hai Nam & Sherif Mohamed (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. Journal of Management Development 30: 2, 206-221.
- Nicolini, Davide, John Powell, Paul Conville & Laura Martinez-Solano (2008). Managing knowledge in the healthcare sector. A review. International Journal of Management Reviews 10: 3, 245-263.
- Nikkilä, Juhani & Leena Paasivaara (2007). Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkitattaitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nowacki, Robert & Katarzyna Bachnik (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research* 69: 5, 1577-1581.
- Nutley, Sandra M. & Huw T.O. Davies (2001). Developing organizational learning in the NHS. *Medical Education* 35: 1, 35-42.
- Oiva, Annukka (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus*. Oulu: Universitatis Ouluensis. C 273.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Opetusministeriö (2006). *Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopinnot*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24.
- Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, Leenamajja (2016). *Oppiva organisaatio elää uutta nousua*. Uusi Kaiku. Valtiokonttori. Saatavissa 16.11.2017: <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>.
- Paane-Tiainen, Tuulia (2000). *Oppijaksi aikuisena*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pajula, Maija-Liisa (2013). *Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä*. Lisensiaattitutkimus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö Hyvinvointipalvelujen erikoisala. Sosiaalityö. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Pedler, Mike, John Burgoyne & Tom Boydell (1997). *The learning company – a strategy for sustainable development*. McGraw- Hill Book Company, UK.
- Popper, Micha & Raanan Lipshitz (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization* 7: 3, 135-144.
- Puusa, Anu (2011). *Haastattelu laadullisena tutkimuksen menetelmänä*. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, 73-87. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Vantaa: Hansaprint.

- Pyöriä, Pasi (toim.) (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudemus.
- Ramperstad, Hubert K. (2004). Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Rissanen, Sari & Johanna Lammintakanen (2011). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Ruoholinna, Tarita (2009). Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Turun yliopiston julkaisuja C 288. Kasvatustieteiden tiedekunta. Turku: Turun yliopisto.
- Räsänen, Marjo, Jari Stenvall & Katja Heikkinen (2016). Kompetenssit palveluiden kehittämisessä – esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006a). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto (ylläpitäjä). Saatavissa 30.11.2017: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006b). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto (ylläpitäjä). Saatavissa 30.11.2017: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.
- Savolainen, Jarna (2009). Osaamisen kehittämisen tutkimus 2009. Osaamisen tunnistaminen perusta ammatilliselle kehitymiselle. Tekniikan akateemisten liitto TEK ry: Helsinki.
- Seeman, Patricia, David De Long, Susan Stucky & Edward Guthrie (2000). Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital 85-98). Teoksessa Morey, Daryl, Mark Maybury & Bhavani Thuraisingham (toim.) Knowledge Management: Classic and Contemporary Works. The MIT Press: London.
- Senge, Peter M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review; Cambridge 32: 1, 7-19.
- Senge, Peter M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Sibbald, Shannon & Anita Kothari (2015). Creating, Synthesizing, and Sharing: The Management of Knowledge in Public Health. Public Health Nursing 32: 4, 339-348.

- Sibbald, Shannon L., Nadine Wathen, Anita Kothari & Adam M. B. Day (2013). Knowledge flow and exchange in interdisciplinary primary health care teams (PHCTs): an exploratory study. *Journal of medical library association* 101: 2, 128-137.
- Sippola, Sinikka, toimipaikan päällikkö. Terveystalo Turku. Puhelu 4.12.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2004). Terveystalouden täydennyskoulutus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:3.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2012) Älykäs organisaatio. 8. Painos. Talentum Media Oy.
- Syväjärvi Antti & Ville Pietikäinen (2016). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press.
- Terveystalo (2017). Saatavissa 13.11.2017:
<https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Terveystalo-lyhyesti/>
- Tiirinki, Hanna, Marjo Suhonen, Nina Lunkka & Leena Turkki (2016). Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveystalouden johtamisessa. Teoksessa: Syväjärvi, Antti & Pietikäinen, Ville (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press.
- Toom, Auli & Jussi Onnismaa (2008). Johdanto. Teoksessa: Toom, Auli, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Kansanvalistusseura. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino OY.
- Tsoukas, Hardimos (2005). *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press.
- Tsoukas, Hardimos & Efi Vladimirou (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies* 38: 7, 973-993.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turun Sanomat (11.3.2016). Turussa Suomen kovin kilpailu yksityisessä terveydenhuollossa. Saatavissa 16.11.2017:
<http://www.ts.fi/uutiset/talous/853750/Turussa+Suomen+kovin+kilpailu+yksityisessa+terveydenhuollossa>.
- Valli, Raine & Juhani Aaltola (toim.) (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valpola, Anneli & Iina Åman (toim.) (2008). Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

- Van Beveren, John (2003). Does health care for knowledge management? *Journal of Knowledge Management* 7: 1, 90-95.
- Van den Bosch, Frans A. J. & Raymond van Wijk (2001) *Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective*. Teoksessa: Sanchez, Ron (toim.). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford University Press.
- Van Manen, Max (1995). *On the Epistemology of Reflective Practice*. *Teachers and Teaching: theory and practice* 1: 1, 33-50.
- Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan Yliopisto. Liiketaloustiede. *Acta Wasaensia* 109, Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, Riitta (2003). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta (2004). *Towards knowledge leadership*. *Leadership & Organization Development Journal* 25: 6, 528-544.
- Viitala, Riitta (2006). *Johda osaamista! Osaamisen johtamista teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor Oy.
- Viitala, Riitta (2013) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta & Niina Koivunen (2014). *Lähijohtaja henkilöstötyössä*. Teoksessa: Viitala, Riitta & Maria Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilkkä, Hanna (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virkkunen, Jaakko & Heli Ahonen (2007). *Oppiminen muutoksessa: uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen*. Helsinki: Infor.
- Von Krogh, Georg, Ikujiro Nonaka & Lise Rechsteiner (2012). *Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework*. *Journal of Management Studies* 49: 1, 240-277.
- Vuorinen, Tero (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Vähämäki, Maija (2008). *Dialogi organisaation oppimisessä. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turun kauppakorkeakoulu Sarja A-2.
- Wiig, Karl M. (1999). *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Knowledge Research Institute, inc.-kmwiig@krii.com.

LIITE 1. Saatekirje

Kutsu haastateltavaksi

30.10.2017

Hyvä vastaanottaja

Teen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriohjelmaan kuuluvaa pro gradu -tutkimusta ”Osaamisen hyödyntäminen yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa”. Tutkimukseni ohjaajana toimii dosentti, sosiaali- ja terveyshallintotieteen yliopistonlehtori Seija Ollila (seija.ollila@uva.fi) Vaasan yliopistosta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä osaaminen muodostuu yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkimuksen pääajatus keskittyy työntekijän osaamisen hyödyntämiseen vaikuttaviin tekijöihin, ja miten osaamisen hyödyntämistä voisi parantaa osaamisen johtamisen keinoin.

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla yksityisen terveydenhuollon organisaation työntekijöitä ja esimiehiä. Haastattelut toteutetaan temahaastatteluna, ne nauhoitetaan ja litteroidaan jälkikäteen analyysiä varten. Ennalta sovitut teemat lähetetään etukäteen tutustuttavaksi ennen haastattelua. Yhden haastattelun kesto on enimmillään 45 minuuttia. Aineiston suunniteltu keruu-aika on marraskuu 2017. Tutkimusluvan olen saanut Terveystalon johtavalta ylilääkäriltä Juha Tuomiselta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluaineisto käsitellään kaikissa vaiheissa luottamuksellisesti, siten, että haastateltavan henkilöllisyys tai toimipiste ei tule missään vaiheessa esille. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyä varten, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Ennen haastattelua haastateltavilta pyydetään kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta sekä tietojen raportoinnin julkisuudesta.

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Hallintotieteen maisteriopiskelija Hanna Sykkö (yhteystiedot poistettu)

LIITE 2. Teemahaastattelurunko



TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- ikä
- koulutus
- johtamiskoulutus, jos niin mikä
- työkokemus terveydenhuollosta
- työkokemus esimiestyöstä
- työkokemus nykyisessä organisaatiossa johtamistehtävissä/työntekijänä
- johdettavan yksikön henkilökunnan määrä

Haastatteluteema 1: Mistä tekijöistä osaaminen muodostuu yksityisessä terveydenhuollossa

- Mistä tekijöistä terveydenhuollon osaaminen koostuu?
- Mitä erityispiirteitä yksityisen terveydenhuollon osaamisessa on?
- Mikä on ammatillisen koulutuksen merkitys?
- Onko täydennyskoulutusta tarjolla?
 - minkälaista?
 - osallistuvatko työntekijät mielellään koulutuksiin?
- Miten työntekijä voi tuoda/tuo esiin omaa osaamistaan (työyhteisössä tai esimiehelle)?
- Puhuvatko työntekijät helposti omasta osaamisestaan?
- Tarkastellaanko osaamista työyhteisössä kokonaisuutena vai yksilötasolla?
- Onko työntekijöillä vastuualueita?

Haastatteluteema 2: Miten osaamista hyödynnetään?

- Miten osaamista hyödynnetään? (työyksikössä/ työyksiköiden välillä /organisaation tasolla)
- Hyödynnetäänkö henkilöstön koko osaamista?
- Miten työntekijän uutta osaamista hyödynnetään? (esim. lyhyiden/pitkien koulutusten jälkeen?)
- Mitä ovat osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä?
- Miten palkitseminen (ajallinen, rahallinen, uudet tehtävät?) vaikuttaa osaamisen hyödyntämiseen?
- Kuinka työntekijän osaamista saataisiin paremmin hyödynnettyä omassa työyksikössä/toimipisteessä/organisaatiossa?
- Mitkä tekijät edesauttavat osaamisen hyödyntämistä?
- Miten esimies saa työntekijän kaiken osaamisen hyödynnettyä?
- Miten yksilö itse voi vaikuttaa osaamisen hyödyntämiseen?
- Miten henkilökunnan osaamisen hyödyntämiseen panostetaan?
- Mikä estää osaamisen hyödyntämistä?
- Miten kehittäisit osaamisen hyödyntämistä organisaatiossasi?
- Mitä haasteita osaamisen hyödyntämisessä on nyt/tulevaisuudessa?

Haastatteluteema 3: Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän osaamisen jakamiseen?

- Millä eri tavoilla osaamista jaetaan työyksikössä/ työyksiköiden välillä /organisaation tasolla?
- Miten kuvaillet työskentelyilmapiiriä?
- Jaetaanko osaamista ”epävirallisissa” tilanteissa?
- Onko osaamisen jakamiselle riittävästi aikaa? -> Jos ei, niin miksi?
- Miten yksilö itse voi vaikuttaa osaamisen jakamiseen ja sitä kautta sen hyödyntämiseen?
- Millä eri tavoilla työntekijän osaamista voisi jakaa?

- Miten henkilökunnan osaamisen jakamiseen panostetaan?
- Mikä estää osaamisen jakamista?
- Mitä haasteita osaamisen jakamisessa on nyt/tulevaisuudessa?
- Miten kehittäisit osaamisen jakamista organisaatiossasi?

Haastatteluteema 4: Osaamisen johtaminen

- Mitä osaamisen johtaminen on mielestäsi?
- Mitä osa-alueita osaamisen johtamiseen sisältyy?
- Mitä hyötyä osaamisen johtamisesta mielestäsi on?
- Miten osaamisen johtaminen näkyy jokapäiväisessä työssä?
- Mikä mielestäsi on osaamisen johtamisen päämäärä organisaatiossasi?
- Kuinka osaamisen johtamisella tuetaan henkilökunnan osaamisen jakamista ja hyödyntämistä?
- Miten osaamisen hyödyntämistä voisi parantaa osaamisen johtamisen keinoin?
 - omassa työyhteisössä / organisaatiossa työyhteisöjen välillä /koko organisaatiossa
- Miten osaamisen johtamiseen (ja/tai sen kehittämiseen) panostetaan organisaatiossa?
- Minkälaiset osaamisen johtamisen menetelmät edesauttavat organisaatioita hyödyntämään, kehittämään ja luomaan osaamista?
- Miten kehittäisit osaamisen johtamista organisaatiossasi?
- Mitä keinoja osaamisen johtamisen kehittämiseen olisi?
- Mitä haasteita osaamisen johtamisessa on nyt/tulevaisuudessa?
- Minkälaisia ura- tai kehittymismahdollisuuksia sinulla on työssäsi?

Jotain muuta aiheeseen liittyen?

LIITE 3. Suostumus tutkimushaastatteluun



SUOSTUMUS

30.10.2017

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja haastatteluaineiston käyttämisestä pro gradu –tutkielmassa

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja suostun haastatteluun. Allekirjoituksellani annan suostumuksen Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan sosiaali- ja terveystieteiden maisteriopiskelija Hanna Sykkölle, käyttää antamaani nauhoitettua haastattelua opinnäytetyössään ”*Osaamisen hyödyntäminen yksityisessä terveydenhuollossa*”.

Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksilöintitiedot jäävät ainoastaan tutkijan tietoon. Valmiista pro gradu –tutkielmasta ei voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Haastatteluaineisto nauhoitetaan ja litteroidaan, ja aineiston analysoinnin jälkeen aineisto hävitetään.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää koska tahansa ilman perusteluja.

Nimeni saa liittää tutkimuksen lopussa olevaan haastateltavien nimilistaan:

Kyllä: _____ ei: _____

Aika: ____ . 11. 2017

Paikka:

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys: _____

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimen selvennys: _____

Hanna Sykkö

LIITE 4. Haastatellut asiantuntijat

31.10.2017 Mari Ahtinen, sairaanhoitaja, sairaala

7.11.2017 Åsa Rihko, sairaanhoitaja, sairaala

24.11.2017 Sari Kotamäki, palveluesimies, sairaala/leikkaussali

24.11.2017 Maiju Pietilä, palveluesimies, laboratorio

27.11.2017 Pia Syrén, palveluesimies, sairaala/vuodeosasto

27.11.2017 Anna-Maija Lindgren, palveluesimies, poliklinikka

28.11.2017 Virve Porema, sairaanhoitaja, leikkausosasto

28.11.2017 Jaana Hirsikoski, sairaanhoitaja, vuodeosasto

1.12.2017 Marko Grönholm, palveluesimies, fysioterapia

1.12.2017 sairaanhoitaja, laboratorio, ei halua nimeään julkaistavaksi